

# **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení firmy Šumperská provozní vodohospodářská společnost, a. s.**

Bc. Kateřina Žídková

---

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: **Kateřina ŽÍDKOVÁ**  
Osobní číslo: **M08426**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení firmy Šumperská provozní vodohospodářská společnost, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Provedte literární průzkum informačních zdrojů a na jejich základě popište problematiku řízení a měření výkonnosti podniku se zaměřením na koncept Balanced Scorecard.

### II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu měření a řízení výkonnosti ve firmě Šumperská provozní vodohospodářská společnost, a. s.
- Vypracujte projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení firmy Šumperská provozní vodohospodářská společnost, a. s.
- Vyhodnoťte přínosy a rizika spojená s tímto projektem a formulujte závěrečná doporučení, vedoucí k úspěšné implementaci konceptu do firmy.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:


- [1] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Alignment: systémové vyladění organizace: jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 310 s. ISBN 80-7261-155-0.
- [2] MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ, P. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
- [3] PARMENTER, D. Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). 1. vyd. Praha: John Wiley & Sons, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
- [4] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [5] VYSUŠIL, J. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Vedoucí diplomové práce: doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
Ústav financí a účetnictví

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 BAKALÁŘSKÉ/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 obhajoby <sup>1)</sup>;
- 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. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> 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 § 60 <sup>3)</sup> 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 .....26.4.2010.....

.....Štěpánka.....

---

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 výtisky, 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 nezasahuje 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 vytvořené 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). Odpírá-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 užít 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 přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce je vytvoření návrhu implementace konceptu Balanced Scorecard do podniku Šumperská provozní vodohospodářská společnost a. s., jehož hlavní činností je dodávání pitné vody a čištění odpadních vod v šumperském regionu. Teoretická část práce zahrnuje vymezení pojmu výkonnost podniku a představení přístupů k jejímu hodnocení. Dále je v této části uveden popis vybraných typů strategických analýz, je zde charakterizován ukazatel EVA a také představen samotný koncept Balanced Scorecard. V praktické části je představena společnost ŠPVS, a. s. a provedena strategická analýza společnosti doplněná o stanovení hodnoty ukazatele EVA a o nefinanční ukazatele sledované v podniku. Na základě těchto podkladů je zpracován návrh implementace konceptu Balanced Scorecard do analyzované společnosti, který je v závěru doplněn o příslušné návrhy a doporučení.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, cílová hodnota, Ekonomická přidaná hodnota, strategická akce, strategická mapa, strategické měřítko, strategický cíl, výkonnost

## **ABSTRACT**

The objective of this diploma thesis is to create a Balanced Scorecard concept for the company Šumperská provozní vodohospodářská společnost a.s., whose main business activity is the provision of drinking water and waste water treatment in the Šumperk Region. The theoretical part includes the definition of business performance concepts and the presentation of the assessment methodology. This part continues in the description of selected types of strategic analyses, the EVA indicator is characterized and the Balanced Scorecard concept is introduced. The practical part includes an introduction of ŠPVS, a.s., and a strategic analysis of the company, together with the formulation of the EVA indicator value and non financial indicators of the observed company. Based on these findings a Balanced Scorecard implementation proposal is drawn up for the analysed company. In the conclusion, this is completed with relevant proposals and recommendations.

Keywords: Balanced Scorecard, target value, Economic Value Added, strategic action, strategy map, strategic measure, strategic target, performance



Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové za odborné vedení, cenné rady a pomoc při psaní této diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala Šumperské provozní vodohospodářské společnosti, a. s. za možnost psát diplomovou práci v tomto podniku. Děkuji především panu Ing. Petru Prosovi za řadu cenných informací, jeho čas, ochotu a trpělivost.

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

*„Tajemství toho, jak se dostat o krok dál, je začít.“* Mark Twain

# OBSAH

ÚVOD .....	12
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>14</b>
<b>1 VÝKONNOST PODNIKU.....</b>	<b>15</b>
1.1 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	15
1.1.1 Klasické ukazatele finanční výkonnosti podniku .....	15
1.1.1.1 Ukazatele zisku.....	16
1.1.1.2 Ukazatele cash flow .....	16
1.1.1.3 Ostatní ukazatele.....	17
1.1.2 Moderní ukazatele finanční výkonnosti podniku .....	17
1.2 PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI .....	18
<b>2 STRATEGICKÁ ANALÝZA .....</b>	<b>19</b>
2.1 SWOT ANALÝZA .....	19
2.2 PEST ANALÝZA .....	19
2.3 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	20
2.4 FINANČNÍ ANALÝZA .....	23
2.4.1 Absolutní ukazatele.....	23
2.4.2 Rozdílové ukazatele .....	24
2.4.3 Poměrové ukazatele .....	24
2.4.3.1 Ukazatele zadluženosti.....	24
2.4.3.2 Ukazatele likvidity .....	24
2.4.3.3 Ukazatele rentability .....	25
2.4.3.4 Ukazatele aktivity .....	25
2.4.3.5 Ostatní ukazatele.....	25
2.4.4 Souhrnné ukazatele .....	26
2.5 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA .....	26
<b>3 BALANCED SCORECARD (BSC).....</b>	<b>28</b>
3.1 PŘEDSTAVENÍ KONCEPTU BALANCED SCORECARD.....	28
3.2 PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD .....	30
3.2.1 Finanční perspektiva.....	31
3.2.1.1 Propojení finančních cílů s celopodnikovou strategií.....	31
3.2.2 Zákaznická perspektiva .....	33
3.2.2.1 Segmentace trhu .....	34
3.2.2.2 Hodnotové výhody zákazníka .....	36
3.2.3 Procesní perspektiva .....	37
3.2.4 Perspektiva potenciálů .....	39
3.2.4.1 Potenciál zaměstnanců .....	39
3.2.4.2 Potenciál informačního systému .....	40
3.2.4.3 Motivace, delegování pravomocí a angažovanost .....	41
3.3 VIZE A STRATEGIE PODNIKU V SOUVISLOSTI S BALANCED SCORECARD.....	41
3.3.1 Strategická mapa.....	42



3.4	IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD .....	42
3.4.1	První fáze – Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci.....	43
3.4.2	Druhá fáze – Objasnění strategie .....	43
3.4.3	Třetí fáze - Tvorba Balanced Scorecard .....	44
3.4.4	Čtvrtá fáze – Postup při procesu rozšíření – roll-out.....	44
3.4.5	Pátá fáze – Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard .....	45
3.5	PŘÍNOSY A NEDOSTATKY KONCEPTU BALANCED SCORECARD .....	45
3.5.1	Přínosy konceptu Balanced Scorecard.....	45
3.5.2	Nedostatky konceptu Balanced Scorecard.....	46
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>47</b>
<b>4</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ŠPVS, A. S.....</b>	<b>48</b>
4.1	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	48
4.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	49
4.3	SOUČASNOST SPOLEČNOSTI .....	50
4.4	ORGÁNY SPOLEČNOSTI A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	51
4.5	POSLÁNÍ, VIZE A FILOZOFIE SPOLEČNOSTI.....	51
4.5.1	Poslání a vize .....	51
4.5.2	Filozofie.....	51
4.6	SOUČASNÝ ZPŮSOB MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI .....	52
<b>5</b>	<b>ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>54</b>
5.1	SWOT ANALÝZA .....	54
5.1.1	Silné a slabé stránky.....	54
5.1.2	Příležitosti a hrozby.....	55
5.2	PEST ANALÝZA .....	56
5.2.1	Politické a legislativní faktory.....	56
5.2.2	Ekonomické faktory.....	57
5.2.3	Sociální a demografické faktory .....	57
5.2.4	Technické a technologické faktory .....	58
5.3	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	58
5.3.1	Substituty.....	58
5.3.2	Dodavatelé.....	59
5.3.3	Odběratelé .....	59
5.3.4	Konkurenti v odvětví .....	60
5.3.5	Potenciální noví konkurenti.....	60
5.4	FINANČNÍ ANALÝZA .....	61
5.4.1	Majetková a finanční struktura podniku.....	61
5.4.2	Analýza výnosů a nákladů .....	62
5.4.3	Analýza vývoje zisku.....	62
5.4.4	Analýza vývoje cash flow .....	63
5.4.5	Rozdílové ukazatele .....	64
5.4.5.1	Analýza čistého pracovního kapitálu.....	64
5.4.6	Poměrové ukazatele .....	64
5.4.6.1	Analýza zadluženosti a vztahu majetkové a finanční struktury.....	64

5.4.6.2	Analýza likvidity .....	65
5.4.6.3	Analýza rentability .....	66
5.4.6.4	Analýza aktivity .....	67
5.4.6.5	Ostatní ukazatele.....	67
5.4.7	Souhrnné ukazatele .....	69
5.4.7.1	Altmanův index důvěryhodnosti (Z-skóre).....	69
5.4.7.2	Index IN01 .....	69
5.5	EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA .....	70
5.6	NEFINANČNÍ UKAZATELE.....	72
5.6.1	Lidské zdroje .....	72
5.6.2	Bezpečnost práce .....	73
5.6.3	Spokojenost zákazníků.....	74
5.6.4	Výroba pitné vody a čištění odpadních vod.....	74
5.6.5	Podíl nefakturované vody.....	75
<b>6</b>	<b>IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>76</b>
6.1	VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ PRO IMPLEMENTACI .....	76
6.1.1	Charakteristika připravovaného konceptu Balanced Scorecard .....	76
6.1.2	Vymezení projektové organizace.....	77
6.2	OBJASNĚNÍ STRATEGIE .....	77
6.3	TVORBA BALANCED SCORECARD .....	77
6.3.1	Strategické cíle finanční perspektivy.....	78
6.3.2	Strategické cíle zákaznické perspektivy .....	79
6.3.3	Strategické cíle procesní perspektivy .....	81
6.3.4	Strategické cíle perspektivy potenciálů .....	82
6.3.5	Strategická mapa.....	83
6.3.6	Měřítko, cílové hodnoty a aktivity .....	84
6.3.6.1	Měřítko, cílové hodnoty a aktivity finanční perspektivy.....	85
6.3.6.2	Měřítko, cílové hodnoty a aktivity zákaznické perspektivy.....	87
6.3.6.3	Měřítko, cílové hodnoty a aktivity procesní perspektivy.....	90
6.3.6.4	Měřítko, cílové hodnoty a aktivity perspektivy potenciálů.....	92
6.4	ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU IMPLEMENTACE BSC .....	96
6.4.1	Časový harmonogram projektu.....	96
6.4.2	Rozpočet projektu .....	97
6.5	ANALÝZA RIZIK PROJEKTU IMPLEMENTACE BSC .....	99
6.5.1	Charakteristika rizik projektu implementace BSC .....	99
6.5.2	Určení míry rizika .....	100
6.5.3	Návrh opatření k omezení rizik projektu implementace BSC.....	101
6.6	CELOPODNIKOVÉ ROZŠÍŘENÍ KONCEPTU BALANCED SCORECARD .....	102
6.7	INTEGRACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD DO SYSTÉMŮ SPOLEČNOSTI ...	103
6.8	PŘÍNOSY PROJEKTU IMPLEMENTACE BSC.....	104
6.9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	105
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>108</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>113</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>115</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>116</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>118</b>

## ÚVOD

Sledování výkonnosti podniku není rozhodně žádnou novinkou. Na tuto oblast se soustředili obchodníci už 4 500 let před naším letopočtem, kdy v Řecku, Římě či v Egyptě vznikaly první podoby účetnictví. V Evropě lze zaznamenat značné rozšiřování v té době existující podoby systému účetnictví zejména ve 13. - 15. století. Kromě finančních ukazatelů se v této době vyhodnocovaly i nefinanční ukazatele, např. u společnosti Jakob Fugger a synové z německého města Augsburg, které představovaly důležitý podklad pro rozhodování.

K významné změně v oblasti měření a řízení výkonnosti podniku došlo v 80. letech 20. století zaváděním metody ABC (Activity Based Costing), kterou však bylo nutné stále doplňovat o potřebné nefinanční ukazatele.

Na počátku 90. let vznikl koncept, který dokáže pokrýt finanční i nefinanční ukazatele podniku, vzájemně je propojit ve smysluplných vazbách a disponuje další řadou pozitiv, kterým vévodí zejména možnost realizovat strategii podniku v samotné praxi. Tímto konceptem je Balanced Scorecard.

Klasickou charakteristiku tržní situace lze v dnešní době doplnit o vliv hospodářské krize s tím, že její dopad může být chápán nejen jako značné negativum, ale taktéž jako výzva pro zavádění a upevňování změn, jež povedou k vyšší konkurenceschopnosti.

V oboru vodárenství v České republice je pro společnosti v současné době bezpochyby velkou výzvou zvyšování výkonnosti a uplatňování hospodárnosti. S tímto se pojí řada aktuálních projektů realizovaných vodohospodářskými společnostmi, za podpory ze strany Evropské unie, jež se zaměřují na obnovu a rekonstrukci stávající, doposud obvykle zastaralé, vodohospodářské infrastruktury. Cílem těchto aktivit je zajistit fungování výrobních procesů na úrovni podporující právě hospodárnost a výkonnost.

Cílem této diplomové práce je navrhnout projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení společnosti Šumperská provozní vodohospodářská společnost, a. s.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je zaměřena na popis výkonnosti podniku a přístupů k jejímu hodnocení, na strategickou analýzu obsahující vybrané typy analýz a dále na samotný popis konceptu Balanced Scorecard se závěrečným shrnutím jeho přínosů a nedostatků.

Praktická část práce obsahuje představení společnosti, aplikaci vybraných analýz mikro a makroprostředí, finanční analýzu společnosti, výpočet hodnoty EVA a údaje vztahující se ke sledovaným nefinančním ukazatelům v podniku. Na základě těchto podkladů je sestaven návrh implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení podniku.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VÝKONNOST PODNIKU

Výkonnost podniku rozhodně není v současné době neznámým pojmem. Při jeho definici však může vzniknout více odlišných charakteristik, a to podle stupně obecnosti pojetí, z hlediska vyjádření či kvantifikace. Za nejobecnější charakteristiku tohoto pojmu lze považovat samotné vymezení podstaty existence podniku v proměnlivém tržním prostředí s jeho schopností odolávat hrozbám a využívat příležitosti k zabezpečení úspěšného vývoje do budoucna. Tento pohled lze dále zúžit na pouhou problematiku měření zisku, což je dnes aktuální v celé řadě firem v České republice. Hodnocení výkonnosti takto zjednodušeným způsobem by však nemělo být dostačující, protože získané informace neposkytují manažerům či vlastníkům podniku příslušný komfort pro kvalitní plánování, koordinování, rozhodování, řízení a důslednou kontrolu. Je tedy vhodné rozšířit pohled na výkonnost podniku a začít se zabývat dalšími přístupy a měřítky jejího hodnocení, kterých je v současnosti k dispozici celá řada [8, 29].

### 1.1 Přístupy k měření výkonnosti podniku

Problematika výkonnosti podniku se stále častěji setkává s požadavkem posuzovat vzájemný vztah výkonnosti s tvorbou hodnoty. Teorie tohoto propojení se opírá především o zohlednění faktorů rizika a času, které se v současné hodnotě podniku nesporně projevují a díky nimž je možné získat daleko přesnější informace o skutečném stavu podniku, než ze samotné hodnoty vyprodukovaného zisku či ztráty. Tato úvaha o konceptu řízení a měření výkonnosti podniku je však prozatím nedořešeným sporem mezi řadou odborníků, kdy jedna strana prosazuje **klasické ukazatele** (zaměřující se na zisk) a protistrana naopak využívá **moderních ukazatelů** (zaměřujících se na tvorbu hodnoty podniku) [29].

#### 1.1.1 Klasické ukazatele finanční výkonnosti podniku

Informace získané z klasických ukazatelů finanční výkonnosti lze použít především k posouzení dosavadního vývoje společnosti (zaměření na minulost) a k určení aktuální výkonnosti (zaměření na přítomnost). Dále je možno porovnávat zjištěné hodnoty s hodnotami, kterých dosáhly obdobné podniky, a na základě výsledku srovnání stanovit aktuální konkurenceschopnost analyzované společnosti.



K nesporným výhodám této skupiny patří rychlost a jednoduchost při shromažďování a zpracovávání potřebných údajů. Za významný nedostatek klasických ukazatelů je považována jejich neschopnost pokrýt některé managementem řízené a hodnocené oblasti (např. úroveň spokojenosti zákazníků, míra motivace zaměstnanců, míra inovativnosti). Dále je kritizována vypovídající schopnost účetních výkazů, která je značně ovlivněna orientací na historické účetnictví (ignorance změn tržních cen majetku a kupní síly peněžní jednotky) a absencí vlivu inflace a rizika. V rámci negativ klasických finančních ukazatelů výkonnosti nelze neupozornit také na problém s rozdílností požívaných účetních praktik u jednotlivých podniků či opomíjení časové hodnoty peněz [22, 24].

#### *1.1.1.1 Ukazatele zisku*

Ukazatele zisku je možno považovat za nejpoužívanější skupinu ukazatelů v současné praxi. Čistý zisk a zisk před zdaněním jsou cílové hodnoty podnikání, o kterých má vedení společnosti stálý přehled. Tyto položky se vždy na konci účetního období vykazují v jednom ze základních výkazů účetní závěrky – Výkaz zisku a ztráty, tudíž s nimi podnik opravdu pracuje a je dostatečně obeznámen o jejich aktuálním stavu [29].

*Tabulka 1 Přehled jednotlivých typů zisku*

<b>EAT</b> ( Earnings After Taxes) – čistý zisk
<b>EBT</b> (Earnings Before Taxes) – zisk před zdaněním
<b>EBIT</b> (Earnings Before Interest and Taxes) – zisk před úroky a zdaněním
<b>EBITDA</b> (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – zisk před úroky, zdaněním a odpisy

*Zdroj: [29]*

#### *1.1.1.2 Ukazatele cash flow*

Existence ukazatelů cash flow je postavena na praktické potřebě odstranit nesoulad mezi rozvahou společnosti (stav majetku a kapitálu) a výkazem zisku a ztráty (vznik nákladů a výnosů). Rozdílnost mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy vede samozřejmě i k nerovnosti zisku (zobrazen ve výkazu zisku a ztráty) a skutečného stavu peněžních prostředků (zobrazen ve výkazu peněžních toků).

Hodnotu cash flow lze vypočítat buď přímou metodou, kdy jsou k počátečnímu stavu peněžních prostředků přičteny příjmy a poté odečteny výdaje za dané období. Dalším způsobem je nepřímá metoda, která je založena na transformaci výsledku hospodaření, zjištěném ve finančním účetnictví.

Do této skupiny ukazatelů lze dále zařadit provozní cash flow, které vyjadřuje velikost peněžních toků v provozní oblasti podniku a volné cash flow, jež se zabývá peněžními toky spojenými s provozní a investiční činností podniku [29].

### 1.1.1.3 Ostatní ukazatele

K dalším ukazatelům, které patří do skupiny klasických ukazatelů výkonnosti podniku, řadíme ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity, aktivity, ukazatele kapitálového trhu, souhrnné ukazatele a další ukazatele, jejichž podrobnější popis je uveden v kapitole 2.4 Finanční analýza.

### 1.1.2 Moderní ukazatele finanční výkonnosti podniku

V oblasti finančního řízení a měření dochází u řady podniků k zásadní změně. Jedná se o proces změny orientace řízení na hodnotově orientovaný management - Value Based Management, který je úzce propojen s ekonomickou přidanou hodnotou a tržní přidanou hodnotou [22].

*Tabulka 2 Seznam vybraných moderních ukazatelů výkonnosti podniku*

<b>DCF (Discounted Cash Flow)</b> Diskontované cash flow	<b>MVA (Market Value Added)</b> Tržní přidaná hodnota
<b>Excess Return</b>	<b>TSR (Total Shareholder Return)</b>
<b>EVA (Economic Value Added)</b> Ekonomická přidaná hodnota	<b>SVA (Shareholder Value Added)</b> Přidaná hodnota pro akcionáře
<b>CFROI (Cash Flow Return on Investment)</b> Cash flow návratnost investovaného kapitálu	<b>GROGA (Cash Return on Gross Assets)</b> Cash flow rentabilita hrubých aktiv

*Zdroj: [22, 29]*

Přínos moderních ukazatelů tkví v tom, že obvykle uvažují, na rozdíl od tradičních ukazatelů, vliv inflace, rizika a faktor času či jsou v nich zohledněny náklady obětované příležitosti (např. ukazatel EVA) [22, 29].

## 1.2 Přístupy k řízení výkonnosti

Chce-li podnik řídit svou výkonnost, je třeba, aby našel a pochopil příčinné vazby mezi základními faktory, které výkonnost ovlivňují, a určil možné důsledky jejich vlivu. Dále je nutné definovat obsah dvou následujících oblastí [8, 29]:

- **Měření vstupů a výstupů v rámci podnikatelského procesu a stanovení způsobu jejich porovnání.** Vstupy a výstupy mohou být vyjádřeny v penězích (hodnotově) či naturálně s tím, že hodnotové vyjádření je předmětem finančního účetnictví.
- **Osoby, jimž je měření výkonnosti podniku určeno.** Za dvě hlavní skupiny zainteresovaných osob lze považovat shareholders (vlastníci) a stakeholders (osoby spjaté s existencí podniku), přičemž z tohoto rozdělení následně vyplývají dva koncepty řízení shareholder a stakeholder value.

Jak již bylo v předchozích kapitolách řečeno, řízení výkonnosti podniku na základě klasických finančních ukazatelů může trpět řadou nedostatků. Proto došlo v této oblasti k značnému vývoji možných metod a konceptů, které více či méně odstraňují nedostatky, jež se pojí s klasickými finančními ukazateli. Mezi ty nejvýznamnější patří jistě metoda ABC (Activity Based Costing), u níž však stále existuje nutnost doplňování o potřebné nefinanční ukazatele. Dalším vhodným přístupem je řízení s využitím ukazatele EVA, který odstraňuje nedostatky finančních ukazatelů a poukazuje na problematické oblasti v podniku. Zde je však třeba počítat s tím, že ukazatel EVA pouze poukazuje na tyto nedostatky a dále již nezahrnuje konkretizaci možných změn a opatření, jež by vedly k jejich nápravě. Poslední významná metoda, kterou je třeba zmínit, je koncept Balanced Scorecard, který zohledňuje jak finanční tak nefinanční ukazatele, zaměřuje se na klíčové ukazatele výkonnosti v souladu se strategií podniku a konkretizuje možné změny a iniciativy, jež povedou ke zlepšení ve zvolených oblastech [2, 29].

## 2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Aby byl podnik schopen efektivně řídit svou výkonnost, musí znát faktory, které ji mohou ovlivňovat. Tyto faktory je nutno zohledňovat zejména při formulaci strategie podniku a při určování podnikových cílů. Jedná se o informace, které se týkají postavení společnosti na trhu či o informace, které zohledňují možnosti jejího dalšího rozvoje s ohledem na podmínky jak uvnitř v podniku, tak i v jeho okolí. Velmi důležité je taktéž posuzování rizik, např. v podobě konkurence, nových zákonů, substitutů apod. [12].

### 2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je často používaný nástroj pro úvodní zhodnocení firem či konkrétních projektů, ale taktéž se využívá při řešení problémů a při výběru strategií. Upotřebit ji lze v procesech plánování a rozhodování. Tato analýza se skládá z interní analýzy – silné a slabé stránky, a z externí analýzy – příležitosti a hrozby. Při tvorbě jednotlivých částí je třeba mít na mysli, že nejde o sestavení co nejdelšího seznamu všeobecných údajů, ale o vymezení konkrétních položek významných pro podnik. Cílem SWOT analýzy je upozornit na konkurenční výhody společnosti, připravit firmu na možné problémy a podpořit ji při přípravě krizových plánů [7, 21, 32].

### 2.2 PEST analýza

PEST analýza je jednou z analýz, které rozebírají vlivy makroprostředí. Cílem je vytvořit seznam těch nejvýznamnějších, odhadnout jejich možný vývoj do budoucna a následně i působení tohoto vývoje na samotný podnik. Rozbor makroprostředí je důležitý např. pro případnou změnu strategie či pro přípravu podniku na možná rizika. Název PEST je zkratkou pěti okruhů, do kterých je analýza rozdělena [20, 35]:

#### **Politické a legislativní faktory (P – Political factors)**

Stabilita země, politická situace či její členství v regionálních integračních seskupeních jsou důležitými fakty, které ovlivňují podnikatelské prostředí na daném území a mohou pozitivně či negativně stimulovat podnikatelské aktivity. Zákony, předpisy a vyhlášky zahrnují informace, které objasňují výchozí podmínky, jež mohou jednak omezovat firmy v jejich činnosti,

ovšem taktéž mohou působit jako jejich ochranný štít. Existence korupce či význam zájmových skupin s jejich působením v politické sféře jsou neméně důležitými skutečnostmi.

### **Ekonomické faktory (E - Economic factors)**

V rámci ekonomických faktorů je třeba zkoumat především hospodářskou politiku státu, s možným přihlédnutím i k její zahraničněobchodní politice, dále kurzovou politiku a základní makroekonomické ukazatele (míra ekonomického růstu, úroková míra, daňová politika, směnný kurz, míra inflace či míra nezaměstnanosti).

### **Sociální a demografické faktory (S - Social factors)**

Sociální faktory konkrétní oblasti jsou vždy ovlivněny kulturou, tradicemi, náboženstvím či vzdělávacími a etickými podmínkami, jež jsou v dané zemi nastoleny. Do této skupiny faktorů lze také zařadit vliv ochrany životního prostředí, životní úroveň a styl obyvatelstva či vývoj demografických trendů, ke kterým patří zejména změny v porodnosti, úmrtnosti a stárnutí obyvatelstva.

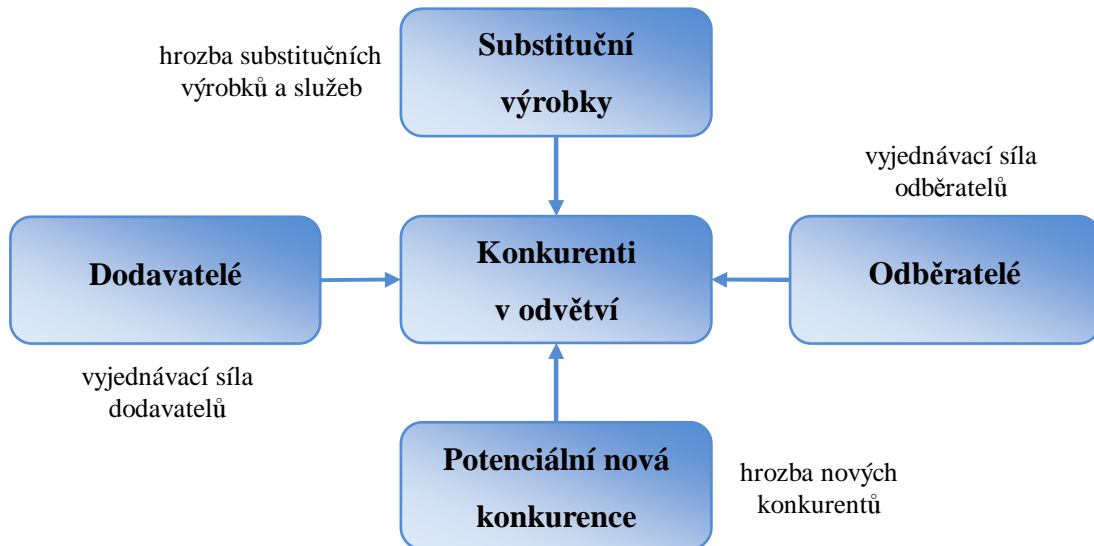
### **Technické a technologické faktory (T – Technological factors)**

Tyto faktory jsou spjaty s inovační činností podniku, která je jednou z podmínek udržení konkurenceschopnosti, vzhledem k tomu, že např. vývoj technologií je v dnešním globálním prostředí velice rychlý. Zde je důležité posoudit technickou vyspělost země, její vědecko-výzkumné podmínky a výsledky.

## **2.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Porterova analýza pěti konkurenčních sil, jež spadá do skupiny analýz mikrookolí, umožňuje prostřednictvím určení konkurenčních sil a jejich významnosti charakterizovat jednotlivá odvětví. Na obrázku (Obr. 1) je uvedeno pět základních faktorů, u nichž je třeba určit vliv na činnost podniku a navrhnout možná opatření, kterými se podnik může bránit proti případným negativním dopadům. Tyto faktory ovlivňují výnosnost v odvětví, což je umožněno zejména jejich schopností působit na ceny, náklady a investiční náročnost. Obvykle platí, že pokud jsou všechny faktory dostatečně silné, bývá výnosnost spíše nižší. Naopak, mají-li

faktory slabý vliv, lze očekávat vysoké ceny a tudíž i značnou výnosnost v odvětví. Všech pět sil je vzájemně propojeno tak, že změna v jedné z nich následně zapůsobí i na ostatní čtyři síly [12, 35].



Obrázek 1 Porterův model pěti sil [12, 35]

### Stávající konkurenční situace

Obvykle nejsilnější z uvedených konkurenčních sil bývá právě síla, v níž je obsažena současná konkurenční situace v daném odvětví. Důležitým faktorem je konkurenční strategie společnosti, která je buď ofenzivní (útočné akce k zajištění lepší tržní pozice), či defenzivní (obrané akce pro udržení stávající tržní pozice). Konkurenční strategie je využívána všemi konkurenty v odvětví, např. jako odezva na strategickou akci jednoho z podniků. Do nástrojů konkurenční strategie patří cena, kvalita, servis, reklama, záruky apod. [12, 35].

### Potenciální nová konkurence

Intenzitu ohrožení vstupem nové konkurence určují dva faktory – vstupní bariéry a reakce ostatních konkurentů. Za vstupní bariéry lze považovat např. úspory z objemu a zkušenostní efekt, nezbytnou technologii a know-how, významnost značky a loajalitu zákazníků k ní, kapitálovou náročnost či absolutní nákladové výhody existujících firem na trhu a legislativní opatření platná v dané lokalitě. Reakce existujících konkurenčních firem na vstup nováčka bývají buď pasivní, či aktivní - obvykle agresivní obrana. Při hájení svých

tržních pozic využívají společnosti své finanční či nefinanční zdroje (stávající vztahy se zákazníky, dodavateli atd.) [35].

### **Dodavatelé**

Společnost je se svou podnikatelskou činností závislá na svých dodavatelích. Vztah s nimi je tedy důležitý a jeho kvalita ovlivňuje především ziskovost podniku. Řízení spolupráce s dodavateli je obsaženo v nákupním marketingu, který uvažuje o dodavatelích jako o zvláštní skupině zákazníků a rozlišuje je v úrovni stávajících a potenciálních partnerů. Kromě běžných dodavatelů, kteří zajišťují dodávky materiálu, surovin, energie, technologií, či pracovních sil, spolupracují společnosti obvykle i s dalším typem dodavatelů, k nimž patří peněžní ústavy, poradenské společnosti apod. Snahou podniků je snižování nebo udržování závislosti na svých dodavatelích v přípustných mezích [12, 35].

### **Zákazníci**

Další skupinou, která určuje konkurenční situaci v odvětví, jsou zákazníci a jejich vyjednávací síla. Intenzita tlaku zákazníků je dána zejména počtem a velikostí zákazníků v odvětví, jejich citlivostí na změnu ceny, dále náklady, jež by tyto subjekty postihly v případě změny dodavatele, významností produktu pro zákazníky a existující možnosti jeho substituce. Se silnější vyjednávací pozicí zákazník získává i lepší podmínky k prosazování svých požadavků v oblasti kvality či platebních a dodacích podmínek. Vyjednávací síla zákazníků tedy vyjadřuje míru jejich schopností tlačit ceny nakupovaných produktů dolů a získávat požadovaný servis v určité kvalitě [25, 35].

### **Substituční výrobky**

Na základě potřeb, jež jsou výrobkem či službou uspokojovány, lze definovat substituční produkty, které mohou pro firmu představovat reálnou hrozbu. Vliv tohoto faktoru závisí na cenách možných substitutů, jejich kvalitě a výkonu (ve vztahu s cenou) a na nákladech, jež by postihly zákazníka při jeho přechodu k substitutu [35].



## 2.4 Finanční analýza

Pro potřeby finančního řízení podniku je nutné zajišťovat vhodné informace, pomocí nichž lze ohodnotit současný finanční stav podniku – resp. jeho finanční zdraví. Posouzení současného a minulého finančního stavu a výhledů do budoucna poté slouží nejen samotnému podniku jako podklad pro operativní, taktické či strategické řízení a rozhodování, ale taktéž se jedná o údaje sledované ostatními subjekty, které jsou s podnikem nějakým způsobem spojeny (zaměstnanci, akcionáři, banky, spolupracující osoby – odběratelé či dodavatelé a řada dalších). Pro tyto uživatele představují finanční výsledky podniku informační podporu, jež využijí při sledování vlastních zájmů [34, 38].

Finanční analýzu lze definovat pomocí slov Růčkové, která ji ve své publikaci [34, s. 9] popisuje následujícím způsobem:

*„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.“*

Z definice jasně vyplývá, že významným zdrojem informací jsou pro finanční analýzu účetní výkazy - finanční a vnitropodnikové. K těm základním, bez nichž by finanční analýza nemohla být považována za kompletní prověrku finanční situace, patří [8, 34]:

- rozvaha - poskytující informace o finanční pozici společnosti,
- výkaz zisku a ztráty - poskytující informace o výkonnosti společnosti,
- výkaz cash flow - poskytující informace o změnách ve finanční pozici společnosti.

V následujících kapitolách jsou uvedeny a popsány základní oblasti, kterými se finanční analýza zabývá.

### 2.4.1 Absolutní ukazatele

Horizontální a vertikální analýza pracuje s absolutními ukazateli v rozvaze a ve výkazu zisku a ztráty tak, že sleduje strukturu položek a vývojové trendy. Horizontální porovnání (srovnání hodnot v řádcích výkazu) vyjadřuje změny hodnot jednotlivých položek za určité časové intervaly – často je porovnáván běžný rok s rokem minulým. Vertikální analýza poskytuje přehled procentních podílů jednotlivých položek účetních výkazů na stanoveném základu (např. na celkové hodnotě aktiv a pasiv, výnosů a nákladů a při podrobnějším členění i podíl položek na dlouhodobém majetku, oběžných aktivech, vlastním kapitálu či cizích zdrojích

v rozvaze a obdobně i ve výkazu zisku a ztráty). Porovnání hodnot tedy probíhá na rozdíl od horizontální analýzy v konkrétním sloupci výkazu [29, 38].

#### 2.4.2 Rozdílové ukazatele

Pomocí rozdílových ukazatelů je analyzována finanční situace podniku s ohledem především na likviditu. Představitelem rozdílových ukazatelů je čistý pracovní kapitál, jehož hodnota je dána rozdílem oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů podniku (tedy rozdílem dvou absolutních ukazatelů). Pro vyjádření krátkodobé finanční stability lze využít ukazatele podílu čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech podniku, jehož hodnoty by se měly pohybovat v doporučeném intervalu 30 – 50 % [9, 29].

#### 2.4.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou často označovány za tzv. **jádro finanční analýzy**. Jejich podstata spočívá v tom, že mezi čitatelem a jmenovatelem – resp. položkami obsaženými ve zlomku (případně skupinami položek), existují souvislosti, které lze právě pomocí výsledných hodnot těchto ukazatelů názorně popsat [9].

##### 2.4.3.1 Ukazatele zadluženosti

Díky ukazatelům zadluženosti je možno zhodnotit finanční strukturu společnosti vzhledem k riziku a výhodám, které jsou spojeny s podstoupeným zadlužením - tedy s použitím nejen vlastních, ale i cizích zdrojů pro zajištění finančních potřeb podniku. Cílem každé společnosti je dosáhnout optimální finanční struktury, která bude odpovídat majetkové struktuře podniku (nenastane případ podkapitalizování či překapitalizování) a při níž bude podnik zatížen minimálními náklady kapitálu [9, 29].

##### 2.4.3.2 Ukazatele likvidity

Pokud má podnik zájem vědět více o vlastní schopnosti hradit své závazky, pak je pro něj vhodné sledovat právě ukazatele likvidity. Likvidita je rozdělena do tří skupin na běžnou, pohotovou a hotovostní likviditu, což je dáno třemi přístupy k likvidnosti, tedy přeměnitelnosti majetku na peníze.

Na první pohled by se mohlo zdát, že čím vyšší likviditu podnik bude mít, tím lépe pro něj. Zde je však třeba ubírat se zlatou střední cestou, jelikož vysoké hodnoty ukazatelů likvidity (zejména v případě běžné likvidity) poukazují na špatnou aktivitu podniku [29, 31, 38].

#### **2.4.3.3 Ukazatele rentability**

Ukazatelé rentability vyjadřují efekt, jehož společnost dosáhla prostřednictvím vloženého kapitálu. Tento efekt zahrnuje schopnost podniku vytvářet zisk a nové zdroje prostřednictvím investovaného kapitálu. Při určování míry zisku se do zlomků na místo čitatele dosazují různé typy zisku - nejčastěji pak EAT a EBIT.

Spolu s rentabilitou vlastního kapitálu úzce souvisí problematika zadlužení podniku. Pomocí dvou faktorů, které působí protichůdně, lze ukazatel ROE ovlivňovat. Jedná se o finanční páku a úrokovou redukci zisku, přičemž finanční páka má při růstu zadlužení společnosti pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu a naopak úroková redukce zisku za stejné situace negativní vliv. Multiplikátor kapitálu akcionářů (ziskový účinek finanční páky), který je tvořen součinem těchto dvou faktorů, vyjadřuje celkový efekt, kterého bude zvýšením podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře podniku nakonec dosaženo (negativní či pozitivní vliv na ROE) [17, 29].

#### **2.4.3.4 Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity informují o tom, jak efektivně podnik využívá své prostředky při vlastní podnikatelské aktivitě. Velké množství aktiv může pro podnik znamenat zbytečné náklady. V opačném případě, kdy v podniku není dostatečné množství potřebných prostředků, je značná pravděpodobnost, že tímto stavem bude potlačena možnost realizovat vyšší tržby. Ukazatele počtu obrátek (obratu) vyjadřují, kolikrát se konkrétní položka obrátí za určitý časový interval, a ukazatele doby obratu představují počet dní, za něž se jedna obrátka položky uskuteční [29, 38].

#### **2.4.3.5 Ostatní ukazatele**

U ostatních ukazatelů je obvykle sledována produktivita práce a podíl zvolených položek nákladů na přidané hodnotě či výnosech.

Dále je možno zabývat se ukazateli kapitálového trhu, které obvykle vychází z tržního ocenění podniku prostřednictvím akcií (v poměru se ziskem na akcii či účetní hodnotou vlastního kapitálu na akcii), či porovnávají dividendu připadající na akcii se ziskem na akcii nebo tržním kurzem akcie. Uvedené tržní ocenění podniku vyjadřuje názor investorů na vývoj podniku do budoucna. Zahrnutý předpoklad o budoucnosti podniku pak má z uvedených skupin ukazatelů pouze tato [29].

#### 2.4.4 Souhrnné ukazatele

Cílem souhrnných ukazatelů je, na rozdíl od zkoumání vzájemných vlivů a významnosti jednotlivých hodnot u poměrových ukazatelů, vyjádřit prostřednictvím jedné hodnoty, zda je podnik finančně zdravý, či nikoliv. K významným představitelům této skupiny ukazatelů, kteří již našli uplatnění i na území České republiky, patří Z-skóre (Altmanův index finančního zdraví) a Index IN, který byl pro podmínky naší ekonomiky upraven manžely Neumaierovými [29, 38].

### 2.5 Ekonomická přidaná hodnota

Pomocí ukazatelů finanční analýzy, jež byly popsány v předchozích kapitolách, je možno zhodnotit finanční zdraví podniku, ovšem je třeba počítat s negativními vlastnostmi, které se s klasickými finančními ukazateli pojí. Pro zjištění skutečné hodnoty, kterou podnik vytvořil v rámci své hlavní činnosti pro své vlastníky, je vhodné využít ukazatel EVA, který prostřednictvím řady úprav účetních hodnot překonává současné nedostatky finančních ukazatelů [29].

Dle Maříka a Maříkové lze definovat ukazatel EVA následovně [23, s. 13]:

*„Ukazatel EVA (Economic Value Added) je chápán jako čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu.“*

Podstatným rysem tohoto ukazatele, významného reprezentanta manažerského reziduálního zisku, je, že zohledňuje ekonomický zisk, který je dán rozdílem celkových výnosů a nákladů. V celkových nákladech jsou kromě jiných zahrnuty i náklady na vlastní kapitál, které jsou stanoveny z hlediska nákladů obětované příležitosti. Výjimečnost ukazatele tedy tkví v zohlednění faktu, že každý kapitál je zatížen náklady. Pokud je výsledkem ukazatele zá-

porná hodnota, znamená to, že podnik nevytváří hodnotu ze zdrojů jemu svěřených, ale naopak ničí bohatství [8, 23, 29].

Nejčastější postup výpočtu tohoto ukazatele je dán vzorcem [29]:

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot C \quad (1)$$

NOPAT vyjadřuje hodnotu zisku z operativní činnosti podniku před úroky a po zdanění.

WACC zachycuje vážené průměrné náklady kapitálu.

C či NOA zahrnuje čistá operativní aktiva, jež jsou využívána při hlavní činnosti podniku vždy k začátku daného období.

Výše uvedené tři složky vzorce reprezentují tři oblasti, na které je nutné se zaměřit při určování postupů pro zvýšení hodnoty ukazatele EVA [33]:

- NOPAT – oblast provozní. Cílem je snižovat náklady, zvyšovat výnosy a tudíž zvyšovat výslednou hodnotu ukazatele NOPAT.
- WACC – oblast financování. Cílem je dosáhnout optimální kapitálové struktury, která bude odpovídat majetkové struktuře podniku a při níž bude dosaženo minimálních průměrných nákladů na kapitál podniku – tedy snižovat hodnotu ukazatele WACC.
- C – oblast investic. Cílem je efektivně řídit čistý pracovní kapitál (projev této činnosti však bude zaznamenán v oblasti provozní), přijímat investice, jejichž čistá současná hodnota nabývá kladných hodnot a ponechat v podniku pouze ten majetek, který je potřebný pro realizaci podnikatelské aktivity tohoto subjektu – výsledně jde o snižování hodnoty ukazatele C.

Výhodou ukazatele EVA je, jak již bylo řečeno, zohlednění všech nákladů kapitálu. K dalším kladům ukazatele patří srozumitelné vyjádření v absolutní hodnotě, sledování pouze nákladů a výnosů souvisejících s hlavní činností podniku (ignorace mimořádných hodnot) a zohlednění kapitálu nesoucího náklad - vázaného v aktivech potřebných při hlavní činnosti podniku, při výpočtu nákladů na tento kapitál. Za podstatnou nevýhodu lze považovat, že ukazatel sice dokáže upozornit na oblast, ve které je třeba něco změnit, ovšem již se nezaměřuje na konkretizaci způsobu a průběhu změny [8, 29, 33].

### 3 BALANCED SCORECARD (BSC)

Podobně, jako je tomu u již zmíněného ukazatele EVA, se i Balanced Scorecard soustředí na otázku efektivního zhodnocení zdrojů a dosažení stavu tvorby bohatství pro akcionáře, s cílem toto bohatství neustále zvyšovat. Velkým rozdílem však je, že Balanced Scorecard pouze nepopisuje dosažený stav a nenaznačuje možný směr změn - tak jak to dělá EVA. Tento koncept umožňuje přímo navrhovat a specifikovat jednotlivé, vzájemně provázané kroky, díky kterým může společnost dosáhnout požadovaného zlepšení. Vzhledem k této a dalším nesporným přednostem konceptu, budou následující kapitoly teoretické části věnovány jeho popisu [22].

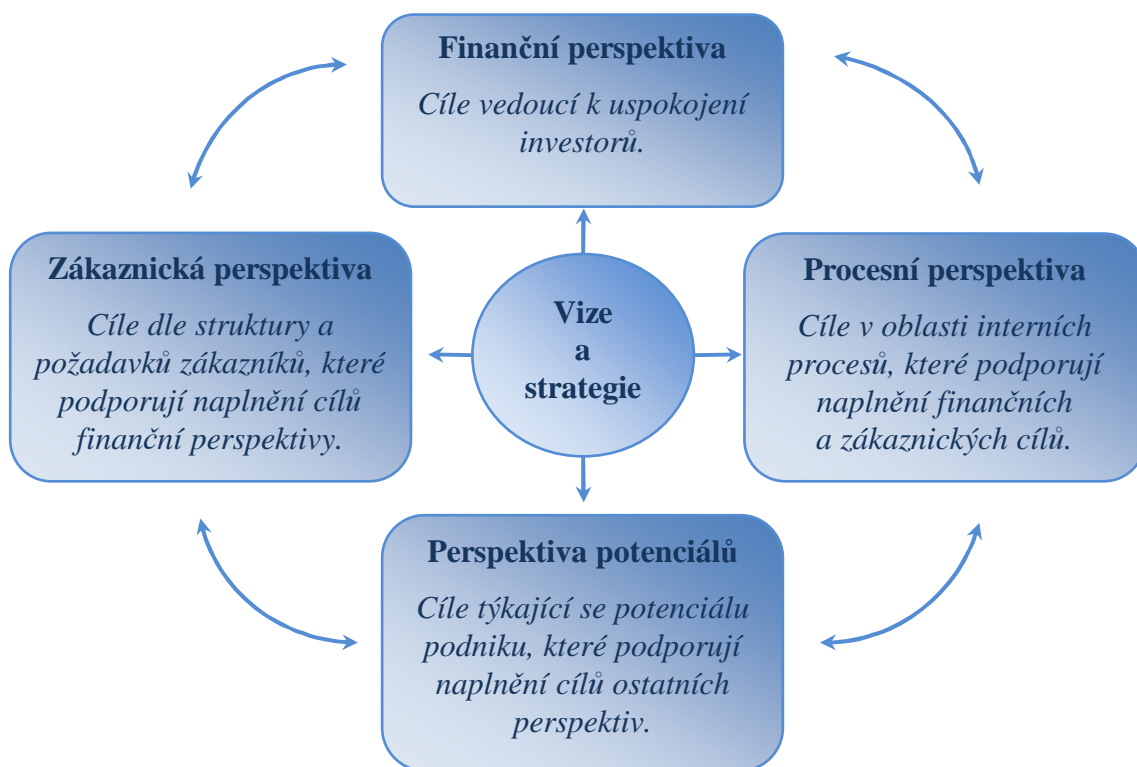
#### 3.1 Představení konceptu Balanced Scorecard

Roku 1990 byl započat jednorozční výzkum „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“, jehož cílem bylo nalézt způsoby efektivnějšího využívání lidského potenciálu a datových systémů. Na základě spolupráce v průběhu realizace tohoto výzkumného projektu, a to především díky vedoucímu projektu Davidu Nortonovi a konzultantovi Robertu Kaplanovi, se zrodil koncept Balanced Scorecard, jež byl v ucelené podobě poprvé zveřejněn roku 1992 v článku „Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance“ [13, 27].

Při definici konceptu Balanced Scorecard lze vycházet přímo ze samotného názvu:

- **Balanced** – vyváženost,
- **Score** – ukazatel,
- **Card** – list (ve spojení s ukazateli chápáno jako přehled).

Podstatou konceptu je tedy poskytovat vyvážený přehled ukazatelů (finančních i nefinančních), prostřednictvím čtyř základních perspektiv, v rámci nichž jsou převáděny podnikové strategie a vize do jednotlivých cílů a měřítek. Balanced Scorecard však není postaven pouze na vytvoření seznamu těchto ukazatelů. Jeho smyslem je především zajišťovat rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli podniku a mezi hodnotovými a naturálními měřítky. Dále podporuje vyrovnanost výstupů (zpožděných indikátorů) a hybných sil (předstižných indikátorů) a rovnováhu mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti. Na základě těchto podmínek lze považovat koncept Balanced Scorecard nejen za systém měřítek výkonnosti, ale spíše za strategický systém řízení výkonnosti [8, 10].



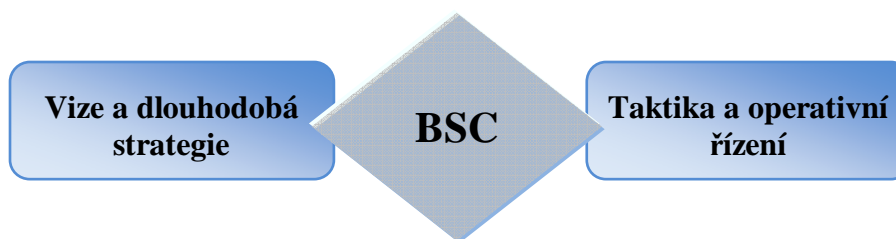
Obrázek 2 Schéma konceptu *Balanced Scorecard* [10, 41]

Koncept *Balanced Scorecard* vychází z následujících předpokladů [10]:

- Odstranit nedostatky klasických systémů ukazatelů – zohlednit vliv inflace, faktorů rizika a času, náklady obětované příležitosti a zabezpečit řízení na základě nezkráceného výsledku hospodaření.
- Zajistit významnou pozici pro **strategii** společnosti. Poskytnou podporu zejména při hledání a při realizaci strategie podniku v podmínkách neustále se měnícího vnějšího okolí a rostoucí složitosti konkurenčních sil.
- Podpořit využití nefinančních informací vhodných pro řízení podniku. Zajistit doplňování dat získaných z dominantního finančního účetnictví o data z „Non Financial Accounting“ (nefinančního účetnictví).
- Zkvalitnit reporting ve společnosti, urychlit a usnadnit proces plánování.
- Zprůhlednit procesy v podniku – zavedením systémů včasného varování a řízení v oblasti rizika.



Koncept Balanced Scorecard dokáže převádět vizi a strategii společnosti do jednotlivých podnikových plánů a s pomocí fungující zpětné vazby kontroluje a řídí jejich plnění [22].



Obrázek 3 Propojení vize a strategie s realizací pomocí BSC [22]

### 3.2 Perspektivy Balanced Scorecard

K základním perspektivám konceptu Balanced Scorecard patří finanční perspektiva, procesní perspektiva, zákaznická perspektiva a perspektiva potenciálů. Podstatnou úlohou těchto čtyř perspektiv je podpora rovnováhy mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli podniku a mezi očekávanými výkony a hybnými silami těchto výkonů. Taktéž by měla být zajištěna rovnováha mezi tvrdými a měkkými měřítky.

Uvedený základní komplex perspektiv může být dále rozšířen, a to podle konkrétních potřeb společnosti, vyplývajících z jejích specifik či specifik odvětví, ve kterém realizuje svou podnikatelskou činnost. Při rozšiřování konceptu je ovšem nutné mít na paměti, že podstatné je zaměřit se především na ty faktory, které umožňují společnosti dosahovat konkurenční výhody a poskytují jí příležitosti k efektivním změnám v oblasti výkonnosti. Celkově by podnik měl pracovat s maximálně šesti perspektivami, což je doporučený počet pro zajištění přehlednosti a srozumitelnosti konceptu [10, 13].

Každá z perspektiv konceptu Balanced Scorecard je definována stanovením strategických cílů v dané oblasti. Pro strategické cíle jsou zvolena měřítka (výchozí bod pro kvantitativní kontrolu), cílové hodnoty a dále strategické akce, jejichž prostřednictvím má společnost k vytýčeným cílům dospět. Všechny zmíněné položky (strategické cíle, měřítka, cílové hodnoty a strategické akce) jsou vzájemně propojeny vazbami, jež fungují na **principu příčina – následek** [10].

### 3.2.1 Finanční perspektiva

Na úvod této kapitoly lze položit otázku, kterou Kaplan a Norton ve své publikaci [13, s. 20] použili k vystihnutí podstaty finanční perspektivy:

*„Abychom měli finanční úspěch, jak bychom měli vystupovat před akcionáři?“*

V hierarchii perspektiv konceptu Balanced Scorecard zastává finanční perspektiva významné postavení, čímž se neztrácuje, ale naopak upozorňuje na důležitost finančních ukazatelů v rámci řízení výkonnosti podniku. Pomocí finančních měřítek lze totiž snadno hodnotit důsledky realizovaných akcí a vyhodnocovat tak úspěšnost doposud prováděných činností vzhledem k podnikové strategii.

Finanční cíle jsou zaměřeny především na ziskovost, růst prodeje či tvorbu cash flow. Důležitou podmínkou u cílů finanční perspektivy je jejich provázání s cíli ostatních perspektiv. Tyto vazby by měly fungovat takovým způsobem, který zaručuje, že plnění cílů zákaznické a procesní perspektivy spolu s perspektivou potenciálů podpoří splnění jednoho či více cílů perspektivy finanční.

V rámci finanční perspektivy lze definovat základní finanční cíle s jejich hodnotovou konkrétností, které určí budoucí stav, jehož by chtěla společnost dosáhnout. Přitom by mělo dojít k propojení těchto finančních záměrů s celopodnikovou strategií, a to za předpokladu, že toto propojení bude fungovat v souladu a s podporou tří dalších perspektiv konceptu [13, 29].

#### 3.2.1.1 Propojení finančních cílů s celopodnikovou strategií

Propojení finančních cílů s celopodnikovou strategií lze realizovat na základě určení **životní fáze**, ve které se v daný okamžik společnost nachází [13, 41]:

##### 1. Raná fáze – strategie růstu

Orientace finančních cílů na růst prodeje a vyvíjení marketingových a distribučních aktivit. V období růstu společnost disponuje výrobky či službami s vysokým růstovým potenciálem. Její výdaje směřují především do vývoje produktů, jejich umístování na vybraných trzích, podpory výrobních kapacit a distribučních sítí. V této životní etapě podniku je důležité získávat nové zákazníky a kvalitní podporou prodeje z nich vytvářet skupinu stálých odběratelů.

## 2. Budování stability – strategie udržení se

Orientace finančních cílů na tradiční finanční metody s důrazem na ziskovost, řízení hotovosti a objemu investovaného kapitálu. Životní fáze se strategií udržení se nastává u podniku v době, kdy již má jisté postavení na trhu a jeho snahou je právě zajistit si toto postavení i do budoucna a případně jej rozšiřovat. Charakteristické jsou investice směřované k rozšiřování kapacit, odstraňování úzkých míst a k podpoře zkvalitnění podniku a jeho činností. Jejich návratnost je obvykle kratší než u investic v rané fázi.

## 3. Zralost – strategie sklizně

Orientace finančních cílů na maximalizaci přítoku hotovosti, tedy vyvíjení tlaku na cash flow společnosti. Toto období lze charakterizovat nižšími investicemi, jež směřují především k údržbě stávajícího stavu, s tím, že jejich doba návratnosti je obvykle velice krátká a zaručená. Podnik je plně vybaven materiálovými, finančními a lidskými zdroji a disponuje stabilním zázemím.

Pro výše uvedené strategie (životní fáze podniku) jsou dále vymezeny tři finanční směry [13, 41]:

- zvyšování obrátu a mix výrobků a služeb (resp. marketingový mix 4P),
- snižování nákladů a zároveň zvyšování produktivity,
- maximální využití zdrojů a investičních strategií.

Tyto tři finanční směry mají jedno společné. U každého z nich je třeba počítat s existencí rizika, jehož míra by měla být, je-li to strategicky významné, ve finanční perspektivě zohledněna.

Tabulka 3 Matice hybných sil a finančních cílů vyplývajících z propojení strategií podniku s finančními oblastmi

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

Zdroj: [13]

### 3.2.2 Zákaznická perspektiva

Autoři Kaplan a Norton si ve své práci [13, s. 20], v rámci popisu zákaznické perspektivy, položili tuto otázku:

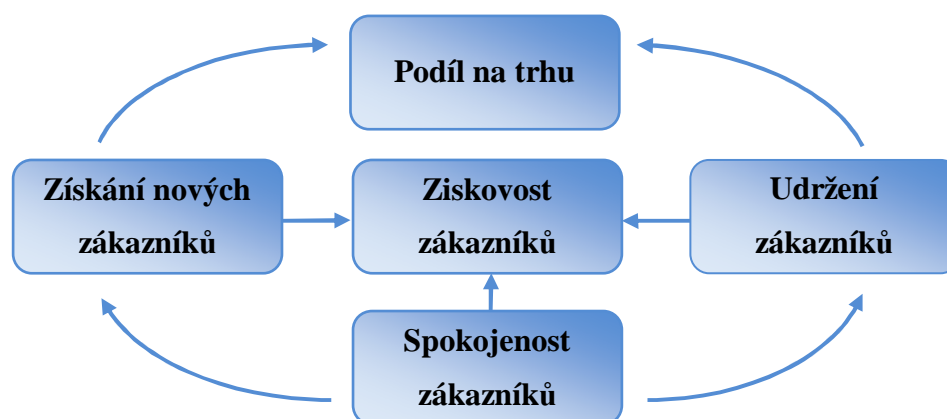
„Abychom naplnili naši vizi, jak bychom měli vystupovat před zákazníky?“

Podstatou zákaznické perspektivy je identifikace zákaznických a tržních segmentů, v rámci kterých společnost hodlá realizovat svou podnikatelskou činnost. Propojenost této perspektivy s finanční perspektivou vychází z faktu, že zákazníci jsou zdrojem finančních prostředků, resp. obrátů, které jsou základem ziskovosti podniku. Protože finanční zdroje jsou klíčovými zdroji, jež zajišťují existenci podniku, je třeba o jejich poskytovatele (zákazníky) náležitě pečovat, aby byl společnosti zajištěn přísun financí i do budoucna. Je tedy vhodné

zaměřit se nejen na tržně a zákaznický orientované cíle společnosti, ale taktéž sledovat vývoj konkrétních potřeb zákazníků a pracovat na rostoucí kvalitě jejich uspokojování [13].

### 3.2.2.1 Segmentace trhu

Diferenciace zákazníků vychází z rozdílnosti požadavků např. v oblasti kvality, ceny, dostupnosti a rychlosti. Významnou váhu má i úroveň servisu či image. Vhodným postupem společnosti je sledovat jednotlivé (cílové) segmenty trhu zvlášť a stanovit jim individuální zákaznické cíle a měřítka, které mohou být součástí skupiny tradičních (všeobecně používaných) měřítek či skupiny měřítek tzv. hybných sil spokojenosti zákazníka. Do uvedené druhé skupiny měřítek patří čas (rychlost uspokojení zákazníka), kvalita (dobré fungování, délka provozuschopnosti) a cena (kombinace pořizovacích nákladů s provozními náklady) [13, 41].



Obrázek 4 Model tradičních měřítek zákaznické perspektivy [13]

#### Podíl na trhu

Pro určení postavení podniku na trhu (market share) je výchozí hodnotou celková velikost trhu, kterou lze zjistit pomocí vládních statistických organizací či z jiných zdrojů. Podíl na trhu vyjadřuje podíl realizovaného obchodu konkrétním subjektem na daném trhu, např. z hlediska počtu obslužených zákazníků, podle množství vynaložených finančních prostředků, či podle množství prodaných výrobků a poskytnutých služeb [13, 22].

### Udržení zákazníků a získávání nových zákazníků

Tvorba skupiny věrných zákazníků a péče o ně, by měla být součástí marketingových činností každé společnosti. Pokud chce podnik zvyšovat počet svých zákazníků a následkem toho i svůj obrat, musí především udržovat vztahy se svými dosavadními partnery.

Měřítko nových zákazníků měří absolutně či relativně míru, s níž podnik nabývá další zákazníky či zakázky. Při získávání zákazníků se přihlíží zejména k poměru mezi počtem nových a celkově oslovených zákazníků, nebo se sledují a vyhodnocují náklady, které jsou potřebné na zajištění jednoho nového zákazníka [13].

### Spokojenost zákazníků

Lehtinen ve své práci [18, str. 30] popisuje výhodu dobrých vztahů se zákazníky takto:

*„Dobrý vztah se zákazníkem nemůže být kopírován.“*

Spokojenost zákazníka je jistou pravděpodobností realizace dalšího obchodu s ním. Při detailnějším zkoumání lze tento faktor rozdělit do dvou dimenzí – na spokojenost základní, běžně se vyskytující, a spokojenost mimořádnou, o kterou by měly společnosti, pomocí moderních způsobů a technik zjišťování, analyzování a vyhodnocování, usilovat.

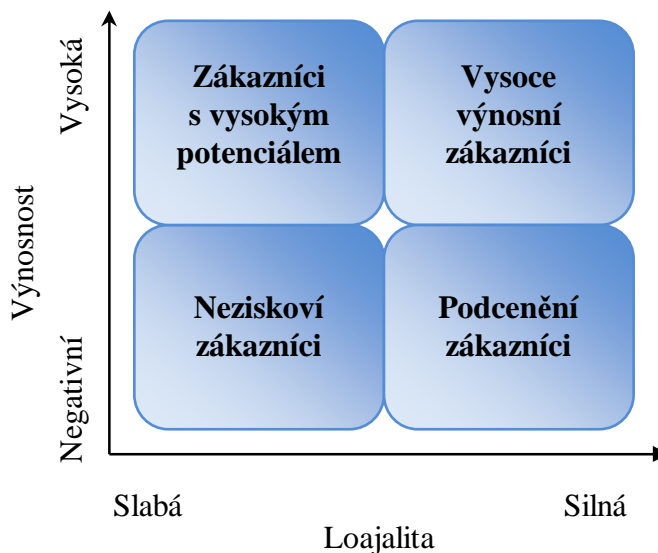
Spokojenost zákazníka je tedy cestou k jeho udržení. Vztah se zákazníkem a jeho trvání má řadu pozitivních dopadů [18]:

- roste podíl na trhu (větší objemy nákupů s vyššími cenami),
- dobrá pověst a pozitivní hodnocení ze strany stávajících zákazníků vede k získávání nových zákazníků,
- ztěžují se podmínky pro konkurenci,
- péče o stávající zákazníky je obvykle finančně méně náročná, než proces získávání nových zákazníků.

### Ziskovost zákazníků

Spokojený zákazník je pro firmu dobrým zákazníkem, ovšem ziskový zákazník je určitě ještě lepší. Pokud je zákazník spokojený, vytváří si obvykle loajální vztah ke společnosti

s tím, že tento psychický vztah může u každého dosahovat rozdílné intenzity. Podle kombinace loajlnosti a ziskovosti zákazníka je možné zvolit vhodnou vyjednávací strategii [19].



Obrázek 5 Klasifikace zákazníků dle loajlnity a ziskovosti [19]

U zákazníků s vysokým potenciálem je vyjednávací strategie orientovaná na budování loajlnity, např. pomocí zvýhodněných nabídek, s cílem zabránit odchodu tohoto typu zákazníků ke konkurenci. Protože vysoce výnosní zákazníci tvoří velkou část tržeb společnosti, je strategie této skupiny zaměřená na přizpůsobování služeb podniku jejich požadavkům s cílem tyto požadavky vždy maximálně naplnit. U podceněných zákazníků je ve strategii obsaženo zejména vytváření podmínek k častějším a větším nákupům, ale také určování případných ztrátových zákazníků v této skupině. K neziskovým zákazníkům obvykle patří noví zákazníci, kterým je třeba věnovat mimořádnou pozornost a podpořit tak vznik návyku na společnost, produkty a služby, které dodává [19].

### 3.2.2.2 Hodnotové výhody zákazníka

Spokojenost a loajlnitu zákazníků lze budovat prostřednictvím tzv. hodnotových výhod zákazníka. Pokud management společnosti určil cílové segmenty trhu a zjistil klíčové preference zákazníků v těchto segmentech, je na řadě stanovit odpovídající cíle a měřítka z níže uvedených tří kategorií.

Pro všechna odvětví platí tyto tři základní kategorie<sup>1</sup>:

- běžné a výjimečné vlastnosti produktu,
- běžné a výjimečné vztahy se zákazníky,
- běžná a výjimečná image a pověst podniku.

Každý jedinec má své vlastní požadavky na produkt a měřítka, kterými hodnotí jejich splnění. Posuzování výrobku či služby je tedy u lidí značně individuální a vzniká tak hodnotová výhoda s různou intenzitou významnosti. Pouhý nákupní zvyk spotřebitele značí nízkou významnost, naopak výběr ve skupině kvalitního či luxusního zboží, jako je např. drahý parfém apod., reprezentuje vysokou významnost. Maximální hodnotová výhoda vzniká obvykle v případě, kdy jsou produkty vytvořeny zcela podle představ zákazníka – tedy „na míru“. Existuje také mimořádná významnost, do níž spadá spotřeba ovlivněná snahou odlišit se či spotřeba ovlivněná speciálními preferencemi kupujícího [41].

### 3.2.3 Procesní perspektiva

V rámci této perspektivy si položili Kaplan a Norton ve své práci [13, s. 20] následující otázku:

*„Abychom uspokojili naše akcionáře a zákazníky, v jakých podnikových procesech musíme být nejlepší?“*

Z této otázky vyplývá, že cíle a měřítka procesní perspektivy jsou určeny tak, aby jejich naplnění podpořilo splnění cílů a měřítek zákaznické a finanční perspektivy. Obvykle se tedy procesní perspektiva podniku definuje až po určení důležitých faktorů u zákazníků a akcionářů. Podstatou není v rámci této perspektivy definovat veškeré procesy podniku, ale zaměřit spíše na ty, které zastávají při uplatnění strategie významnou roli [10, 13].

Výchozím bodem procesní perspektivy je hodnotový řetězec, který začíná identifikací potřeby a uzavírá se jejím uspokojením. Poskytuje všeobecný pohled na navazující podnikové

---

<sup>1</sup> Vycházíme zde z předpokladu, že ve všech třech případech je splněna podmínka spolehlivého produktu ve standardní kvalitě s přijatelnou cenou



procesy, které reprezentují řadu prováděných aktivit, pomocí nichž probíhá v podniku přeměna vstupů na výstupy [41].



Obrázek 6 Hodnotový řetězec [41]

### **Inovační proces – oblast rozvoje produktu**

V tomto článku řetězce je důležitá identifikace trhu (případně jednotlivých segmentů), na jejímž základě se následně vytváří příslušná nabídka. Charakteristickými znaky inovačního procesu jsou rychlost, efektivita a nákladovost. Rychlost a efektivita jsou důležité při zjištění mezery na trhu, tzv. bílého místa, dále při návrhu a při realizaci myšlenky, jak tuto možnost využít. Inovační proces obvykle představuje časově delší část tvorby hodnoty v podniku, ale i nákladnější část, na rozdíl od následujícího článku řetězce – provozního procesu [41].

### **Provozní proces – oblast realizace výroby a prodeje**

Provozní proces zahrnuje aktivity, které spočívají ve zpracování objednávky, realizaci výroby a dodávky objednaných produktů zákazníkovi. Tato oblast se krátkodobě podílí na vytváření hodnoty v podniku. Kromě výroby je zde zahrnut i odbyt, což umožňuje jejich vzájemné sladění vedoucí k podpoře efektivního řízení a fungování obou těchto oblastí. Tradiční nákladová a finanční, resp. výnosová, měřítka, jež se zde obvykle používají, jsou kvůli úzkému pohledu, který uživatelům poskytují, v konceptu Balanced Scorecard nahrazena dvěma klíčovými veličinami, jimiž jsou jakost a čas. Jakost je zaměřena na absolutní bezzmetkovitost výroby a prodeje, zatímco u času se sleduje minimalizace nevyužitého času. Ucelený pohled při měření výkonnosti provozního procesu je získán na základě informací vypovídajících o kvalitě, dobách cyklu a nákladech [13, 41].

### Poprodejní servis

Provázanost poprodejního servisu s předchozím článkem řetězce lze potvrdit už jen veličinami, které se zde opět sledují. Znovu jde o zaměření na jakost, čas a náklady, kterými se hodnotí servis poskytnutý zákazníkům, a to nejen jeho hmotná podoba ale např. i osobní komunikace se zákazníky. Za obecné pravidlo se považuje, že nejlepší servis je ten, který je omezen či snižen až na nulu - tudíž není požadován. S největší pravděpodobností však nelze tento stav očekávat ani u velmi spolehlivého produktu. Poskytování servisních prohlídek po prodeji a zpracování reklamací jsou běžnými jevy podnikatelské praxe, které pro společnost představují další kontakt se zákazníkem a možnost poučení se do budoucna [13, 22].

#### 3.2.4 Perspektiva potenciálů

Autoři Kaplan a Norton určují význam perspektivy potenciálů ve své publikaci [13, s. 20] na základě této otázky:

*„Abychom naplnili naši vizi, jak si udržíme schopnost měnit se a zlepšovat?“*

Perspektiva potenciálů představuje zázemí firmy, prostřednictvím něž může dosáhnout cílů stanovených ve třech ostatních perspektivách. Infrastruktura společnosti, kterou vytváří lidské zdroje, IT systémy a technologie, je citlivým nástrojem, jehož vývoj je pro zajištění růstu výkonnosti podniku nezbytný. Investice v této oblasti jsou sice další nákladovou položkou, ovšem pro zabezpečení životaschopnosti podniku do budoucna je nelze odmítat [13, 22].

Perspektiva potenciálů, označovaná taktéž za perspektivu učení se a růstu, se dělí do tří základních částí [13]:

- potenciál zaměstnanců,
- potenciál informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

##### 3.2.4.1 Potenciál zaměstnanců

Hlavní předpokladem, jež se týká zaměstnanců společnosti, je v rámci konceptu Balanced Scorecard jejich **přínos v oblasti inovací a zlepšovacích návrhů**. Tato myšlenka vznikla na základě dosavadního vývoje v pracovní sféře (automatizace, mechanizace a robotizace)

a je dána současným postavením zaměstnanců v podniku. Ti mají totiž nejbližší k zákazníkům a k interním procesům, tudíž informace, se kterými pracují, je svým způsobem předurčují stát se inovátorem a posunovat zaběhlé standardy v podniku novým – efektivnějším směrem. Pokud podnik chce, aby tuto roli jeho zaměstnanci přijali, je třeba, aby přistoupil k všestranné rekvalifikaci a podpořil rozvoj potenciálu svých lidských zdrojů.

Za klíčová výstupní měřítka zaměstnaneckých cílů se považují - spokojenost zaměstnanců, udržení zaměstnanců a jejich produktivita. Spokojenost zaměstnanců je přímo ovlivněna loajalitou a produktivitou zaměstnanců s tím, že se projevuje v samotné pracovní morálce. Společnosti ji obvykle vyhodnocují prostřednictvím dotazníků, kdy dotazníkové šetření realizují jednou ročně či v delších časových intervalech. Udržení zaměstnanců je také úzce napojeno na jejich loajalitu. Pro firmu představuje ztráta chtěného zaměstnance nejen náklady, ale také pozbytí intelektuálního kapitálu. Produktivita zaměstnance je ovlivněna kapitálovým vybavením, inovacemi, zkušenostmi a spokojeností zaměstnance. Na produktivitu lze nahlížet z více stran - buď s využitím kvantifikovatelných ukazatelů (spotřeba materiálu či strojů na pracovní sílu), nebo naopak prostřednictvím kvalitativních ukazatelů (hrdost na firmu, úspěšnost vzdělávání pracovníků). Obvyklým měřítkem produktivity je hodnota zisku připadající na jednoho zaměstnance. Jednoduchost tohoto měřítka je na druhou stranu vyvážená jeho nedostatkem – absencí nákladů spojených s obratem [1, 13].

#### ***3.2.4.2 Potenciál informačního systému***

Aby zaměstnanci mohli vytvářet rychlá a správná rozhodnutí, je třeba poskytnout jim správné informace, a to v potřebný čas a na požadovaném místě, se zajištěním možnosti zpětné vazby. Efektivně fungující informační systém napříč celým podnikem je tedy nezanedbatelnou podmínkou, která umožňuje sledovat stav výroby, komunikaci se zákazníkem a jiné, pro podnik důležité skutečnosti.

Velmi rychlý vývoj v oblasti informačních technologií v dnešní době umožnil, že i na našem území se nabízí již pestrá paleta softwarových produktů. Tímto ovšem výhody pro řadu společností končí. Cena těchto produktů není nikterak zanedbatelná, přihlédneme-li ještě ke skutečnosti, že většina software se obvykle vytváří společností „na míru“, a po jejich koupi obvykle následuje drahý servis. Volba v oblasti informačních technologií je tedy významným rozhodnutím, které bude mít do budoucna vliv na náklady společnosti [13, 41].

### 3.2.4.3 *Motivace, delegování pravomocí a angažovanost*

Jak již bylo řečeno (kap. 3.2.4.1 Potenciál zaměstnanců), podnik počítá se svými zaměstnanci jako s nositeli inovačních nápadů. Pro dosažení stavu, kdy budou zaměstnanci zlepšovací návrhy podniku předkládat, je nutné zajistit vhodné podmínky. Motivovaní zaměstnanci inovativním směrem, potřebují mít přesnou představu o tom, co je třeba zlepšit, jaké jsou současné výsledky a podmínky a jaké jsou možnosti změn v podniku do budoucna. Z velké části je informovanost zaměstnanců závislá na informačním systému. Důležitý je však i přístup vedení společnosti a jeho osobní komunikace s pracovníky v podniku. Spravedlivé hodnocení a zveřejňování získaných podnětů od zaměstnanců může značně podpořit přístup zaměstnanců k inovačním návrhům. Kromě snižování nákladů je vhodné u zlepšovacích návrhů posuzovat úspory času a zvýšení kvality, které společnosti přinášejí.

Každý člen organizace by měl znát a chápat podstatu její existence a cíle, které si stanovila a ke kterým směřuje. Ideální stav nastane, pokud se členové s těmito cíli ztotožní a berou je z části jako podnikové a z části jako své vlastní. Sdílení cílů je nejvíce patrné v týmové práci, kterou lze zaznamenat nejen u realizace projektů, ale taktéž při sestavování rozpočtů, projednávání závažných rozhodnutí apod. [13, 41].

## 3.3 **Vize a strategie podniku v souvislosti s Balanced Scorecard**

Na počátku strategického řídicího procesu stojí vize a mise.

**Mise** neboli poslání, informuje o tom, proč existujeme a čeho chceme dosáhnout. Odpovídá na otázky:

Kdo jsme?, Co děláme a proč to děláme?, V čem jsme dobří?, Pro koho tu jsme?

**Vize** popisuje směr, kterým se společnost vydala a určuje tak, jak by společnost mohla v budoucnu vypadat. Vychází ze základních hodnot společnosti či z její filozofie a týká se delšího časového období (cca 2 - 5 let).

Pokud tedy vize určuje, kam se chceme dostat, pak **strategie** popisuje, kudy se tam dostaneme [12].

Velmi výstižnou definici strategie obsahuje publikace [10, s. 22] vydaná společností Horváth & Partner, v níž je strategie pospána následujícím způsobem:

*„Strategii chápeme jako zamýšlený nebo odvozený zásadní způsob postupu (resp. způsob jednání) podniku a jeho relevantních dílčích oblastí, za účelem odlišení se od konkurence a tím dosažení dlouhodobých cílů“.*

Obvyklým problémem u podnikových strategií je, že zahrnují množství izolovaných názorů a přístupů, tudíž nejsou jasně formulovány. Koncept Balanced Scorecard umožňuje jejich jasné znázornění a také zkonkretizování díky jednotlivým strategickým cílům. Na základě střetu strategického základu společnosti, který je tvořen vizemi, názory, strategiemi apod., s perspektivami konceptu Balanced Scorecard je možno odvodit jednotlivé strategické cíle podniku [10].

### 3.3.1 Strategická mapa

Pokud by si podnik stanovil své strategické cíle, aniž by znal a sledoval vzájemné vztahy a souvislosti mezi nimi, pak by těžko dosahoval své strategie a vize. Vztahy mezi jednotlivými cíli totiž mohou být jak pozitivní, tak i silně negativní – tedy splnění jednoho cíle může vylučovat splnění cíle jiného. Z tohoto důvodu současná odborná veřejnost stále intenzivněji vyzývá, aby nebyly v případech aplikace konceptu Balanced Scorecard opomíjeny strategické mapy (tzv. řetězce příčin a následků). Ty totiž zachycují strategii s tím, že zohledňují vzájemné vztahy mezi jednotlivými cíli.

Strategické mapy jsou významným nástrojem, který usměrňuje organizace při realizaci jejich strategie. Jejich primárním úkolem je nastolit harmonii mezi lidskou prací, prioritami a rozmanitými strategickými cíli, a to tak, aby bylo možno dosáhnout těchto cílů a v návaznosti na to byla úspěšně splněna strategie a vytvořeno bohatství pro vlastníky [4, 10].

## 3.4 Implementace konceptu Balanced Scorecard

Pro samotnou implementaci konceptu Balanced Scorecard je vhodné využít přesnou formulaci postupu od společnosti Horváth & Partners, která se v současnosti pyšní statutem významné mezinárodní poradenské společnosti. Postup implementace je podle ní rozdělen do

pěti základních fází, v nichž jsou obsaženy všechny potřebné akce a postupy pro jednotlivé etapy projektu zavedení změny [10].

Zde je vhodné upozornit na světového odborníka, jímž je John P. Kotter, který se ve své kariéře zabývá zaváděním změn v podnicích a na toto téma napsal řadu světově uznávaných publikací [15, 16]. Ve své práci definoval osm základních kroků pro zvládnutí realizace změny v podniku, které se ve své podstatě shodují s pěti fázemi navrženými společností Horváth & Partner, jež budou v následujících kapitolách blíže popsány.

### **3.4.1 První fáze – Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci**

První informací, která by měla být před realizací změny zřejmá, je, koho se změna bude týkat. Je tedy důležité vymezit organizační jednotky, pro něž bude koncept Balanced Scorecard vytvořen. Následně je vhodné určit perspektivy, které budou v konceptu zohledněny. Obvyklé čtyři typy perspektiv (definované Kaplanem a Nortonem) lze doplnit o další, tzv. nadstandardní perspektivy, ovšem stále je třeba mít na paměti, že bude-li koncept nesrozumitelný a nepřehledný, bude nakonec k ničemu. Po vymezení těchto dvou oblastí je třeba stanovit pravidla samotného projektu, která budou upravovat jeho průběh a organizaci, práci s informacemi, způsoby komunikace a způsoby využívání rozličných metod, potřebných při realizaci změny [10].

### **3.4.2 Druhá fáze – Objasnění strategie**

Dokonale definovaná strategie v podniku je přáním každého koordinátora změny, ovšem málokdy se s ní můžeme setkat. Obvyklým stavem je, že strategie podniku se sestává z řady návrhů a poznatků, z nichž je třeba vytvořit jeden celek, který bude akceptovatelný všemi členy vrcholového vedení. Na tvorbě strategie by se mělo podílet především vrcholové vedení, např. jednáním na workshopech zaměřených na toto téma, jelikož jeho členové mají v podniku obvykle nejlepší přehled o stavu trhu a o směru, kterým se podnik vydal.

Podstatná je zde analýza podnikových dokumentů (např. výročních zpráv, firemních časopisů), prostřednictvím které lze získat rychlý přehled o současném stavu strategie v podniku. Nelze také opomenout provádění rozhovorů o podnikové strategii s vedoucími pracovníky, zaznamenání rozdílných názorů a jejich vyhodnocení. Po všech realizovaných workshopech a analýzách by mělo na závěr dojít k odsouhlasení jednotné podnikové strategie [6, 41].

### 3.4.3 Třetí fáze - Tvorba Balanced Scorecard

V této fázi se dostáváme k jádru celého konceptu. Nyní je třeba určit konkrétní strategické cíle včetně vzájemných vztahů mezi nimi - prostřednictvím strategické mapy. Pro tyto cíle se dále zvolí měřítka, stanoví cílové hodnoty a navrhnu strategické akce. Doporučený počet strategických cílů tvoří max. 20 cílů - dohromady pro všechny perspektivy. Pro každý cíl by mělo být určeno i časové období, v průběhu kterého bude splněn.

Při výběru měřítek je třeba vyvarovat se jejich přílišné obecnosti, která by nepřinesla žádné výhody. Je vhodné přihlížet k jedinečnosti zvolené strategie a na jejím základě vybírat měřítka, která napomohou při sledování, vyhodnocování a řízení výkonnosti v jednotlivých oblastech. Určení cílových hodnot, tzv. Stretch-Targets, je důležité z jednoho prostého důvodu. Pokud chceme vědět, nakolik jsme se přiblížili stanovenému cíli či zda je cíl již splněn, musíme znát cílovou hranici, která nám na tyto otázky může dát odpověď. Cílové hodnoty však hrají významnou roli i při rozdělování strategických cílů na jednotlivé dílčí činnosti nižších útvarů. Strategické akce představují projekty, které svým průběhem a splněním podpoří dosažení cílových hodnot a tedy i strategických cílů. U těchto projektů je třeba určit jejich náročnost na lidské a finanční zdroje a naplánovat jejich průběh, jak z hlediska organizace s eliminací možných rizik, tak z hlediska časového harmonogramu [6, 10, 14].

### 3.4.4 Čtvrtá fáze – Postup při procesu rozšíření – roll-out

Pomocí přístupu roll-out (rozšíření) lze rozložit hlavní koncept Balanced Scorecard na celý systém vzájemně propojených Balanced Scorecard, jenž náleží jednotlivým hierarchickým úrovním podniku. Rozšíření konceptu v rámci podniku, může probíhat dvěma směry:

- Shora dolů
- Zdola nahoru

Ideálním prostředkem ke zvyšování povědomí zaměstnanců o zaváděné změně jsou workshopy, školení a různé komunikační nástroje používané v podniku (firemní časopisy, brožury, intranet). Samotné rozšiřování povědomí je třeba řídit jak horizontálně (propojováním podnikových jednotek na stejné úrovni) tak vertikálně (propojením s dalšími úrovněmi řízení). Cílem veškerého uvedeného snažení je zajištění informovanosti zaměstnanců, manažerů a vrcholového vedení podniku o připravované změně, pochopení jejich postavení a významu v rámci této změny a ztotožnění se s plánovanou akcí [6, 10, 14].

### 3.4.5 Pátá fáze – Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

Cílem tvorby a implementace konceptu BSC není zajistit jednorázovou, krátkodobou akci v podniku, ale vytvořit trvalý systém řízení výkonnosti, který bude podnik dlouhodobě využívat. Proto je nutné zajistit propojení konceptu s dosavadním systémem řízení ve společnosti, zejména v oblasti controllingu, strategického a operativního plánování, systému reportingu a řízení lidských zdrojů. Nezbytné je zajištění podpory v oblasti informačních technologií [10, 41].

## 3.5 Přínosy a nedostatky konceptu Balanced Scorecard

### 3.5.1 Přínosy konceptu Balanced Scorecard

Samotný koncept byl v předchozích kapitolách náležitě popsán a představen. Jeho výhody budou tedy uvedeny pouze heslovitě, pro doplnění již uvedených skutečností [2, 11, 26, 28]:

- Balanced Scorecard zajišťuje vizualizaci a účinnou komunikaci strategie uvnitř firmy.
- Díky své architektuře dokáže převádět strategie do cílů a měřítek s konkrétní formulací iniciativ, směřujících k jejich naplnění.
- Koncept zohledňuje a klade důraz na vzájemné vazby mezi jednotlivými strategickými cíli (příčina – následek).
- Umožňuje prohlédnutí manažerů v oblasti ukazatelů výkonnosti (což je však zároveň velkým úskalím konceptu) a představuje výborný nástroj k řízení podnikových procesů. Snahou konceptu je podpořit určení klíčových ukazatelů výkonnosti, vzhledem k následujícímu rozlišení ukazatelů: KRI (Key Results Indicators) – výsledkové ukazatele, KI (Key Indicators) – klasické ukazatele výkonnosti, jejichž podmnožinou jsou KPI (Key Performance Indicators) – klíčové ukazatele výkonnosti.
- Jedná se o vyvážený způsob řízení, který je zaměřený na budoucnost.



### 3.5.2 Nedostatky konceptu Balanced Scorecard

Dle předchozí kapitoly existuje celá řada pozitiv, pojících se s konceptem Balanced Scorecard. Nicméně je třeba upozornit i na některé bariéry či omezení, které lze u konceptu také zaznamenat a je třeba s nimi počítat či se jich snažit vyvarovat [2, 26, 28]:

- Doposud **nedostatečná znalost konceptu Balanced Scorecard managementem podniků v České republice** představuje velké riziko, jež zahrnuje špatné návrhy konceptu, neodbornou implementaci a následující nemožnost efektivně koncept využít.
- **Neschopnost aplikovat a používat vyvážený systém ukazatelů.** Bohužel, hlavní myšlenka konceptu, tedy zajištění oné vyváženosti, není, podle posledních zveřejněných průzkumů, u firem používajících tento koncept z velké části splněna. Neustále panuje převaha a upřednostňování finančních ukazatelů nad nefinančními a používají se zpožděné indikátory bez vhodného doplnění o měřítka hybných sil výkonnosti.
- Velkou překážkou pro podniky, které uvažují o zavedení tohoto konceptu, je **pracnost spojená s jeho vytvořením a zavedením, jež je doprovázena náročností v oblasti technologie, komunikace a organizace.**
- **Neexistuje univerzální seznam měřítek pro jednotlivé perspektivy konceptu.** Jeho vytvoření brání především jedinečnost podnikových procesů a strategií. Vytvořit sadu správných klíčových parametrů pro daný podnik není rozhodně lehkým úkolem.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ŠPVS, A. S.

### 4.1 Profil společnosti

Název společnosti: Šumperská provozní vodohospodářská společnost, a. s.

Sídlo: Jílová 6, čp. 2769, 787 01 Šumperk

Právní forma: akciová společnost

Vznik společnosti: 1994

Základní kapitál: 70 806 000 Kč

Počet zaměstnanců: 190

CZ-NACE: 36 Shromažďování, úprava a rozvod vody

Základní obchodní činnost:

- Výroba a dodávka pitné vody
- Odvádění a čištění odpadních vod
- Ostatní práce a služby

Společnost je členem Okresní hospodářské komory Šumperk a Hospodářské komory České republiky.



Obrázek 7 Logo společnosti [39]

## 4.2 Historie společnosti

- 1994** Vznik Šumperské provozní vodohospodářské společnosti, a. s. privatizací státního podniku Vodovody a kanalizace Šumperk.
- 1998** Vybudování nového pracoviště centrálního dispečinku v budově ŠPVS, a. s. v Šumperku, který má za úkol svou 24 hodinovou činností významně posílit kvalitu poskytovaných služeb zákazníkům.
- 2001** Změna hlavního akcionáře společnosti, kterým se od května tohoto roku stává společnost ONDEO Services, vodohospodářská divize nadnárodní skupiny SUEZ.
- 2003** Úprava organizační struktury společnosti, na základě které vznikly čtyři samostatné úseky – výrobní, technický, finanční, obchodně-správní. Změna hlavního akcionáře z ONDEO Services na SUEZ Environnement<sup>2</sup>.
- 2004** Stabilizace nového organizačního uspořádání. Do řízení podniku byl včleněn systém pravidelného hodnocení zaměstnanců a došlo k novelizaci základních vnitřních norem.
- 2005** Zahájení projektu „Rozšíření kanalizační sítě na Šumpersku – Zlepšení kvality vod horního povodí řeky Moravy – I. etapa“, zaměřeného na rekonstrukci a vybudování vodohospodářské infrastruktury, která patří společnosti Vodohospodářská zařízení Šumperk, a. s. a kterou Šumperská provozní vodohospodářská společnost, a. s. provozuje.
- 2008** Získání certifikátů pro systém řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001, systém environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2005 a systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS 18001:1999<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Společnost SUEZ Environnement je součástí skupiny GDF SUEZ.

<sup>3</sup> Certifikáty jsou platné pro činnosti a služby v oblasti výroba a distribuce pitné vody, provozování vodovodní a kanalizační sítě, odvádění a čištění odpadních vod včetně zákaznických služeb s tím spojených a v oblasti stavebně montážní činnosti.

### 4.3 Současnost společnosti

Šumperská provozní vodohospodářská společnost, a. s., která je v současnosti členem nejsilnější vodohospodářské skupiny společností na českém trhu, zajišťuje provozování infrastrukturního majetku, jehož vlastníkem je podnik Vodohospodářská zařízení Šumperk, a. s.

Hlavní činností společnosti ŠPVS, a. s. je výroba a dodávání kvalitní pitné vody, odvádění a čištění odpadních vod. Tyto služby jsou určeny veřejnosti i podnikatelské sféře. V obsluhovaném regionu je pitnou vodou zásobováno zhruba 80 803 obyvatel a roční produkce (objem vody k realizaci) činí zhruba 5 mil. m<sup>3</sup> pitné vody. Počet obyvatel, kteří jsou v současnosti napojení na kanalizaci provozovanou ŠPVS, a. s., činí cca 64 378 osob a ročně je vyčištěno více než 8 mil. m<sup>3</sup> odpadní vody.

*Tabulka 4 Vodohospodářská infrastruktura spravovaná ŠPVS, a. s.*

16 vodovodů (z toho 7 skupinových)	9 čistíren odpadních vod
55 vodojemů a 4 úpravny vody	29 čerpacích stanic
631,25 km vodovodních sítí	315,21 km kanalizace

*Zdroj: [39]*

Společnost provozuje za účelem kontroly kvality vody laboratoře akreditované Českým institutem pro akreditaci o. p. s. (ČIA) jako zkušební laboratoř a vlastní Osvědčení o akreditaci podle ČSN EN ISO /IEC 17 025:2005.

Kromě výše jmenovaných aktivit se ŠPVS, a. s. zabývá těmito činnostmi:

- Stavebně–montážní činnost
- Vyhledávání poruch a trasování potrubí
- Čištění kanalizací, svoz a likvidace splašků
- Projektová a inženýrská činnost
- Revize televizní kamerou
- Prodej materiálu a nákladní doprava

## 4.4 Orgány společnosti a organizační struktura

Valná hromada společnosti se schází pravidelně jednou ročně. Hlavním akcionářem společnosti je společnost SUEZ Environnement. Základní kapitál společnosti se rozpadá do 70 806 ks kmenových, nekótovaných akcií o nominální hodnotě 1 000 Kč na jednu akcii. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo složené z předsedy, místopředsedy a tří dalších členů. Jménem společnosti smí jednat předseda představenstva či místopředseda představenstva společně s dalším členem představenstva. Dohled nad působností představenstva a výkonem podnikatelské činnosti společnosti vykonává dozorčí rada složená z předsedy a dvou dalších členů. Organizační struktura společnosti je uvedena v přílohách práce (Příloha I).

## 4.5 Poslání, vize a filozofie společnosti

### 4.5.1 Poslání a vize

Společnost zavedla integrovaný systém managementu, v rámci nějž definovala tyto dvě oblasti:

*„Posláním Šumperské provozní vodohospodářské společnosti, a. s. je zajišťovat plynulou dodávku kvalitní pitné vody, odkanalizování a čištění odpadních vod, správu a provoz infrastrukturního majetku obchodních firem a obcí.“*

*„Prvořadým záměrem společnosti je systémovým přístupem dosáhnout vysoké jakosti a spolehlivosti poskytovaných služeb při minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí a při současném zvyšování úrovně bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci.“*

### 4.5.2 Filozofie

Filozofie společnosti je postavena na pěti základních pilířích:

- 1. Kvalita a spolehlivost služeb** - 24 hodin fungující kontrolní dispečink, poruchová služba a náhradní zásobování pitnou vodou v případě havárií.

2. **Ochrana životního prostředí** - dodržování stanovených norem pro ochranu životního prostředí, podpora ekologicky zaměřených akcí a pořádání odborných exkurzí pro školy.
3. **Spolupráce se zákazníky** - zákaznické centrum s kvalifikovaným personálem, posudky projektových a technických dokumentací, technické poradenství.
4. **Spolupráce s municipalitou** - spolupráce s významným partnerem Vodohospodářská zařízení Šumperk, a. s.<sup>4</sup> a s ostatními obcemi v regionu.
5. **Péče o zaměstnance** - důstojné pracovní podmínky, průběžné zvyšování kvalifikace a odborný růst.

#### 4.6 Současný způsob měření a řízení výkonnosti

Oblast manažerského účetnictví:

- Společnost klasifikuje náklady dle druhového členění v návaznosti na výkaz zisku a ztráty a také pracuje s účelovým členěním nákladů (jednicové a režijní náklady). Dále posuzuje náklady z hlediska nákladových středisek.
- Dlouhodobé rozpočty jsou vytvářeny na dobu pěti let a zahrnují rozpočetní výsledovku, rozvahu, zjednodušenou formu CF, investiční rozpočet, rozpočet pohledávek a pracovní síly. Krátkodobé rozpočty se týkají výkonů, peněžních příjmů a výdajů a také nákladů. Jsou sestavovány na rok s dvojitým upřesněním, k němuž dochází v měsících březnu a září.
- Postup kalkulace cen vychází ze zákona č. 526/1990 Sb., o cenách, z něhož vyplývá závazný postup tvorby či kalkulace ceny, včetně povinnosti zahrnovat do ceny přiměřený zisk (viz § 6 Věcné usměrňování cen). Do cen vodného a stočného lze zahrnout pouze ekonomicky oprávněné náklady pořízení, zpracování a oběhu, které je možno doložit prostřednictvím účetnictví, a dále daň, přiměřený zisk a případně

---

<sup>4</sup> Společnost Vodohospodářská zařízení Šumperk, a. s. vznikla 1. 1. 1994 vkladem majetku z bývalého podniku Vodovody a kanalizace Šumperk. Tento majetek představuje vodohospodářskou infrastrukturu 31 měst a obcí okresu Šumperk, mezi něž byly rozděleny kmenové akcie nově vzniklé společnosti.

i clo. Ekonomicky oprávněné náklady a přiměřený zisk jsou definovány v Cenovém věstníku Ministerstva financí, který obsahuje seznam zboží s regulovanými cenami. Cenovou kalkulaci vodného a stočného je vlastník či provozovatel vodovodu nebo kanalizace povinen odevzdat Ministerstvu zemědělství nejpozději do 30. června kalendářního roku. Společnost ŠPVS, a. s. využívá za tímto účelem elektronickou aplikaci pro kalkulaci cen vodného a stočného CV\_CVaK, kterou poskytuje Ministerstvo zemědělství na svém internetovém portálu.

Ve společnosti není prováděna komplexní finanční analýza. I tak má však finanční úsek podniku, na základě vlastních výpočtů a postupů, dostatečný přehled o finanční situaci.

K základním ukazatelům výkonnosti, které jsou ve společnosti sledovány, patří EBITDA, cash flow (pro potřeby řízení hotovosti), tržby a množství vyrobené pitné vody a vyčištěných odpadních vod.

Při hodnocení investičních projektů sleduje ŠPVS, a. s. zejména náklady s nimi spojené a využívá kvalifikovaných odhadů z řad svých odborníků.

Každý týden probíhají ve společnosti porady zaměřené spíše na provozní záležitosti. Jednou měsíčně se konají porady vedení společnosti, v rámci kterých se hodnotí výsledky jednotlivých oddělení vzhledem k akčním plánům, jež se v podniku sestavují vždy pro daný rok. Výsledkem porad je zhodnocení výkonnosti každého oddělení a odsouhlasení návrhů případných změn v akčních plánech. Každé oddělení má v rámci akčního plánu stanoveny roční cíle s jejich podrobným členěním až na jednotlivé pracovní týmy. Za sestavení a plnění akčního plánu zodpovídá vždy vedoucí daného oddělení.

Každým rokem zveřejňuje společnost výroční zprávu, ve které informuje o vývoji svého hospodaření, výsledcích auditu účetních výkazů, dosažených úspěších v oblasti péče o zaměstnance, dále o problematice zajišťování bezpečnosti práce, vývoji cen vodného a stočného, vývoji tržeb apod.



## 5 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Před formulací strategie společnosti je třeba identifikovat silné a slabé stránky společnosti a určit příležitosti a hrozby, jež se jí týkají. Dále je nutno analyzovat mikro a makroprostředí, v rámci kterého společnost realizuje svou podnikatelskou činnost. Všechny tyto faktory mají vliv na výkonnost podniku, a proto jejich analýza představuje pro společnost ŠPVS, a. s. důležitý informační zdroj, na základě kterého by měla být vytvořena strategie odrážející všechny důležité skutečnosti týkající se jak samotného podniku, tak i prostředí ve kterém působí.

### 5.1 SWOT analýza

#### 5.1.1 Silné a slabé stránky

Společnost realizuje svou činnost v tradičním oboru vodního hospodářství. V šumperském regionu působí již řadu let a poskytuje kvalitní služby pro své zákazníky. Snahou podniku je neustálé zlepšování nejen kvality nabízených služeb, ale i samotných podnikových procesů.

*Tabulka 5 Silné stránky (Strengths) společnosti ŠPVS, a. s.*

Tradice	Integrovaný systém managementu
Silné postavení na trhu	Kvalifikovaný personál
Kvalita poskytovaných služeb	Nízká zadluženost podniku
Zájem investovat do rozvoje podniku	Zájem o ochranu životního prostředí
Využití nejnovějších vědeckých poznatků v technologických procesech	Získané certifikáty: ISO 9001:20001, ISO 14001:2005 a OHSAS 18001:2008

*Zdroj: vlastní*

K slabým stránkám podniku patří nízké povědomí veřejnosti o této společnosti, nedostatečná komunikace strategie ve společnosti, dosavadní měření výkonnosti pomocí základních měřítek atd. K poslední slabé stránce uvedené v tabulce je nutno dodat, že vodohospodářská infrastruktura, kterou ŠPVS, a. s. spravuje, se nyní v určité části dočkala obnovy a další etapy rekonstrukce by měly následovat v příštích letech.

Tabulka 6 Slabé stránky (Weaknesses) společnosti ŠPVS, a. s.

Malá známost podniku v regionu	Nedostatečná komunikace strategie
Měření výkonnosti podniku základními měřítky	Absence pravidelné tvorby komplexní finanční analýzy
Nerealizace vlastního výzkumu a vývoje	Neznalost skutečné spokojenosti zákazníků
Nutnost investic do obnovy vodohospodářské infrastruktury	

Zdroj: vlastní

### 5.1.2 Příležitosti a hrozby

Současnou výzvou pro společnost je především využití možnosti dotací z fondů EU na obnovu vodohospodářské infrastruktury. Dále se společnost může zlepšovat v oblasti kvality poskytovaných služeb a servisu, může podpořit zavádění nových metod – benchmarking, prohlubovat současné vztahy s nynějšími zákazníky a partnery a pracovat na získávání nových zákazníků – jak v oblasti své hlavní činnosti, tak i v případě ostatních služeb nabízených v portfoliu společnosti.

Tabulka 7 Příležitosti (Opportunities) společnosti ŠPVS, a. s.

Využití dotací z fondů Evropské unie	Zlepšování kvality služeb a servisu
Zvyšování kvalifikace řídicích pracovníků	Využití benchmarkingu
Rozvoj informačních a komunikačních technologií	Prohloubení současných vztahů se zákazníky a dodavateli
Získávání nových zákazníků	

Zdroj: vlastní

K hrozbám, jež mohou mít v budoucnu negativní vliv na výkonnost a samotnou existenci podniku ŠPVS, a. s., patří zejména možné změny v zákonech, které upravují podnikání v ČR či se přímo týkají oboru vodního hospodářství. U zákazníků je nutno počítat s možností snižování spotřeby vody a se zhoršením platební schopnosti. I přes realizaci postupů dle Akčního plánu může ve společnosti dojít ke zvyšování podílu vody nefakturované. Dále je třeba uvažovat vliv přírodních pohrom – zejména povodní, které již obsluhovaný region několikrát postihly s tím, že jejich vlivem byla narušena vodohospodářská infrastruktura a došlo ke zhoršení kvality vody před její úpravou.

Tabulka 8 Hrozby (Threats) společnosti ŠPVS, a. s.

Změny příslušných zákonů	Zvyšování podílu vody nefakturované
Přírodní pohromy (zejména povodně)	Snižování spotřeby vody zákazníky
Nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu práce	Vliv hospodářské krize na platební schopnost zákazníků
Zvýšení cen nakupovaného materiálu a služeb	Zhoršení jakosti povrchové a podzemní vody

Zdroj: vlastní

## 5.2 PEST analýza

### 5.2.1 Politické a legislativní faktory

V současnosti vládne na našem území tzv. úřednická vláda v čele s premiérem Janem Fisherem, které vyjádřilo důvěru 68 % občanů<sup>5</sup>. Nynějším prezidentem České republiky je Václav Klaus, významný ekonom, politik a autor mnoha rozporupných výroků v oblasti ekologie, kterému vyjádřilo důvěru 66 % dotázaných občanů. V květnu tohoto roku proběhnou parlamentní volby, jejichž výsledek zaručeně ovlivní další vývoj politiky ČR. Volební programy stran se zabývají především problematikou zadlužování státu a postupy k jejímu zpomalení, např. zvýšení daně z příjmu právnických osob o dva procentní body. V rámci volebních programů a propagace stran stále častěji zaznívá slovo ekologie a podpora výzkumu a vývoje pro zavádění nových technologií na ochranu životního prostředí.

Dne 17. 3. 2010 byla poslaneckou sněmovnou přijata novela vodního zákona, který na našem území funguje již zhruba deset let. Ta představuje řadu změn, jež by měly směřovat zejména ke snížení administrativní a finanční zátěže a podpoře ochrany životního prostředí [30].

Dne 7. 1. 2010 byla ministrem zemědělství schválena Pravidla pro poskytování a čerpání finanční podpory v rámci podprogramu „Podpora odstraňování povodňových škod způso-

<sup>5</sup> Informace vyplývají ze zveřejněných výsledků průzkumu, provedeného Centrem pro výzkum veřejného mínění, jež byly zveřejněny v tisku 19. března 2010 [40].

bených povodněmi 2009“, jehož cílem je podpořit obnovu infrastruktury vodovodů a kanalizačních postížených měst a obcí [30].

### 5.2.2 Ekonomické faktory

V roce 2009 zasáhla Českou republiku v plném rozsahu hospodářská recese. Její dopad na naši ekonomiku není rozhodně zanedbatelný [5]:

- Meziroční růst nezaměstnanosti v průměru o 53,2 % (cca 352,2 tis. osob). Průměrná měsíční hrubá nominální mzda činila 23 598 Kč (meziroční nárůst o 4,0 %).
- Reálný meziroční pokles HDP o 4,2 %.
- Míra inflace za rok 2009 dosáhla 1,00 %, ceny zboží se meziročně snížily o 0,4 % a ceny služeb se zvýšily o 3,5 %. Ceny zboží a služeb – administrativně ovlivňované - meziročně vzrostly o 8,1 %.
- U bank poklesly úrokové sazby z vkladů firem z 1,36 % na 0,55 % a úrokové sazby úvěrů ze 4,89 % na 4,14 %.
- Deficit státního rozpočtu dosáhl 192,4 mld. Kč, a to především díky výpadku daňových příjmů. Významný byl propad zejména v oblasti inkasa daně z příjmu právnických osob o 34,5 %, tedy o 43,8 mld. Kč.

Hospodářská politika České republiky směřuje k zabezpečení růstu ekonomiky, snižování nezaměstnanosti a zvyšování konkurenceschopnosti státu.

Dopad krize na Českou republiku má vliv i na spotřebu vody u zákazníků ŠPVŠ, a. s. Navzdory tomu, že jejich spotřeba nyní klesá, tržby společnosti za vodné a stočné zaznamenávají vzestup. Je to dáno především postupným růstem cen vodného a stočného a snížením podílu vody nefakturované. Do budoucna lze počítat se zvýšením spotřeby vody u podniků, vzhledem k předpokladu znovuoobnovení jejich výrobních zakázek.

### 5.2.3 Sociální a demografické faktory

V roce 2009 došlo ke zvýšení počtu obyvatel České republiky na 10 506,8 tisíc obyvatel. V současnosti se dle odborníků pohybujeme s největší pravděpodobností na vrcholu zvýšené vlny porodnosti. Za rok 2009 se narodilo celkem 118,3 tisíce dětí a zemřelo celkem 107,4 tisíce osob. Čistý měsíční peněžní příjem na osobu za rok 2009 činil 11 862 Kč a čisté

peněžní vydání 10 713 Kč měsíčně. Oblast ochrany vod v České republice spadá pod ministerstvo životního prostředí, jehož cílem je v následujících letech zajistit udržitelné hospodaření s omezenými vodními zdroji v ČR [5].

Růst populace by se u analyzované společnosti mohl příznivě projevit růstem tržeb za vodné a stočné vlivem růstu počtu zákazníků. Společnost pečlivě sleduje a kontroluje plnění stanovených norem a příslušné legislativy při realizaci své podnikatelské činnosti. Každým rokem se podílí na realizaci ekologicky orientované akce - Den vody, kterou navštěvují děti základních škol. Taktéž nabízí školám v regionu možnost exkurzí.

#### **5.2.4 Technické a technologické faktory**

Počet reálných uživatelů českého internetu dosáhl v prosinci roku 2009 svého rekordního maxima – 5,51 milionů reálných uživatelů. Průměrný čas, strávený českým občanem na internetu činí 9 hodin a 38 minut týdně. V roce 2008 dosáhly výdaje na výzkum a vývoj v České republice částky 54 108 mil. Kč. Finanční zdroje poskytl především podnikatelský a vládní sektor [3, 5].

Společnost ŠPVS, a. s. před dvěma roky kompletně obnovila své webové stránky s cílem dosáhnout moderního vzhledu a současně vytvořit přehledný zdroj informací pro uživatele.

Hlavním tématem v oblasti vodohospodářské infrastruktury je v současnosti její obnova, která je z velké části financována prostředky z fondů Evropské unie. Je třeba podotknout, že vzhledem ke stáří a dosavadnímu stavu vodárenské infrastruktury na našem území, jsou aktivity obnovy na místě. Analyzovaný podnik spravuje vodárenskou infrastrukturu, jež je ve vlastnictví měst a obcí. Od roku 2004 probíhají rekonstrukce tohoto zařízení – I. etapa projektu „Zlepšení kvality vod horního povodí řeky Moravy“. Dále se připravuje druhá etapa se zaměřením na řešení problematiky splaškových vod v šumperském regionu.

### **5.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

#### **5.3.1 Substituty**

Voda je vzácná přírodní surovina, pro niž nelze nalézt substitut. Pro produkt společnosti tedy těžko hledat jeho náhradu. Jediným způsobem jak substituovat vodu, kterou dodává Šumperská provozní vodohospodářská společnost, je získat ji jiným způsobem, než dodáv-

kou od tohoto subjektu. Veřejnost může pro přímou konzumaci nakupovat balenou vodu, jejíž kvalita je však mnohdy srovnatelná s kvalitou vody z vodovodu. Analyzovaná společnost dodává spíše středně tvrdou vodu, jejíž kvalita se blíží limitům kojenecké vody. Je nutno si ale uvědomit, že spotřeba pitné vody přímou konzumací má na celkové spotřebě obyvatelstva velmi nízký podíl. Dále si lze přístup k vodě zajistit výstavbou studny, po splnění zákonem stanovených podmínek, ovšem tato možnost se týká spíše osob, žijících v rodinných domech. V případě takového odběru vody se osoba, připojená i nepřipojená na veřejný vodovod, vyhne platbám vodného. Společnost ŠPVS, a. s. totiž neuplatňuje dvousložkovou cenu vodného a stočného, i když je zatížena náklady na udržování přípojek. Z hlediska služeb odvádění a čištění odpadních vod, může zákazník využít alternativu v podobě vlastního septiku. Většina domácností v obcích a městech s vybudovanou kanalizační sítí je však již k síti napojena přípojkou. Síla substitutů je velmi nízká, protože ohrožení podniku výše uvedenými způsoby je minimální.

### 5.3.2 Dodavatelé

Velice silnou pozici v Porterově modelu je třeba přisoudit právě dodavatelům. Za nejvýznamnějšího lze považovat společnost Vodohospodářská zařízení Šumperk, a. s., která sdružuje 31 měst a obcí okresu Šumperk - majitele infrastrukturního majetku. Tento majetek je na základě sjednaných podmínek po určitou dobu pronajímán správci, jímž je analyzovaná společnost ŠPVS, a. s. Kromě výše nájemného se s majiteli infrastruktury projednávají i ceny vodného a stočného pro každý rok. Za další významné dodavatele lze považovat dodavatele elektrické energie, dodavatele chemických látek a stavebního materiálu.

### 5.3.3 Odběratelé

K zákazníkům společnosti patří jak veřejnost, tak i podnikatelské subjekty v obsluhovaném regionu. Cena vody je pro tyto subjekty stanovena ve stejné výši a obvykle platí vždy po dobu jednoho roku. Cenu stanovuje Šumperská provozní vodohospodářská společnost, a. s. po dohodě s podnikem Vodohospodářská zařízení Šumperk, a. s. Postup stanovení ceny

podléhá právním podmínkám našeho území<sup>6</sup>. Vliv zákazníků (vyjednávací síla) na výši ceny je slabší.

#### 5.3.4 Konkurenti v odvětví

Vodohospodářská společnost vystupuje na našem území v roli přirozeného monopolu pro danou lokalitu (město, region, svazek obcí apod.), ve které působí. Za existující konkurenty lze považovat všechny osoby, které provozují či spravují vodohospodářskou infrastrukturu na území České republiky. V současnosti je řádnými členy SOVAK – Sdružení oboru vodovodů a kanalizací ČR na 114 právnických osob, které mají sídlo na území České republiky a zde i provozují či spravují vodovod nebo kanalizaci pro veřejnou potřebu. Dále je třeba počítat s možností výkonu této činnosti fyzickou osobou, která získala živnostenské oprávnění (živnost volná – 43. Provozování vodovodů a kanalizací a úprava a rozvod vody).

Síla vlivu současné konkurence na analyzovanou společnost je omezena zejména délkou uzavřených smluv mezi majitelem infrastruktury a ŠPVS, a. s. Konkurenční sílu lze označit za středně silnou, tedy může podnik v budoucnu negativně ovlivnit.

#### 5.3.5 Potenciální noví konkurenti

Noví konkurenti musí při vstupu na trh počítat zejména s omezujícími regulacemi ze strany státu. Při realizaci podnikatelské aktivity v oblasti výroby a dodávání pitné vody a odvádění a čištění odpadní vody je každý subjekt povinen dodržovat zákony a vyhlášky vztahující se k této činnosti. Jedná se především o zákon č. 254/2001 Sb., o vodách, zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu, vyhláška č. 252/2004 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na pitnou a teplou vodu a četnost a rozsah kontroly pitné vody a ostatní závazné vyhlášky a zákony platné na území České republiky. Podmínky pro podnikání v této oblasti jsou taktéž ztíženy dobrým a trvalým vztahem ŠPVS, a. s. s majiteli vodohospodářské infrastruktury a se zákazníky. Konkurenční síla v této oblasti je tedy považována za slabší.

---

<sup>6</sup> Právní rámec kalkulace ceny vodného a stočného – zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu, zákon č. 526/1990 Sb., o cenách.

## 5.4 Finanční analýza

Pro určení současné finanční situace v podniku a zhodnocení vývoje tradičních finančních ukazatelů je v následující části práce sestavena finanční analýza společnosti ŠPVS, a. s. za roky 2005 – 2009 obsahující stručný popis nejvýznamnějších událostí.

V rámci finanční analýzy nebylo provedeno srovnání společnosti ŠPVS, a. s. s odvětvím, jelikož údaje zveřejněné v analytických materiálech na internetovém portálu Ministerstva průmyslu a obchodu nejsou dostačující.

### 5.4.1 Majetková a finanční struktura podniku

V roce 2005 převažuje svým podílem na celkových aktivech dlouhodobý majetek, zejména pak dlouhodobý hmotný majetek (84 %). Od roku 2006 a po následující tři analyzovaná období se převažující složkou celkových aktiv stává oběžný majetek s více než 50% podílem. Tato skutečnost nastala vlivem změny zákona<sup>7</sup>, díky které provozovatel vodohospodářské infrastruktury již nemůže uplatňovat odpisy spravované infrastruktury jako daňově uznatelný náklad. V roce 2006 tedy dochází ke snížení hodnoty dlouhodobého majetku o cca 84 % (společnost přestává evidovat spravovanou infrastrukturu v rozvaze) ale taktéž i ke snížení hodnoty cizích zdrojů o cca 84 %, a to ze stejného důvodu. Spravovaný majetek je od tohoto roku analyzované společnosti pronajímán.

Složkou s převažujícím vlivem jsou u oběžných aktiv za všechny čtyři sledované roky krátkodobé pohledávky (cca 80 %), u kterých je za rok 2006 patrný nárůst o 18 %.

Od roku 2006 se stává položkou s převažujícím podílem na celkových pasivech vlastní kapitál (průměrný podíl v letech 2006 – 2007 představuje 56 %), jehož klíčová složka – základní kapitál se po dobu pěti sledovaných let nemění. V roce 2006 vzrostla hodnota položky rezerv z důvodu tvorby rezerv na opravy infrastrukturního majetku. Od téhož roku není analyzovaná společnost zatížena dlouhodobými závazky či bankovními úvěry.

---

<sup>7</sup> Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu.



### 5.4.2 Analýza výnosů a nákladů

Trendový vývoj u sumy výnosů a nákladů lze považovat za shodný v rámci prvních čtyř analyzovaných let. V roce 2009 dochází k nárůstu sumy nákladů o 7 %, zatímco položka celkových výnosů se oproti předchozímu roku zvyšuje o 4 %. Celkově došlo za sledované období 2005 – 2009 k nárůstu sumy výnosů o 25 % a nárůstu sumy nákladů o 29 %.

Výkony společnosti se za dobu pěti sledovaných let zvýšily o 26 %, ovšem výkonová spotřeba vzrostla o 64 % - zde je patrný vliv zavedení nájemného od roku 2006 v položce služby. Tato dvě tempa růstu naznačují, že by společnost měla postupně dosahovat nižších úrovní zisku.

Dle podílu jednotlivých položek tvořících výnosy společnosti lze konstatovat, že společnost má výrazně výrobní charakter, jelikož tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb se na celkové hodnotě výnosů podílí v letech 2005 - 2008 98 % (s výjimkou v roce 2006) a v roce 2009 již tento podíl činí 99 %. Podíl ostatních výnosů na celkové sumě výnosů je kromě roku 2006, kdy společnost realizovala mimořádné výnosy v hodnotě 13 600 tis. Kč<sup>8</sup>, minimální v rozmezí 1 – 2 %.

V roce 2006 lze zaznamenat výrazné snížení hodnoty odpisů o 66 %. Tento vývoj způsobila změna zákona, která byla popsána v předchozí kapitole. V letech 2006 - 2007 dochází k absolutnímu snížení hodnoty nákladových úroků, protože společnost od roku 2006 není zatížena krátkodobými a dlouhodobými bankovními úvěry.

### 5.4.3 Analýza vývoje zisku

Celkový vývoj výsledku hospodaření před zdaněním v letech 2005 – 2009 lze charakterizovat poklesem o 0,48 %. V roce 2006 se hodnota provozního výsledku hospodaření snížila vzhledem k částce z předchozího roku o 77 %. Tento pokles byl způsoben především značným nárůstem položky služby ve výkonové spotřebě o cca 60 % (začátek plateb nájemného za provozovanou infrastrukturu) a dále tvorbou rezerv v provozní oblasti. V tomto roce

---

<sup>8</sup> Mimořádného výsledku hospodaření v roce 2006 bylo dosaženo vlivem dodatečné fakturace vodného a stočného z předchozích let.

společnost realizovala také mimořádný výsledek hospodaření a zvýšila svůj finanční výsledek hospodaření, tudíž souhrnný výsledek hospodaření za účetní období nakonec poklesl oproti předchozímu roku pouze o 26 %.

Tabulka 9 Vývoj hospodářského výsledku - ŠPVS, a. s.

(v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009
Provozní VH	18 487	4 214	17 288	18 067	17 027
Finanční VH	-1 331	540	813	871	45
Mimořádný VH	0	13 600	0	0	0
<b>VH za účetní období</b>	14 174	10 439	16 362	14 151	13 665
VH před zdaněním	17 156	18 354	18 101	18 938	17 072
VH před zdaněním a úroky	17 260	18 476	18 101	18 938	17 072
Nákladové úroky	104	122	0	0	0

Zdroj: vlastní

V letech 2007 – 2009 je hodnota zisku před zdaněním totožná s hodnotami zisku před úroky a zdaněním, a to z toho důvodu, že nákladové úroky společnosti jsou nulové. Zřejmý je i vliv výrazného poklesu odpisů DHM a DNM majetku v roce 2006, který lze zaznamenat u ukazatele EBITDA.

Tabulka 10 Vývoj jednotlivých kategorií zisku – ŠPVS, a. s.

(v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009
EAT - čistý zisk	14 174	10 439	16 362	14 151	13 665
EBT - zisk před zdaněním	17 156	18 354	18 101	18 938	17 072
EBIT - zisk před úroky a zdaněním	17 260	18 476	18 101	18 938	17 072
EBITDA - zisk před úroky, zdaněním a odpisy	51 086	29 982	29 962	30 482	27 279

Zdroj: vlastní

#### 5.4.4 Analýza vývoje cash flow

Následující tabulka představuje zjednodušený pohled na vývoj toků peněžní hotovosti společnosti ŠPVS, a. s. v letech 2005 – 2009. CF z provozní činnosti nabývá každým rokem kladných hodnot, tedy příjmy z primární funkce společnosti jsou vždy vyšší než výdaje s touto činností spojené. V investiční oblasti jsou naopak hodnoty všech let záporné, čímž je potvrzena investiční aktivita společnosti. CF z finanční oblasti je po celé analyzované období záporné, a to díky vypláceným dividendám akcionářům společnosti. Vlivem pozvolného růstu vyplácených dividend (kromě roku 2007) a díky poklesu cash flow v provozní oblasti

v letech 2007 a 2008 se stav peněžních prostředků postupně snižuje až do záporné hodnoty, viz rok 2008.

*Tabulka 11 Vývoj toků peněžní hotovosti – ŠPVS, a. s.*

(v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009
Počáteční stav <b>PP</b> (peněžních prostředků)	10 001	13 452	14 673	15 113	9 732
CF z provozní činnosti	29 429	33 103	23 401	23 839	25 148
CF z investiční činnosti	-8 951	-10 125	-7 134	-8 448	-8 173
CF z finanční činnosti	-17 027	-21 757	-15 827	-20 772	-20 786
Čisté zvýšení/snížení PP	3 451	1 221	440	-5 381	-3 811
Konečný stav <b>PP</b>	13 452	14 673	15 113	9 732	5 921

*Zdroj: vlastní*

#### 5.4.5 Rozdílové ukazatele

##### 5.4.5.1 Analýza čistého pracovního kapitálu

Společnost dosahuje v každém roce dostatečné výše čistého pracovního kapitálu, resp. je správně vybavena „finančním polštářem“, který ji může ochránit v případě potřeby krytí neočekávané závazky. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech od roku 2006 klesá. Doporučená hodnota tohoto ukazatele, jež charakterizuje krátkodobou finanční stabilitu, je v rozmezí 30 – 50 %. V prvních třech letech je ŠPVS, a. s. tomuto intervalu velmi blízko s tím, že v roce 2006 dokonce překračuje hranici intervalu.

*Tabulka 12 Vývoj čistého pracovního kapitálu – ŠPVS, a. s.*

	2005	2006	2007	2008	2009
ČPK (v tis. Kč)	31 825	46 656	33 587	28 698	19 956
ČPK/OA	27,43%	36,15%	27,30%	23,55%	15,82%

*Zdroj: vlastní*

#### 5.4.6 Poměrové ukazatele

##### 5.4.6.1 Analýza zadluženosti a vztahu majetkové a finanční struktury

Patrný pokles celkové zadluženosti z cca 80 % na 42 % v letech 2005 - 2006 je způsoben vlivem reakce společnosti na změnu zákona - dlouhodobé závazky jsou v roce 2006 v nulové výši, zatímco v roce 2005 převyšovaly hodnotu 500 mil. Kč. V následujících letech

celková zadluženost postupně roste a hodnoty se pohybují v doporučeném intervalu 30 – 60 %. Stejný vývoj lze zaznamenat i u následujícího ukazatele - míry zadluženosti.

*Tabulka 13 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury – ŠPVS, a. s.*

	2005	2006	2007	2008	2009
Celková zadluženost (CZ/ $\Sigma$ A)	81,82%	42,30%	43,24%	44,95%	48,73%
Míra zadluženosti (CZ/VK)	4,62	0,75	0,76	0,82	0,95
Dl. cizí zdroje/Cizí zdroje	85,48%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dl. cizí zdroje/Dl. kapitál	79,78%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Vlastní kapitál/Dl. majetek	0,21	1,30	1,26	1,25	1,19
Dl. zdroje/Dl. majetek	1,05	1,30	1,26	1,25	1,19
Ukazatel úrokového krytí (EBIT/nákl. úroky)	165,96	151,44	0,00	0,00	0,00

*Zdroj: vlastní*

Další dva ukazatele, jež zobrazující poměr dlouhodobých cizích zdrojů s cizími zdroji a dlouhodobým kapitálem, jsou ovlivněny výše zmíněným faktem, že společnost od roku 2006 nedisponuje dlouhodobými cizími zdroji (dlouhodobými závazky a dlouhodobými bankovními úvěry).

V letech 2006 až 2009 využívá ŠPVS, a. s. svůj vlastní (dlouhodobý) kapitál i ke krytí oběžných aktiv. Podnik se takto přiklání spíše ke stabilitě před výnosem. Je potvrzeno i zlaté pravidlo financování, kdy je v průběhu všech pěti období dlouhodobý majetek krytý dlouhodobými zdroji. Vysoká hodnota ukazatele úrokového krytí v prvních dvou sledovaných letech naznačuje dobrou schopnost společnosti splácet úroky z užívaných úročených cizích zdrojů.

#### **5.4.6.2 Analýza likvidity**

Hodnoty běžné likvidity se pohybují u spodní hranice intervalu, který je doporučen Ministerstvem průmyslu a obchodu. Naopak pohotová likvidita (v níž jsou zahrnuty z oběžných aktiv pouze krátkodobé pohledávky a finanční majetek) se nachází uprostřed doporučeného intervalu. Hodnota hotovostní likvidity se dle doporučených hodnot MPO může zdát zprvu nízká, ovšem pro velkou společnost s určitou finanční silou, kterou ŠPVS, a. s. je, by měla být dostačující. Vzhledem k tomu, že výsledky ŠPVS, a. s. nepřesahují doporučené hodnoty, ani se od nich významně nevzdalují, je třeba pochválit vedení za ekonomické chování. V podniku není zbytečně vázán kapitál v pohledávkách, zásobách a na bankovním účtu.

Tabulka 14 Ukazatele likvidity – ŠPVS, a. s.

	2005	2006	2007	2008	2009	Doporučené hodnoty MPO
Běžná likvidita	1,378	1,566	1,376	1,308	1,188	1,5 - 2
Pohotová likvidita	1,228	1,471	1,276	1,223	1,125	1 – 1,5
Hotovostní likvidita	0,160	0,178	0,169	0,104	0,056	0,2 – 0,5

Zdroj: vlastní

#### 5.4.6.3 Analýza rentability

Za všechna sledovaná období je podnik trvale ziskový. Rentabilita tržeb (zisková marže) postupně v průběhu sledovaných pěti let klesá. Produkční síla podniku, vyjádřená rentabilitou celkového kapitálu, se v roce 2006 značně zvyšuje, což způsobil především pokles hodnoty celkových aktiv. Rentabilitu úplatného kapitálu, jejíž hodnoty se u firmy pohybují nad 12 %, lze ohodnotit kladně, jelikož je po všech pět let vyšší než úroková míra úvěrů. Rentabilita vlastního kapitálu se v posledních dvou letech pohybuje nad 11 %.

Tabulka 15 Ukazatelé rentability – ŠPVS, a. s.

	2005	2006	2007	2008	2009
Rentabilita tržeb	8,45%	8,25%	7,80%	7,69%	6,62%
Rentabilita celkového kapitálu	2,36%	8,07%	7,97%	8,52%	7,60%
Rentabilita úplatného kapitálu	12,38%	14,39%	14,05%	15,48%	14,84%
Rentabilita vlastního kapitálu	10,95%	8,13%	12,70%	11,57%	11,88%

Zdroj: vlastní

Dle výsledků multiplikátoru vlastního kapitálu lze konstatovat, že zvýšení podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře by mělo po všechna sledovaná období kladný vliv na posílení rentability vlastního kapitálu.

Tabulka 16 Multiplikátor vlastního kapitálu – ŠPVS, a. s.

	2005	2006	2007	2008	2009
EBT/EBIT	0,994	0,993	1,000	1,000	1,000
A/VK	5,643	1,782	1,762	1,816	1,953
<b>Multiplikátor</b>	<b>5,609</b>	<b>1,770</b>	<b>1,762</b>	<b>1,816</b>	<b>1,953</b>

Zdroj: vlastní

#### 5.4.6.4 Analýza aktivity

Od roku 2007 je společností dosažena, v případě obratu celkových aktiv z tržeb i z výnosů, podmínka minimální hodnoty, kdy na jednu korunu majetku je získána alespoň jedna koruna tržeb či výnosů.

Doba obratu zásob činí v průměru 6 dní. Tento ukazatel však není pro společnost zásadní, jelikož v položce zásoby jsou zahrnuty zejména zásoby vodařského materiálu, chemikálií, pohonných hmot a zásoby dalšího drobného majetku. Doba obratu závazků je nižší než doba obratu pohledávek, což naznačuje, že podnik hradí své závazky dříve, než dostává zaplacenou pohledávku. Původní rozdíl 11 dní mezi těmito dvěma ukazateli v roce 2005 se v roce 2009 snižuje na 10 dní.

Tabulka 17 Ukazatelé aktivity – ŠPVS, a. s.

(v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009
Obrat celkových aktiv z tržeb	0,280	0,979	1,023	1,108	1,149
Obrat celkových aktiv z výnosů	0,286	1,055	1,043	1,129	1,164
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	7	6	6	6	5
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	159	171	153	152	158
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	148	132	139	136	148
Obratovost pohledávek	2,271	2,102	2,346	2,363	2,272
Obratovost závazků	2,426	2,719	2,596	2,642	2,430

Zdroj: vlastní

#### 5.4.6.5 Ostatní ukazatele

Vývoj přidané hodnoty na zaměstnance vykazuje za rok 2006 významný pokles způsobený růstem položky služby ve výkonové spotřebě. Hodnota tržeb na zaměstnance se po všech pět let zvyšuje. Osobní náklady na zaměstnance v průběhu sledovaných let narůstají, i když počet zaměstnanců od roku 2005 klesá a v roce 2009 se zhruba navrácí k původní hodnotě (rok 2005 – 191 zaměstnanců, rok 2009 – 190 zaměstnanců). Celkově lze vývoj prvních tří ukazatelů ohodnotit spíše negativně, jelikož růst osobních nákladů by měl být doprovázen růstem tržeb i přidané hodnoty. Ve sledovaném období (2005 – 2009) došlo ke zvýšení osobních nákladů na zaměstnance o zhruba 30 %, zatímco přidaná hodnota na zaměstnance poklesla o cca 6 % a tržby se zvýšily o 27 %.

Tabulka 18 Ostatní ukazatele – ŠPVS, a. s.

	2005	2006	2007	2008	2009
Přidaná hodnota/Počet zaměstnanců	569,19	493,21	486,50	552,72	533,06
Tržby/Počet zaměstnanců	1 069,58	1 191,93	1 241,58	1 352,35	1 358,07
Osobní náklady/Počet zaměstnanců	302,85	327,78	353,48	391,91	394,12
Přidaná hodnota/Výnosy	51,99%	38,41%	38,43%	40,11%	38,73%
Osobní náklady/Přidaná hodnota	53,21%	66,46%	72,66%	70,91%	73,93%
Odpisy/Přidaná hodnota	31,11%	12,41%	13,04%	11,48%	10,08%
Nákladové úroky/Přidaná hodnota	0,10%	0,13%	0,00%	0,00%	0,00%
VH před zdaněním/Přidaná hodnota	15,78%	19,79%	19,90%	18,83%	16,86%

Zdroj: vlastní

V rámci sledovaných pěti let lze ve struktuře přidané hodnoty zaznamenat růst podílu osobních nákladů a pokles podílu odpisů. Nejvyššího podílu výsledku hospodaření před zdaněním na přidané hodnotě bylo dosaženo v roce 2007.

Tabulka 19 Nákladovost výkonů ŠPVS, a. s.

	2005	2006	2007	2008	2009
Σ Náklady/výkony	93,94%	99,52%	94,16%	94,20%	96,04%
Spotřeba materiálu/výkony	22,00%	22,48%	21,76%	20,45%	21,26%
Služby/výkony	24,79%	36,14%	39,06%	38,68%	39,49%
Osobní náklady/výkony	28,31%	27,50%	28,46%	28,97%	29,02%

Zdroj: vlastní

Vývoj podílu spotřeby materiálu na položce výkonů je ovlivněn zejména postupným poklesem množství vyrobené vody, růstem množství vyčištěné odpadní vody a růstem cen vodného a stočného za sledované období. V roce 2006 byl skok nákladů v oblasti služeb dán zavedením nájemného za spravovanou vodohospodářskou infrastrukturu. Rostoucí trend si však služby udržely i v dalších letech. Vývoj položky s podílem osobních nákladů odpovídá vývoji počtu zaměstnanců a nárůstu průměrné mzdy v podniku.

Tabulka 20 Vývoj hodnoty vyplácených dividend – ŠPVS, a. s.

(v Kč)	2005	2006	2007	2008
Nominální hodnota akcie	1 000	1 000	1 000	1 000
Zisk na 1 akcii (EAT)	200	147	231	200
Dividenda na 1 akcii	155	215	285	285
Podíl dividendy k zisku na 1 akcii	0,774	1,458	1,233	1,426

Zdroj: vlastní

Společnost vydala 70 806 ks kmenových akcií v listinné podobě o nominální hodnotě 1 000 Kč na jednu akcii. Vývoj vyplácených dividend za sledované období vykazuje růstový trend se zvýšením o cca 84 %. Z uvedených hodnot ukazatele podílu dividendy k zisku na 1 akcii lze vyrozumět, že od roku 2006 společnost vyplácí dividendu na akcii ve vyšší hodnotě, než činí zisk připadající na jednu akcii.

#### 5.4.7 Souhrnné ukazatele

##### 5.4.7.1 Altmanův index důvěryhodnosti (Z-skóre)

V roce 2005 se hodnota Altmanova indexu u společnosti pohybovala pod hraniční hodnotou 1,81. Takovýchto nízkých hodnot obvykle dosahují podniky s finančními problémy. V následujících letech došlo k růstu hodnoty (vlivem snížení hodnoty celkových aktiv a cízích zdrojů v roce 2006) a k posunu do druhé kategorie (1,81 – 2,99), kde se nachází společnost s nevyhraněnou finanční situací.

Tabulka 21 Altmanův index důvěryhodnosti – ŠPVŠ, a. s.

	2005	2006	2007	2008	2009
0,717 x ČPK/A	0,031	0,146	0,106	0,093	0,064
0,847 x ČZ/A	0,016	0,039	0,061	0,054	0,052
3,107 x EBIT/A	0,073	0,251	0,248	0,265	0,236
0,420 x VK/Cizí zdroje	0,091	0,557	0,551	0,514	0,441
0,998 x T/A	0,279	0,977	1,021	1,106	1,146
<b>Z-skóre</b>	<b>0,491</b>	<b>1,970</b>	<b>1,987</b>	<b>2,031</b>	<b>1,939</b>

Zdroj: vlastní

##### 5.4.7.2 Index IN01

V letech 2005 a 2006 jsou hodnoty indexu u společnosti vysoké (nad hranicí 1,77), což znamená, že podnik vytváří hodnotu. Těchto vysokých hodnot je dosaženo především díky položce vyjadřující poměr ukazatele EBIT s nákladovými úroky, a to i přes její nízkou významnost v celkové hodnotě ukazatele. V následujících třech letech hodnota ukazatele klesá (nákladové úroky společnosti jsou v této době rovny nule) a společnost se tak dostává do kategorie tzv. šedé zóny, tedy má nevyhraněnou finanční situaci.



Tabulka 22 Index IN01 – ŠPVS, a. s.

	2005	2006	2007	2008	2009
0,13 x A/CK	0,159	0,307	0,301	0,289	0,267
0,04 x EBIT/NÚ	6,638	6,058	0,000	0,000	0,000
3,92 x EBIT/A	0,093	0,316	0,313	0,334	0,298
0,21 x V/A	0,060	0,222	0,219	0,237	0,244
0,09 x OA/(KZ+KBU)	0,124	0,141	0,124	0,118	0,107
<b>Index IN01</b>	<b>7,074</b>	<b>7,044</b>	<b>0,956</b>	<b>0,978</b>	<b>0,916</b>

Zdroj: vlastní

## 5.5 Ekonomická přidaná hodnota

Pro zjištění skutečné hodnoty vytvořené podnikem pro vlastníky v rámci jeho hlavní činnosti použijeme výpočet ukazatele EVA, a to ekonomický model a účetní model.

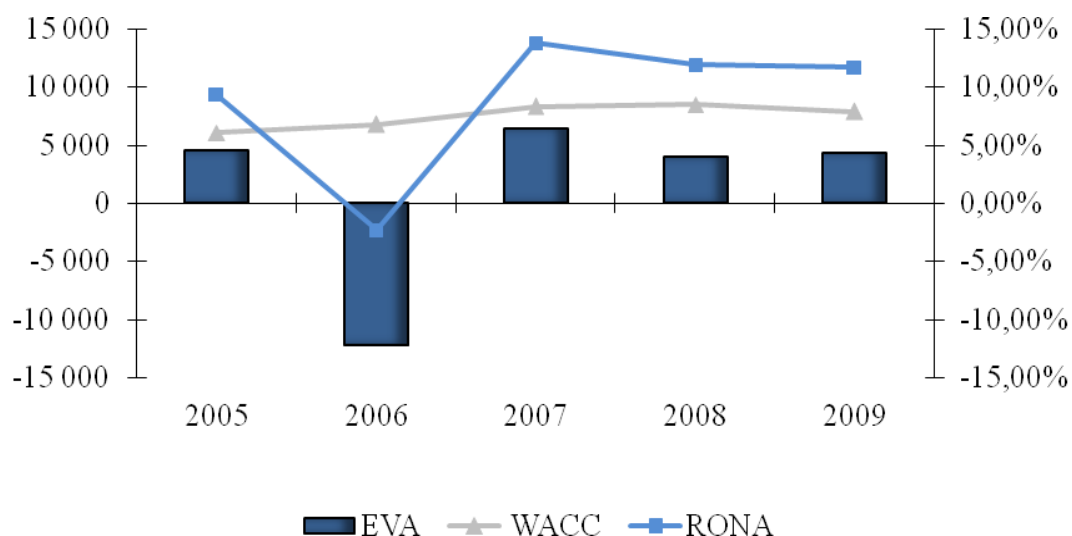
U ekonomického modelu vytváří podnik (kromě roku 2006) vždy hodnotu pro vlastníky, jelikož dosahuje kladných hodnot ukazatele EVA. Nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele je dosaženo v roce 2007, kdy společnost vykazuje nižší daň z příjmu za běžnou činnost vlivem odložené daně. V roce 2006 dosáhla ŠPVS, a. s. záporné hodnoty NOPAT, což způsobila především skutečnost, že infrastrukturní majetek, do této doby evidovaný v rozvaze analyzované společnosti, byl po změně zákona odstraněn z rozvahy v celé své hodnotě (následovalo i snížení hodnoty u položky odpisů) a firma si jej začala najímat. Příslušné náklady z nájmu se poté projevily v nákladech – položka služby.

Tabulka 23 Ukazatel EVA dle ekonomického modelu – ŠPVS, a. s.

	2005	2006	2007	2008	2009
NOA (počátek období)	138 719	134 661	118 472	117 228	112 869
NOPAT	12 955	-3 117	16 317	13 976	13 218
WACC <sup>9</sup>	6,05%	6,80%	8,33%	8,49%	7,87%
<b>EVA</b>	<b>4 559</b>	<b>-12 269</b>	<b>6 444</b>	<b>4 019</b>	<b>4 340</b>

Zdroj: vlastní

<sup>9</sup> Při výpočtu hodnoty WACC byl použit pro určení nákladů vlastního kapitálu postup dle metody CAMP – Model oceňování kapitálových aktiv.



Obrázek 8 Vývoj hodnot ukazatele EVA dle ekonomického modelu [vlastní]

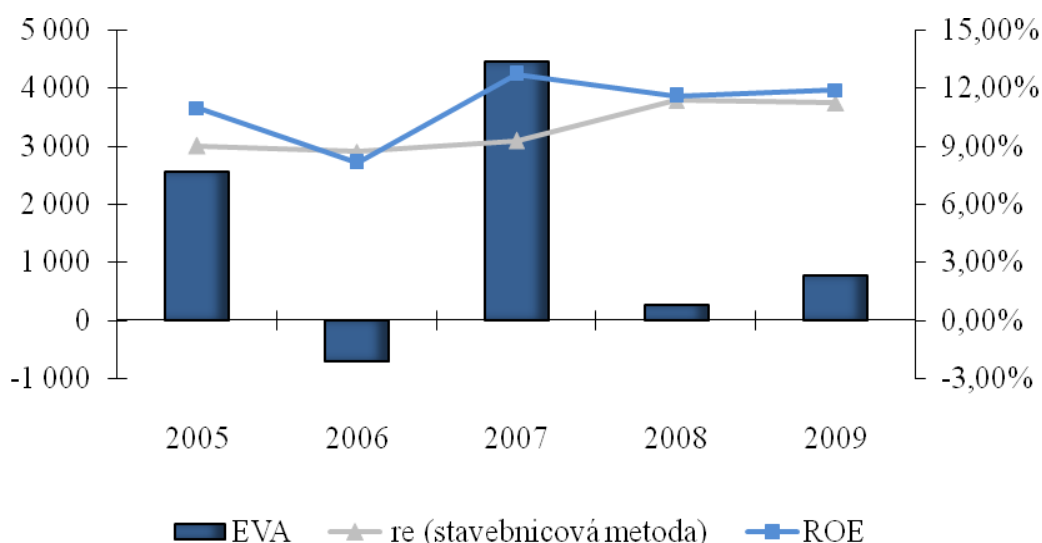
Pro znázornění zkreslujících účinků, které postihují tradiční finanční ukazatele výkonnosti, byly hodnoty ukazatele EVA vypočteny druhým způsobem – z neupravených účetních dat, kdy náklady na kapitál byly stanoveny pomocí stavebnicové metody.

Tabulka 24 Ukazatel EVA dle účetního modelu - ŠPVS, a. s.

	2005	2006	2007	2008	2009
$r_e$ (stavebnicová metoda)	8,98%	8,68%	9,25%	11,35%	11,22%
Čistý zisk (tis. Kč)	14 174	10 439	16 362	14 151	13 665
VK (tis. Kč)	129 421	128 401	128 845	122 316	115 021
<b>EVA (tis. Kč)</b>	<b>2 547</b>	<b>-711</b>	<b>4 446</b>	<b>268</b>	<b>757</b>

Zdroj: vlastní

V prvních dvou letech je účetní model k podniku daleko méně přísný než ekonomický model - viz nízká záporná hodnota ukazatele v roce 2006, které bylo dosaženo zahrnutím mimořádného výsledku hospodaření do hodnoty čistého zisku. V letech 2007 – 2009 účetní model naopak prezentuje podstatně nižší hodnoty sledovaného ukazatele než model ekonomický.



Obrázek 9 Vývoj hodnot ukazatele EVA dle účetního modelu [vlastní]

## 5.6 Nefinanční ukazatele

Vzhledem ke skutečnosti, že nefinanční ukazatele mají velký informační význam při řízení výkonnosti podniku, nebylo by vhodné uvést v praktické části pouze finanční ukazatele a nefinanční vynechat. Následující část je tedy věnována nefinančním ukazatelům, které společnost ŠPVS, a. s. pravidelně vyhodnocuje a sleduje.

### 5.6.1 Lidské zdroje

V podniku je zaměstnáno 190 pracovníků s převažujícím počtem manuálních pracovníků, což odpovídá charakteru oboru, ve kterém společnost působí. Průměrná věková struktura činí 46,1 let a převažujícím stupněm vzdělání je kategorie vyučen v oboru s 51,1 %.

Tabulka 25 Vývoj počtu zaměstnanců - ŠPVS, a. s.

Období	Manuální pracovníci	Nemanuální pracovníci	Celkem	Poměr M/N
2005	108	83	191	1,30
2006	106	82	188	1,29
2007	107	80	187	1,34
2008	101	81	182	1,25
2009	106	84	190	1,26

Zdroj: vlastní

Podporou lidských zdrojů v jejich dalším odborném růstu jsou výcvikové akce realizované podnikem. Návrhy jejich témat pokládají sami zaměstnanci, kteří také kvalitu výcvikových akcí hodnotí prostřednictvím formulářů. Na základě těchto podnětů a údajů vyhodnocuje a zajišťuje personální oddělení jednotlivá odborná školení či vzdělávací kurzy. V roce 2009 se výcvikových akcí zúčastnili postupně všichni zaměstnanci podniku. Výše prostředků investovaných do výcvikových akcí tvořila zhruba 1,9 %, měřeno přímými náklady ze svých skutečných mzdových nákladů za rok 2009 (v letech 2007 – 2008 bylo použito 1,7 %). Každým rokem společnost zveřejňuje ve své výroční zprávě vývoj průměrné mzdy.

Tabulka 26 Vývoj průměrné mzdy - ŠPVS, a. s.

	2005	2006	2007	2008	2009
Průměrná mzda	17 862 Kč	19 560 Kč	20 884 Kč	22 528 Kč	23 787 Kč
Meziroční nárůst	5,39%	9,51%	6,77%	7,87%	5,59%

Zdroj: vlastní

### 5.6.2 Bezpečnost práce

ŠPVS, a. s. si uvědomuje význam povinnosti dbát o bezpečnost a ochranu zdraví při práci svých zaměstnanců. Pro každoroční vyhodnocování dosažených výsledků v oblasti BOZP jsou použity dva mezinárodně uznávané indikátory – Míra četnosti (FR) a Míra závažnosti (SR). V rámci skupiny SUEZ, do které ŠPVS, a. s. náleží, je stanoven roční plán s cílovými hodnotami (max. hodnoty) těchto dvou indikátorů. V letech 2005 – 2009 byly tyto cílové hodnoty společností ŠPVS, a. s. vždy splněny.

Tabulka 27 Vývoj pracovních úrazů - ŠPVS, a. s.

	2005	2006	2007	2008	2009
Počet pracovních úrazů bez pracovní neschopnosti	6	2	2	1	1
Počet pracovních úrazů s pracovní neschopností	1	0	0	1	0
<b>Celkový počet pracovních úrazů</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
FR - míra četnosti	3,24	0,00	0,00	3,31	0,00
SR - míra závažnosti	0,10	0,00	0,00	0,19	0,00

Zdroj: vlastní

### 5.6.3 Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků byla ve společnosti v letech 2008 a 2009 měřena negativní metodou – tedy prostřednictvím přijatých reklamací a stížností. Do roku 2008 nebyla spokojenost zákazníka ve společnosti vyhodnocována.

*Tabulka 28 Vývoj počtu reklamací a stížností - ŠPVS, a. s.*

	2008	2009
Počet reklamací	34	27
Počet stížností	1	0
Celkem	35	27

*Zdroj: vlastní*

### 5.6.4 Výroba pitné vody a čištění odpadních vod

Společnost ŠPVS, a. s. zásobuje obyvatelstvo šumperského regionu pitnou vodou. K této činnosti využívá 4 úpravy pitné vody, 631,25 km vodovodních sítí a spravuje 16 vodovodů<sup>10</sup>. Dle údajů uvedených v tabulce (Tab. 29) je zřejmé, že spotřeba vody obyvatelstvem postupně klesá.

*Tabulka 29 Vývoj spotřeby vody na jednoho zásobeného obyvatele - ŠPVS, a. s.*

	2005	2006	2007	2008	2009
Spotřeba fakturovaná zásobeným obyvatelům [m <sup>3</sup> ]	2 884 000	2 692 000	2 521 000	2 550 000	2 495 000
Počet obyvatel zásobených vodou	81 839	81 839	82 820	81 499	80 803
<b>Spotřeba vody připadající na 1 zásobeného obyvatele za den [l/obyv.]</b>	<b>96,55</b>	<b>90,12</b>	<b>83,40</b>	<b>85,72</b>	<b>84,60</b>

*Zdroj: vlastní*

Kromě uvedené dodávky pitné vody zajišťuje společnost v obsluhovaném regionu i čištění odpadních vod. Za tímto účelem provozuje 9 čistíren odpadních vod a využívá 29 čerpacích stanic. Celková délka řízené kanalizační sítě činí 315,21 km. Podle průměrných hodnot,

<sup>10</sup> Uvedená infrastruktura a její počet (v oblasti dodávky pitné vody i čištění odpadních vod) platí pro rok 2009.

uvedených v tabulce (Tab. 30), množství vyčištěné odpadní vody připadající na jednoho napojeného obyvatele ve sledovaném období mírně roste.

*Tabulka 30 Vývoj množství vyčištěné odpadní vody připadající na jednoho napojeného obyvatele - ŠPVS, a. s.*

	2005	2006	2007	2008	2009
Množství čištěných odpadních vod [m <sup>3</sup> ]	2 086 000	2 136 000	2 145 000	2 207 000	2 207 000
Obyvatelstvo napojené na kanalizaci	63 534	63 534	64 579	65 328	64 368
<b>Množství čištěných odpadních vod připadající na 1 napojeného obyvatele za den [l/byv.]</b>	<b>89,95</b>	<b>92,11</b>	<b>91,00</b>	<b>95,56</b>	<b>93,94</b>

*Zdroj: vlastní*

### 5.6.5 Podíl nefakturované vody

Společnost zaměřuje svou pozornost na plnění programu snižování podílu vody nefakturované. Pro každý rok je stanovena v rámci Akčního plánu maximální hodnota vody nefakturované, kterou společnost doposud vždy splnila. Dle údajů uvedených v tabulce (Tab. 31) je patrný pozitivní přínos realizovaných akcí v této oblasti.

*Tabulka 31 Vývoj podílu nefakturované vody a jednotlivých ztrát vody – ŠPVS, a. s.*

Rozdělení spotřeby vyrobené vody [m <sup>3</sup> ]	Rok				
	2005	2006	2007	2008	2009
Spotřeba fakturovaná	4 352 846	4 296 000	4 042 000	4 104 255	3 926 193
Spotřeba nefakturovaná	1 479 899	1 354 926	1 187 173	937 046	1 013 398
- vlastní spotřeba vody	51 043	42 246	28 466	42 971	34 370
- fyzické ztráty	1 152 856	1 036 669	918 095	718 508	784 028
- komerční ztráty	5 000	5 000	5 000	15 000	15 000
- ztráty měřením	271 000	271 011	235 612	160 567	180 000
Voda předaná - voda nakoupená	-168 745	-112 926	61 827	26 699	44 409
Celkem vyrobená voda k realizaci	5 664 000	5 538 000	5 291 000	5 068 000	4 984 000
Podíl nefakturované vody na vodě vyrobené určené k realizaci	<b>26,13%</b>	<b>24,47%</b>	<b>22,44%</b>	<b>18,49%</b>	<b>20,33%</b>

*Zdroj: vlastní*

## 6 IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD

Společnost ŠPVS, a. s. se rozhodla zavést koncept Balanced Scorecard do svého řízení s tím, že v rámci této změny očekává následující přínosy:

- získání většího přehledu o výkonnosti podniku a o výkonnosti jednotlivých oddělení,
- vzájemné propojení cílů jednotlivých oddělení podniku,
- zajištění propojení strategie společnosti s reálnými aktivitami prováděnými v podniku,
- zkvalitnění plánovacího procesu a reportingu,
- zlepšení komunikace uvnitř podniku.

Při implementaci konceptu Balanced Scorecard do řízení společnosti Šumperská provozní vodohospodářská společnost, a. s. budeme postupovat v souladu s osmi fázemi, jež stanovila poradenská společnost Horváth & Partner. Jejich podrobný popis je uveden v teoretické části práce (viz kap. 3.4 Implementace konceptu Balanced Scorecard).

### 6.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

#### 6.1.1 Charakteristika připravovaného konceptu Balanced Scorecard

Koncept Balanced Scorecard bude implementován celopodnikově do společnosti ŠPVS, a. s., jejíž hlavní činností je výroba a dodávání pitné vody a odvádění a čištění odpadních vod v šumperském regionu. V konceptu budou použity čtyři základní perspektivy – finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva procesní a perspektiva potenciálů.

Jednou měsíčně bude projednán aktuální stav konceptu Balanced Scorecard se zaměřením na současnou situaci v oblasti plnění strategických akcí a dosahování stanovených cílových hodnot. Dále bude nezbytné jednou ročně zhodnotit aktuálnost jak strategie, tak i celého konceptu Balanced Scorecard a v případě nutnosti je upravit tak, aby odpovídaly nově vzniklým podmínkám, tedy respektovaly změny vnitřního i vnějšího prostředí.

### 6.1.2 Vymezení projektové organizace

Před začátkem projektu proběhne školení jeho hlavních účastníků vybranou společností. Cílem školení je zajistit dostatečnou informovanost pracovníků o konceptu Balanced Scorecard, seznámit je s možnými výhodami i nevýhodami konceptu, a objasnit jim postup implementace. Dále by měly zaznít praktické informace o již realizovaných implementacích a výsledcích zaznamenaných určitou dobu po zavedení konceptu. Nakonec by si účastníci měli v týmu vyzkoušet, na případové studii implementace BSC, co vše tato změna teoreticky obnáší. Výsledkem celého školení by měla být nejen dostatečná informovanost o zamýšlené změně, ale taktéž pochopení smyslu změny pro podnik, bez něhož by její realizace stála na chatrných základech.

Projektový tým bude složen ze zaměstnanců a vedení společnosti. Rozdělení jednotlivých funkcí a zodpovědnosti je zobrazeno v tabulce, která je uvedena v přílohách práce (viz Příloha XI).

## 6.2 Objasnění strategie

Vrcholové vedení definovalo tuto strategii společnosti v návaznosti na stanovenou vizi podniku:

*„Trvalý a dlouhodobý rozvoj vodárenských a kanalizačních služeb v obhospodařovaném území.“*

Pro splnění strategie byl přijat střednědobý plán pro nadcházejících pět let, se zaměřením na:

- *snižování podílu nefakturované vody,*
- *zkvalitňování služeb zákazníkům,*
- *efektivní organizace a řízení lidských zdrojů, jejíž součástí je zvyšování kvalifikace pracovníků i v mezinárodním prostředí.*

## 6.3 Tvorba Balanced Scorecard

Dle výše uvedené celopodnikové strategie jsou stanoveny strategické cíle ve zvolených perspektivách. Tyto cíle jsou vzájemně provázány tak, že splnění každého z nich podporuje splnění několika dalších strategických cílů.



### 6.3.1 Strategické cíle finanční perspektivy

V rámci finanční perspektivy byly zvoleny čtyři strategické cíle, které jsou vzájemně provázány. Za vrchol z hlediska jejich postavení lze považovat cíl zabezpečení dlouhodobého růstu hodnoty podniku, který bude podpořen splněním cílů orientovaných na snížení nákladů, zajištění růstu produkční síly podniku a zvýšení výsledku hospodaření z ostatní činnosti podniku. Samotné snižování nákladů by mělo současně podpořit zvyšování výsledku hospodaření z ostatní činnosti podniku a růst hodnoty rentability.

Tabulka 32 Strategické cíle finanční perspektivy

Strategický cíl	Popis
Snížit náklady	Při zajištění plynulého provozu dosáhnout úspory nákladů, a to pomocí hodnotové analýzy a splněním cílů v ostatních třech perspektivách konceptu BSC.
Zvýšit VH z ostatní činnosti	Vzhledem ke klesajícímu trendu spotřeby vody v posledních letech, zajistit využití zdrojů (lidských i materiálních), jež jsou v podniku k dispozici, a zvýšit příjmy z ostatních činností, které společnost ve svém portfoliu nabízí.
Zajistit růst rentability	Zvyšovat produkční sílu podniku pomocí plnění cílů a jejich příslušných aktivit v rámci finanční perspektivy a v ostatních perspektivách konceptu.
Zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku	I do dalších let zajistit kladnou hodnotu EVA s jejím postupným růstem, resp. stále tvořit bohatství pro vlastníky.

*Zdroj: vlastní*

Cíl snížení nákladů byl zvolen z důvodu, že tato oblast je v dnešní době citlivá u každého podniku. Vzhledem k růstu nákladů u analyzované společnosti v posledních letech (zejména v roce 2009) nabývá potřeba sledovat tuto položku a realizovat aktivity zaměřené na její snižování na důležitosti.

O rostoucí výsledek hospodaření usiluje každý podnik, neboť základním a denně zmiňovaným cílem v podnikání je zajištění růstu zisku. Vzhledem k situaci v oboru vodárenství, kdy v posledních letech klesá objem spotřeby vody a naproti tomu rostou ceny vodného a stoč-

ného - což sice zajišťuje ve společnosti ŠPVS, a. s. doposud růst tržeb (ovšem otázkou je, do jaké doby) - je třeba hledat jiné možnosti zvyšování příjmů u analyzované společnosti.

Zajištění růstu rentability představuje požadavek zabezpečovat produkční sílu podniku ve vymezené výši.

Zabezpečení dlouhodobého růstu hodnoty podniku do budoucna je podmínkou zajištění úspěšné existence podniku v dalších letech. Ukazatel EVA, sledující tvorbu bohatství v podniku, byl zvolen pro své vhodné vlastnosti, v rámci kterých jsou potlačovány nedostatky ukazatelů vycházejících z neupravených účetních dat.

### 6.3.2 Strategické cíle zákaznické perspektivy

V oblasti zákaznické perspektivy byly zvoleny strategické cíle orientované na zlepšení péče o zákazníky, zlepšení image společnosti a zvýšení počtu zákazníků.

*Tabulka 33 Strategické cíle zákaznické perspektivy*

Strategický cíl	Popis
Zlepšit péči o zákazníka	Zajistit monitoring spokojenosti zákazníků se sledováním jejich vlastních návrhů a připomínek k současnému stavu poskytovaných služeb.
Zlepšit image podniku	Podpořit známost podniku v obsluhovaném regionu a zvýšit povědomí veřejnosti o sponzorovaných akcích.
Zvýšit počet zákazníků	Zajistit růst počtu zákazníků zásobovaných pitnou vodou a napojených na kanalizaci spravovanou společností ŠPVS, a. s.

*Zdroj: vlastní*

Doposud bylo zaměření společnosti na zákazníka ponecháno spíše stranou, ostatně jako u většiny subjektů podnikajících ve vodohospodářském oboru. Spokojenost zákazníků ŠPVS, a. s. byla sledovaná pouze negativní metodou přes počet reklamací a stížností. Na jednu stranu lze uznat, že vodohospodářská společnost nepotřebuje žádné významné propagační akce a detailní průzkumy spokojenosti svých zákazníků, jelikož tlak ze strany možných substitutů oproti službám, jež jsou ŠPVS, a. s. poskytovány, je velmi nízký. Na druhou stranu, pokud zákazník nebude spokojen s něčím, za co platí rok od roku vyšší částky, jistě

to nepovede k dobrým výsledkům společnosti (a to nejen finančním), která se o tento stav nezajímá.

Dalším významným faktem je, že ŠPVS, a. s. není veřejnosti příliš známá, a to i přesto, že je v regionu zcela bezpochyby významným podnikem. Tento stav rozhodně není dán nezajmem společnosti o obsluhovaný region, jelikož tato sponzoruje celou řadu akcí v něm realizovaných - přímo se podílí na vzdělávacích, sportovních a kulturních projektech, či nepřímo vypomáhá finančními dary obcím a městům. Potíž je především v tom, že i když jsou tyto akce zveřejňovány v tisku či jsou prezentovány prostřednictvím jiných médií, o partnerovi ŠPVS, a. s. obvykle chybí zmínka, a tudíž komunikační dopad na obyvatelstvo je nedostatečný. Pokud se tedy společnost již podílí na realizaci těchto projektů jak finančním, tak i lidským kapitálem, bylo by vhodné využít jejich vliv na veřejnost a oficiálně tak prezentovat podnik, podpořit jeho známost a dobré jméno.

U třetího strategického cíle, který se soustředí na zvýšení počtu zákazníků, je třeba počítat s řadou omezení. U obcí, kde je provozovatelem vodohospodářské infrastruktury jiný subjekt než ŠPVS, a. s., jde zejména o smlouvy s délkou období, na kterou jsou s provozovatelem uzavřeny. Dále jde o stěhování obyvatel z měst do obcí – i když tito zůstávají stále zákazníky společnosti, dochází vlivem jejich přesunu z města do obce ke snížení počtu napojených či zásobených obyvatel. To je dáno koeficienty, kterými se určují souhrnné hodnoty napojených a zásobených obyvatel, kdy tyto koeficienty jsou z hlediska výpočtu zákazníků vždy příznivější u měst než u obcí.

### 6.3.3 Strategické cíle procesní perspektivy

V rámci procesní perspektivy byly zvoleny dva strategické cíle - cíl orientovaný na zvýšení efektivity provozu a cíl zaměřený na snižování ztrát v oblasti nefakturované vody.

*Tabulka 34 Strategické cíle procesní perspektivy*

Strategický cíl	Popis
Zvýšit efektivitu provozu	Zvýšit produktivitu práce pomocí půlročního monitoringu pracovních činností a následného vyhodnocení získaných informací. Podporou inovační činnosti v podniku získávat zlepšovací návrhy od zaměstnanců, které budou aplikovány s následným vyhodnocením jejich přínosů.
Snižovat ztráty v oblasti nefakturované vody	Snižovat podíl vody nefakturované a současně sledovat ekonomickou výhodnost aktivit realizovaných v této oblasti.

*Zdroj: vlastní*

Produktivitě práce nebyl doposud ve společnosti přikládán přílišný význam, tudíž se tato položka ročně nevyhodnocovala. Vzhledem k tomu, že je tento ukazatel považován za faktor ovlivňující konkurenceschopnost a tedy i výkonnost podniku, bylo rozhodnuto o zavedení jeho vyhodnocování. Zvýšení efektivnosti provozu by taktéž měly podpořit zlepšovací návrhy ze strany zaměstnanců. K jejich realizaci v podniku již dochází, ovšem přínos z nich společnost zatím nevyhodnocovala.

Citlivým tématem v oblasti zajišťování pitné vody je snižování podílu vody nefakturované. Nefakturovanou vodu lze členit na tři typy možných ztrát – komerční ztráty, ztráty měření a fyzické ztráty. V podniku ŠPVS, a. s. probíhá již řadu let program zaměřený na snižování těchto ztrát, který byl doposud velice úspěšný. I tak je ale třeba se zlepšováním v této oblasti pokračovat, i když je nutno neopomenout vyhodnocování ekonomické výhodnosti navrhovaných opatření – zda náklady vynaložené na opravy a předcházení těmto ztrátám nepřevýší přínosy z jejich realizace.

### 6.3.4 Strategické cíle perspektivy potenciálů

U perspektivy potenciálů byly zvoleny čtyři strategické cíle, jejichž náplní je aktivní využití nových komunikačních cest, aktivní podpora inovací v podniku, zajištění fungování zpětné vazby a vyhodnocování znalosti strategie v podniku.

Tabulka 35 Strategické cíle perspektivy potenciálů

Strategický cíl	Popis
Aktivně využívat nové cesty komunikace	Rozšířit komunikaci jak uvnitř samotného podniku, tak mezi podnikem a jeho okolím.
Aktivně podporovat inovace	Zajistit dostatečně motivující inovační program v podniku, který umožní efektivně využívat znalosti zaměstnanců.
Zajistit fungování zpětné vazby	Zavedením a kontrolou pravidelného ústního hodnocení zaměstnanců (manuálních i nemanuálních pracovníků) podpořit zpětnou vazbu v podniku.
Sledovat znalost strategie podniku	Zlepšit tok strategických informací uvnitř podniku, sledovat znalost strategie a také její pochopení.

*Zdroj: vlastní*

Jedním z mála komunikačních kanálů mezi společností a jejím okolím (zejména veřejností) jsou webové stránky, u kterých proběhl v roce 2008 kompletní rebuilding. Návštěvnost webových stránek – intenzita jejich využití, nebyla společností doposud sledována. Materiály, dostupné na webových stránkách, poskytují cenné informace o společnosti, vypovídají o portfoliu produktů, přístupu společnosti ke svému postavení a činnosti na trhu atd. Jednoznačně však chybí průběžné informace – např. o vývoji spotřeby vody v dané oblasti, o dosažených změnách v podniku či stavu právě realizovaných projektů na daném území (obnova a rekonstrukce infrastruktury) apod. Některé z těchto informací jsou uvedeny s časovým zpožděním ve výroční zprávě podniku nebo je lze nalézt pod odkazem Aktuality na webových stránkách společnosti. To však nejsou dostačující prameny aktuálních informací.

Společnost ŠPVS, a. s. si uvědomuje význam lidského kapitálu, a proto tuto oblast nezanebává. V rámci „Střednědobého plánu vzdělávání zaměstnanců“ jsou realizovány výcvikové

akce zaměstnanců, jejichž popis je uveden každoročně ve výroční zprávě společnosti. Kromě podpory jazykového vzdělávání, prohlubování odborné kvalifikace či periodického školení a zkoušek jsou zajišťovány i speciální projekty rozvoje. Prostředky investované do vzdělávání zaměstnanců se společnosti vracejí jejich odborným přístupem k provádění své práce. *Proč ale nevyužít nové poznatky k podpoře inovací v podniku?* V současnosti v podniku neexistuje inovační program. Pro efektivní využití lidského kapitálu je jistě vhodné tento program zavést a nastavit tak, aby dostatečně motivoval pracovníky k vlastní inovační iniciativě.

Zpětná vazba v podniku v současnosti funguje, ovšem jsou zde možnosti, jak její stav dále vylepšit a podpořit tak komunikaci mezi zaměstnanci a jejich bezprostředními nadřízenými. Ve společnosti je nyní nastaven systém pravidelného ústního měsíčního hodnocení výkonnosti u skupiny manuálních pracovníků. Výkonnost nemanuálních pracovníků je pak hodnocena čtvrtletně. Vzhledem k důležitosti komunikace a nutnosti zjišťovat podmínky a překážky výkonu je vhodné zavést pravidelné měsíční ústní hodnocení u všech zaměstnanců podniku.

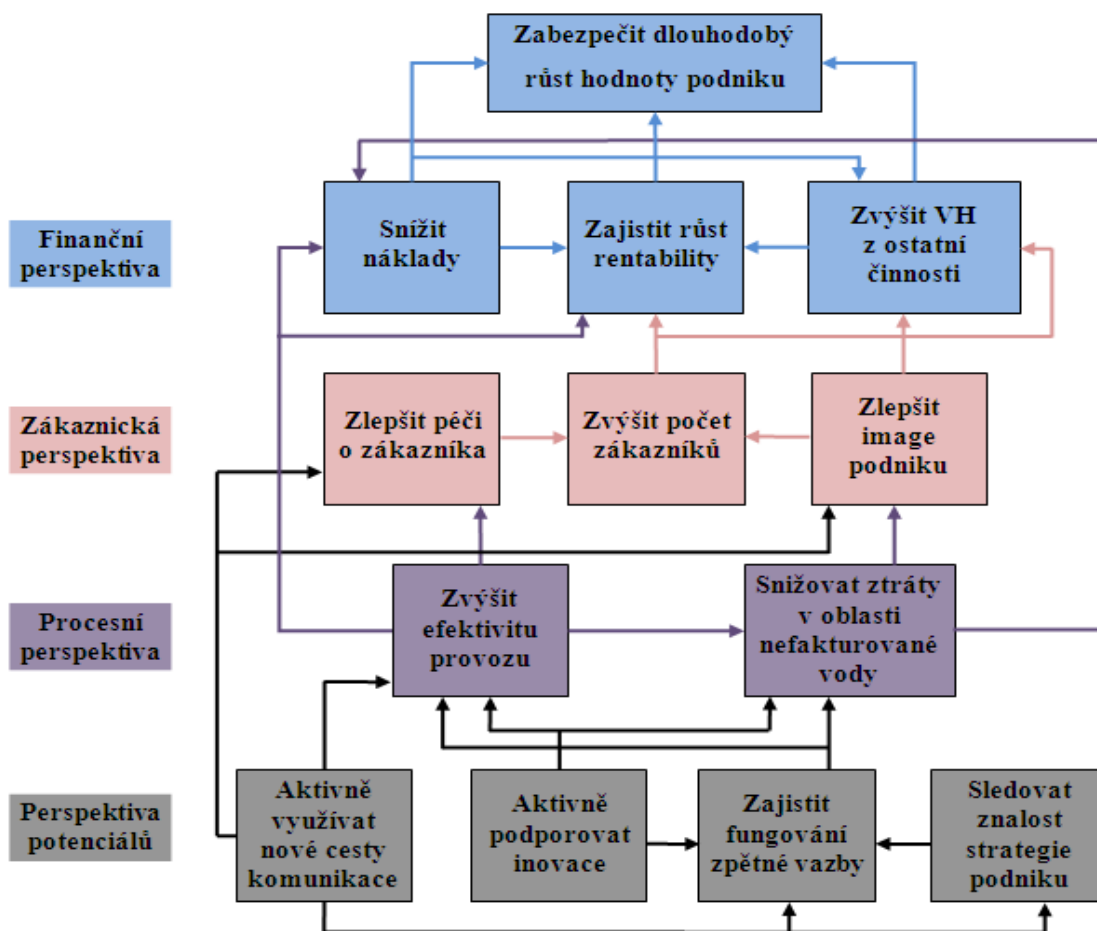
Projekt implementace Balanced Scorecard je postaven na jednom zásadním pilíři, kterým je znalost strategie podniku. Otázkou je, jak zabezpečit, aby každý zaměstnanec přišel do kontaktu s touto strategií a jak zjistit úroveň povědomí o strategii mezi pracovníky. Pokud nebude strategie v podniku rozšířena, těžko půjde realizovat změny, které z ní vycházejí. Proto je poslední cíl perspektivy potenciálů zaměřen právě a především na **strategii a její znalost v podniku**.

### 6.3.5 Strategická mapa

Na následujícím obrázku je uvedeno všech 13 strategických cílů konceptu včetně znázornění vazeb mezi nimi.

Vrcholem celé soustavy cílů je cíl finanční perspektivy – Zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku, jehož splnění podporují ostatní tři cíle finanční perspektivy. V rámci perspektivy potenciálů lze potvrdit fakt, že v této perspektivě je zohledňováno zázemí společnosti ŠPVS, a. s. a prostřednictvím jeho efektivního řízení a využití lze podpořit dosažení cílů v procesní a zákaznické perspektivě. Procesní perspektiva se svými cíli podporuje splnění cílů zákaznické i finanční perspektivy.

Z výše uvedených vazeb mezi cíli lze odvodit podporu strategických cílů jednotlivými strategickými akcemi, které jsou v konceptu navrženy pro všechny zvolené cíle.



Obrázek 10 Strategická mapa konceptu BSC - ŠPVS, a. s. [vlastní]

### 6.3.6 Měřítko, cílové hodnoty a aktivity

Po určení strategických cílů a vzájemných vazeb mezi nimi lze přistoupit k výběru měřítek, cílových hodnot a strategických akcí v rámci jednotlivých perspektiv. Cílové hodnoty jsou stanoveny pro roky 2011 a 2012. V druhé polovině roku 2010 se plánuje dokončení příprav implementace, a proto budou dosažené výsledky jednotlivých strategických cílů měřeny až od počátku roku 2011.

### 6.3.6.1 Měřítka, cílové hodnoty a aktivity finanční perspektivy

Prvním strategickým cílem finanční perspektivy je snížení nákladů ve společnosti. Jako měřítko tohoto cíle byl zvolen ukazatel nákladovosti výkonů (náklady/výkony), jehož hodnota za rok 2009 činí 96 %. Cílová hodnota ukazatele nákladovosti výkonů, které by mělo být do roku 2012 dosaženo, činí 93 %.

Tabulka 36 Měřítka a cílové hodnoty strategických cílů finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Frek. měření	Souč. hodnota (2009)	Cílová hodnota (2011)	Cílová hodnota (2012)	Odpověd. oddělení
Snížit náklady	Nákladovost výkonů	měsíčně	96 %	95 %	93 %	výrobní oddělení
Zvýšit VH z ostatní činnosti	Podíl tržeb ze stavební činnosti podniku na celkových tržbách	měsíčně	4,8 %	5 %	7 %	technické oddělení
Zajistit růst rentability	ROA	jednou ročně	7,60 %	8 %	10 %	finanční oddělení
Zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku	Hodnota ukazatele EVA	jednou ročně	4 340 tis. Kč	5 700 tis. Kč	7 500 tis. Kč	finanční oddělení

*Zdroj: vlastní*

Vzhledem k poklesu vyrobené vody v letech 2005 – 2009 je v rámci druhého strategického cíle finanční perspektivy vhodné, zaměřit se na jiné alternativy růstu výsledku hospodaření ve společnosti. Jelikož ŠPVS, a. s. poskytuje celou řadu jiných služeb, pro které disponuje jak věcnými, tak lidskými kapacitami, nabízí se výzva zaměřit se právě tímto směrem a vybudovat z oblasti ostatní činnosti efektivní tok příjmů. Řada projektů v obnově a výstavbě vodohospodářské infrastruktury, které v posledních letech nastartovala především podpora z Evropských fondů, představuje jednu z možných alternativ. Cílová hodnota stanovená pro rok 2012 činí 7% podíl tržeb ze stavební činnosti na celkových tržbách podniku.

Třetí oblastí finanční perspektivy, na niž bude kladen důraz, je zvýšení rentability – konkrétně rentability aktiv, resp. produkční síly podniku. Tento cíl bude podpořen splněním před-



chozích dvou cílů finanční perspektivy a dále splněním ostatních cílů z jiných perspektiv – viz znázornění vztahů ve strategické mapě. Cílová hodnota měřítko ROA je pro rok 2012 stanovena ve výši 10 %.

Posledním ze zvolených strategických cílů finanční perspektivy, je cíl zabezpečení dlouhodobého růstu hodnoty podniku - měřený ukazatelem EVA. Podporou pro dosažení jeho cílové hodnoty bude především splnění tří předchozích cílů finanční perspektivy s tím, že cílová hodnota ukazatele EVA byla pro rok 2012 stanovena na 7500 tis. Kč.

*Tabulka 37 Seznam aktivit náležících strategickým cílům finanční perspektivy*

Strategický cíl	Aktivity	Rok realizace	
		2011	2012
Snižit náklady	1. Realizace hodnotové analýzy	x	x
	1.1 Identifikace neefektivních nákladů, navrhnout možných změn	x	
	1.2 Zavedení zvolených změn		x
Zvýšit VH z ostatní činnosti	1. Sledování situace na trhu stavebních zakázek	x	x
	2. Přihlašování do nových výběrových řízení	x	x
	3. Zajišťování spolupráce s potřebnými partnery	x	x
Zajistit růst rentability	Aktivity cílů, které mají vazbu na tento cíl – viz strategická mapa.	x	x
Zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku	Aktivity cílů, které mají vazbu na tento cíl – viz strategická mapa.	x	x

*Zdroj: vlastní*

Aktivity spojené se snižováním nákladů zahrnují provedení hodnotové analýzy v podniku, jejímž cílem bude identifikovat a odstranit nepotřebné náklady procesů. Oblasti, na které se hodnotová analýza zaměří, budou zvoleny prostřednictvím brainstormingu, jehož se zúčastní vedení společnosti a vybraní pracovníci. Prováděná analýza bude orientována dvěma směry:

- Upozornit na vynakládané náklady, které nepřispívají k vytváření požadované kvality a užitečnosti.
- Navrhnout zlepšení, která snižují náklady, ovšem neovlivňují kvalitu produktu.

Realizace prvních dvou částí hodnotové analýzy (zjištění neefektivních nákladů a návrh možných změn) proběhne v roce 2011 a v roce 2012 již budou aktivity zaměřeny na odstraňování příčin neefektivnosti.

K aktivitám druhého strategického cíle finanční perspektivy patří sledování výběrových řízení spojených s výstavbou a rekonstrukcí vodohospodářských zařízení, přihlašování do nových výběrových řízení a zajišťování spolupráce s obchodními partnery, potřebnými pro realizaci těchto aktivit (dodavatelé materiálu a strojů, jiné spolupracující podniky apod.).

Splnění posledních dvou strategických cílů finanční perspektivy – Zajistit růst rentability a Zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku, bude podpořeno aktivitami, které náleží cílům, jež jsou s těmito dvěma propojeny vazbami – viz strategická mapa konceptu BSC.

#### ***6.3.6.2 Měřítka, cílové hodnoty a aktivity zákaznické perspektivy***

Strategický cíl orientovaný na zkvalitnění péče o zákazníka bude vyhodnocován dosaženou mírou spokojenosti zákazníků. Spokojenost zákazníků byla doposud vyhodnocována negativní metodou – přes reklamace a stížnosti zákazníků. Novým způsobem, který by měl zvýšit vypovídající hodnotu použitého ukazatele, je provedení jednoduchého průzkumu spokojenosti zákazníků na vybraném vzorku respondentů. Po vyhodnocení získaných údajů a aplikaci možných změn, by měla dosáhnout míra spokojenosti zákazníků v roce 2012 minimálně 85 %.

Druhý strategický cíl zákaznické perspektivy představuje zlepšení image podniku s měřítkem, jež sleduje počet prezentací podniku v regionálním tisku či v jiných médiích. Jak již bylo při popisu samotného cíle (kap. 6.3.2 Strategické cíle zákaznické perspektivy) uvedeno, společnost nemá zajištěnou dostatečnou prezentaci před veřejností, i když se podílí na řadě projektů realizovaných v daném regionu. Cílem je dosáhnout minimálně 10 článků za rok 2012 s uvedením loga společnosti, a to v regionálním tisku či na webových stránkách příslušných organizací propagujících projekty sponzorované společností ŠPVS, a.s.

Tabulka 38 Měřítka a cílové hodnoty strategických cílů zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Frek. měření	Souč. hodnota (2009)	Cílová hodnota (2011)	Cílová hodnota (2012)	Odpověd. oddělení
Zlepšit péči o zákazníka	Míra spokojenosti	jednou ročně	nebylo měřeno <sup>11</sup>	75 %	85 %	zákaznické oddělení
Zlepšit image podniku	Počet prezentací firmy v médiích	jednou ročně	3 články <sup>12</sup>	7 článků	10 článků	zákaznické oddělení
Zvyšovat počet zákazníků	Míra růstu počtu obyvatel zásobených pitnou vodou	měsíčně	- 0,85 %	1 %	1%	zákaznické oddělení
	Míra růstu počtu obyvatel napojených na kanalizaci	měsíčně	-1,47 %	1 %	1%	zákaznické oddělení

Zdroj: vlastní

Třetí strategický cíl se orientuje na problematiku snižování počtu obyvatel zásobených pitnou vodou a napojených na kanalizaci. V roce 2009 byl zaznamenán pokles v obou kategoriích. Cílovou hodnotou stanovenou pro rok 2012 je v obou případech 1% nárůst oproti hodnotě předchozího roku.

<sup>11</sup> Doposud realizované měření negativní metodou – počtem reklamací a stížností, neposkytuje dostatečně kvalitní informace, ze kterých by bylo vhodné nyní vycházet.

<sup>12</sup> V uvedeném počtu článků nejsou zahrnuty články, jež společnost prezentuje v magazínu Svět Ondeo, který nepravidelně vydává Ondeo Services CZ, s. r. o. pro zaměstnance skupiny firem v tištěné i elektronické podobě. Dále nejsou zahrnuty články z plánovaného čtvrtletního zpravodaje, který bude společnost sama vydávat.

Tabulka 39 Seznam aktivit náležících strategickým cílům zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Aktivity	Rok realizace	
		2011	2012
Zlepšit péči o zákazníka	1. Průzkum spokojenosti zákazníků	x	x
	1.1 Výběr studentů a jejich proškolení	x	x
	1.2 Realizace dotazníkové akce s následným vyhodnocením	x	x
	1.3 Zavádění případných změn na základě výsledků průzkumu	x	x
Zlepšit image podniku	1. Vyjednávání s realizátory akcí a sdělovacími médii	x	x
Zvyšovat počet zákazníků	1. Podpora komunikace s obcemi, městy a jednotlivými zákazníky	x	x

Zdroj: vlastní

Aktivity prvního strategického cíle zákaznické perspektivy postihují realizaci průzkumu spokojenosti zákazníků na vybraném vzorku respondentů. Výsledkem průzkumu budou nejen informace ohledně míry spokojenosti, ale také návrhy a doporučení ze strany zákazníků, které mohou být dobrým podnětem ke zlepšení současné situace. Realizátorem průzkumu by měli být dva vybraní studenti střední školy, jež budou projekt realizovat pod odborným vedením zaměstnance ze zákaznického oddělení ŠPVS, a. s. Tato volba je vhodná zejména z hlediska podpory následujícího strategického cíle - Zlepšit image podniku, a to proto, že spolupráce se studenty v obsluhovaném regionu by měla vyvolat lepší ohlas, než pokud by byl projekt vypracován pouze samotnými zaměstnanci firmy. Akce průzkumu bude probíhat vždy po dobu jednoho měsíce v daném roce, kdy dojde k realizaci dotazování pomocí strukturovaných dotazníků. Druhý měsíc budou v průběhu 14 dnů vyhodnoceny získané odpovědi, a to zaměstnancem zákaznického oddělení, který vedl tým studentů.

Druhý strategický cíl zahrnuje aktivity - vyjednávání s realizátory akcí či s příslušnými sdělovacími médii - jejichž cílem je zajistit propagaci společnosti, a to minimálně použitím jejího loga či názvu v propagačních člancích a jiných informačních materiálech, které jsou pro sponzorované projekty obvykle vytvářeny.

Aktivity společnosti v rámci třetího strategického cíle představují udržování komunikace s obcemi, pro které společnost vodohospodářskou infrastrukturu již spravuje (z hlediska

udržení stávajícího zákazníka). Dále jde o vyjednávání s obcemi, kterým končí provozovatelé smlouvy s jinými subjekty (z hlediska získání nového zákazníka), blíží se k okamžiku vzniku povinnosti zavést veřejnou kanalizaci či uvažují o vybudování veřejného vodovodu. V případě jednotlivých občanů – potenciálních nových zákazníků (např. ti kteří uvažují o zřízení vodovodní či kanalizační přípojky) je třeba zajišťovat informovanost veřejnosti o poskytovaných službách společností ŠPVS, a. s. Jako nástroje pro podporu zmiňované komunikace mohou sloužit – elektronický zpravodaj, webové stránky společnosti a v této kapitole již uvedená propagace podniku v tisku a jiných médiích.

### 6.3.6.3 Měřítko, cílové hodnoty a aktivity procesní perspektivy

Pro měření úspěšnosti prvního strategického cíle jsou vybrána dvě měřítka – produktivita práce (přidaná hodnota/počet pracovníků) a výše úspor vzniklých na základě návrhů zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že zvolené aktivity pro zvýšení produktivity práce proběhnou v hlavní výrobě s vysokým stupněm automatizace, je stanoveno očekávané zvýšení produktivity pro rok 2012 o 5 % vůči současnému stavu (rok 2009).

Tabulka 40 Měřítko a cílové hodnoty strategických cílů procesní perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Frek. měření	Souč. hodnota (2009)	Cílová hodnota (2011)	Cílová hodnota (2012)	Odpověd. oddělení
Zvýšit efektivitu provozu	Produktivita práce	měsíčně	533 tis. Kč na 1 zaměst.	545 tis. Kč na 1 zaměst.	560 tis. Kč na 1 zaměst.	výrobní oddělení
	Úspory díky návrhům zaměstnanců	měsíčně	nebylo měřeno	240 000 Kč	355 000 Kč	personální oddělení
Snižovat ztráty v oblasti nefak. vody	Podíl ztrát z vody vyrobené určené k realizaci	měsíčně	20,33 %	19 %	18 %	výrobní oddělení

Zdroj: vlastní

Hodnota dosažených úspor podniku ze zlepšovacích návrhů zaměstnanců nebyla doposud sledována. Cílovým stavem je za rok 2012 dosáhnout částky úspor ve výši 355 000 Kč, což je hodnota představující zhruba čtvrtinu výdajů poskytovaných společnostmi na výcvik za-

městnanců v roce 2009. Vztah mezi náklady výcvikových akcí a přínosy úsporných návrhů ze strany zaměstnanců byl vybrán záměrně, jelikož tyto dvě hodnoty by se měly, z hlediska efektivnosti vynakládaných prostředků společností, pozitivně – přímo ovlivňovat.

Druhou oblastí, na kterou se podnik v rámci procesní perspektivy zaměří, bude snižování ztrát z nefakturované vody. V roce 2008 dosáhla, dle ročenky Ministerstva životního prostředí, průměrná hodnota tohoto ukazatele u vodohospodářských podniků ČR 19,4 %. Dle rozdělení krajů lze konstatovat, že tento podíl byl v některých lokalitách snížen i pod 15 %. Cílová hodnota u zvoleného ukazatele v této oblasti byla pro rok 2012 stanovena na 18 %.

*Tabulka 41 Seznam aktivit náležitých strategickým cílům procesní perspektivy*

Strategický cíl	Aktivity	Rok realizace	
		2011	2012
Zvýšit efektivitu provozu	1. Aplikace interního benchmarkingu	x	x
	1.1 Realizace monitoringu	x	
	1.2 Vyhodnocení monitoringu - určení optimální spotřeby času na zvolené výkony	x	
	1.3 Zavedení nápravných opatření	x	x
	2. Shromáždování, vyhodnocování a implementace úsporných návrhů	x	x
Snižovat ztráty v oblasti nefakturované vody	1. Pravidelná kontrola plnění Akčního plánu	x	x
	2. Aplikace externího benchmarkingu	x	x
	3. Zajištění účasti pracovníků na konferencích a odborných seminářích	x	x

*Zdroj: vlastní*

Činnosti v rámci cíle sledujícího zvýšení efektivity provozu budou zaměřeny na optimalizaci časového hospodářství. Tato optimalizace proběhne současně s realizací hodnotové analýzy – viz aktivity strategického cíle finanční perspektivy – Snížit náklady. Za nástroj podpory, při realizaci optimalizace časového hospodářství, byl zvolen interní benchmarking. Na základě půlročního (denního) monitoringu zvolených operací v oblasti hlavní činnosti podniku, rozfázovaných do jednotlivých dílčích činností, budou určeny neproduktivní či ztrátové časy a optimální časy pro výkon jednotlivých činností, a to pomocí srovnávání v rámci benchmarkingu. Díky navrženým opatřením se následně eliminují skryté rezervy úspor.

Snižování ztrát v oblasti nefakturované vody je již v podniku řešeno Akčním plánem na snížení nefakturované vody, který byl doposud velmi úspěšný. Kromě důsledné (měsíční) kontroly plnění stanovených cílů v tomto plánu budou aktivity zaměřeny i na využití možností externího benchmarkingu. Jde o určení nejlepších společností na území ČR, které se zabývají úpravou a dodávkou pitné vody a dosahují v oblasti snižování podílu nefakturované vody vynikajících výsledků. Navázáním kontaktu s těmito společnostmi a vzájemnou spoluprací bude možno určit nástroje a postupy, které jsou hlavními faktory jejich úspěchu v této oblasti. Poslední aktivitou, kterou podnik realizuje pro podporu tohoto cíle, bude zajišťování účasti svých pracovníků na konferencích a odborných seminářích, zaměřených na problematiku ztrát nefakturované vody.

#### ***6.3.6.4 Měřítka, cílové hodnoty a aktivity perspektivy potenciálů***

V podniku nejsou v dostatečné míře zveřejňovány aktuální informace, které by byly přístupné jak zaměstnancům, tak zákazníkům. Jednou z cest, jak tuto situaci napravit, je vytvořit elektronickou formu zpravodaje. Měření úspěšnosti v rámci tohoto strategického cíle proběhne pomocí měřítka intenzity využití, jehož cílová hodnota pro rok 2011 činí 57,5 % (100% využití zaměstnanci, 15% využití zákazníci) a pro rok 2012 činí 65 % (100% využití zaměstnanci a 30% využití zákazníci).

Relativně nové webové stránky představují dobrý komunikační můstek mezi společností a jejími zákazníky, zaměstnanci, dodavateli či jinými zainteresovanými osobami. Sledování počtu návštěvníků bude poskytovat majiteli těchto stránek podstatnou informaci o intenzitě jejich využití. Cílová hodnota roku 2012 pro měřítko počtu návštěvníků webových stránek společnosti činí 600 uživatelů za měsíc.

Ve společnosti bude zaveden inovační program, prostřednictvím něž budou shromažďovány a vyhodnocovány zlepšovací návrhy zaměstnanců. Cílová hodnota pro rok 2012 je stanovena na 20 inovačních návrhů ze všech oddělení podniku souhrnně za rok.

Tabulka 42 Měřítko a cílové hodnoty strategických cílů perspektivy potenciálů

Strategický cíl	Měřítko	Frek. měření	Souč. hodnota (2009)	Cílová hodnota (2011)	Cílová hodnota (2012)	Odpovědné oddělení
Aktivně využívat nové cesty komunikace	Intenzita využití zpravodaje	čtvrtletně	nebylo měřeno	57,5 %	65 %	zákaznické oddělení
	Návštěvnost webových stránek společnosti	měsíčně	nebylo měřeno	450 osob/měsíc	600 osob/měsíc	oddělení IT
Aktivně podporovat inovace	Počet inovačních návrhů	dvakrát ročně	nebylo měřeno	15 návrhů	20 návrhů	personální oddělení
Zajistit fungování zpětné vazby	Počet pracovníků, kteří získají každý měsíc ústní zpětnou vazbu o své výkonnosti	měsíčně	56 %	100 %	100 %	personální oddělení
Sledovat znalost strategie podniku	Míra informovanosti zaměstnanců	jednou ročně	nebylo měřeno	85 %	95 %	personální oddělení

Zdroj: vlastní

Při zajištění zpětné vazby v podniku dojde k rozšíření ústního měsíčního hodnocení výkonnosti na všechny zaměstnance – doposud totiž probíhalo toto hodnocení s měsíční frekvencí pouze u manuálních pracovníků. Počet zaměstnanců, kteří měsíčně obdrží zpětnou vazbu o své výkonnosti, je pro rok 2012 stanoven na 100 % (tedy všichni zaměstnanci).

Významnou podmínkou úspěšné implementace konceptu BSC je celopodniková znalost zvolené strategie, ze které tento koncept vychází. Proto je třeba sledovat cíl zaměřený na tuto problematiku. Cílovou hodnotou vybraného měřítka, míry informovanosti zaměstnanců, je pro rok 2012 znalost strategie v podniku na úrovni 95 %.



Tabulka 43 Seznam aktivit náležících strategickým cílům perspektivy potenciálů

Strategický cíl	Aktivity	Rok realizace	
		2011	2012
Aktivně využívat nové cesty komunikace	1. Tvorba elektronického zpravodaje	x	x
	2. Pravidelná distribuce zpravodaje zaměstnancům a zákazníkům	x	x
	3. Zabezpečení vzniku analýzy návštěvnosti stránek dohodou s jejich zřizovatelem	x	
	4. Pravidelné vyhodnocování návštěvnosti	x	x
	5. Zajištění reklamního banneru na webových stránkách Rej.cz	x	x
	6. Vyhodnocení úspěšnosti reklamního banneru	x	x
Aktivně podporovat inovace	1. Vytvoření inovačního programu v podniku	x	x
	2. Sběr a vyhodnocování inovačních návrhů zaměstnanců	x	x
Zajistit fungování zpětné vazby	1. Zavedení pravidelného ústního měsíčního hodnocení u všech pracovníků	x	x
	2. Provádění kontroly	x	x
Sledovat znalost strategie podniku	1. Vyhodnocování znalosti strategie podniku zaměstnanci při ročním hodnocení	x	x

Zdroj: vlastní

Vzhledem k tomu, že společnost má jisté zkušenosti s realizací firemního časopisu, jelikož přispívá svými články do nepravidelně vydávaného magazínu Svět Ondeo, je vhodné, aby vytvořila svůj vlastní elektronický zpravodaj, prostřednictvím něž by poskytovala jak svým zaměstnancům, tak i okolí podniku, řadu informací v průběhu roku. Průběžně zveřejňované údaje mohou být jednak motivačním a podporujícím prvkem výkonnosti u zaměstnanců (motivace přes informace o dosažení malých cílů v průběhu roku), ale i vhodným nástrojem pro posilování vztahů s veřejností, dodavateli či akcionáři. Elektronický zpravodaj bude tvořen cca 4 stranami textu, v nichž budou uvedeny nejdůležitější informace vztahující se k danému čtvrtletí, za něž bude vydáván. Za vydání zpravodaje bude trvale zodpovědná jedna osoba ze zákaznického oddělení a na jeho tvorbě se budou dále podílet 4 vybraní zaměstnanci pro dané čtvrtletí (jejich ochota a spolupráce při tvorbě zpravodaje pak může být součástí jejich ročního hodnocení). Každé vydání zpravodaje obdrží všichni zaměstnanci

podniku prostřednictvím e-mailu. V případech osobního setkání (např. na pokladně a v zákaznickém centru) budou o této novince informováni zákazníci společnosti, kterým bude po jejich svolení elektronický zpravodaj taktéž zasílán prostřednictvím e-mailu. Dále bude elektronický zpravodaj dostupný na webových stránkách společnosti ŠPVS, a. s.

Aktivita směřující ke zvýšení návštěvnosti webových stránek zahrnují následující kroky. Na stránky se přidá nový odkaz - Nejčastější dotazy, jehož obsah bude určen podle statistiky nejčastějších dotazů v zákaznickém centru společnosti. Dále bude přidán elektronický formulář pro zasílání odečtu vodoměru zákazníkem. Následně dojde k zajištění propagace webových stránek na stránkách Rej.cz (zaměřených na šumperský region) pomocí reklamního banneru, a to po dobu šesti měsíců v roce 2011. Vliv propagace prostřednictvím reklamního banneru na návštěvnost webových stránek společnosti ŠPVS, a. s. bude průběžně v první polovině roku 2011 vyhodnocován a podle zjištěných výsledků se rozhodne, zda bude společnost v této aktivitě následující rok pokračovat či nikoliv.

Pro podporu inovační iniciativy bude v podniku vytvořen inovační program, který bude spjat s motivačními prvky – stanovení procentní odměny z úspor a přínosů z přijatého a využitého inovačního návrhu ve firmě, den placeného volna apod. Současně bude jednou ročně vybrán nejlepší inovační návrh, který firma zveřejní ve své výroční zprávě, čímž bude zajištěna i komunikační podpora v této oblasti.

Při zajišťování zpětné vazby v podniku bude kladen důraz na měsíční ústní hodnocení zaměstnanců jejich bezprostředním nadřízeným. Každý nadřízený bude na začátku nového měsíce, minimálně v rozsahu 10 minut, hodnotit v rozhovoru se zaměstnancem jeho výkonnost za předcházející měsíc a míru plnění stanovených úkolů s tím, že budou probrány i možné překážky práce. Průběh rozhovorů bude stvrzen podpisem zaměstnance na listině měsíčního hodnocení výkonnosti, kterou po provedení hodnocení odevzdá hodnotitel personálnímu oddělení. Splnění tohoto úkolu bude u hodnotitelů součástí jejich ročního hodnocení. Personální oddělení bude mít na starosti kontrolu těchto měsíčních hodnocení. Bude se zabývat sběrem listin a sledováním, zda byl úkol splněn příslušným hodnotitelem včas.

Měřítka míra informovanosti zaměstnanců bude vyhodnocováno jednou ročně v rámci ročního hodnocení zaměstnanců prostřednictvím dotazníku, který již společnost používá. Tento dotazník bude rozšířen o otázky, které prověří znalost a pochopení podnikové strategie

s tím, že bude taktéž ponechán prostor pro případné výhrady či návrhy ze strany zaměstnanců. Po vyhodnocení dotazníků budou navržena možná opatření k nápravě nedostatků.

## 6.4 Časová a nákladová analýza projektu implementace BSC

### 6.4.1 Časový harmonogram projektu

Časový plán pro realizaci přípravných aktivit před skutečnou implementací konceptu Balanced Scorecard v podniku ŠPVS, a. s. byl stanoven na 18 týdnů, a to v období od 16. srpna 2010 do 19. prosince 2010. Kromě řádného času (16 týdnů), potřebného pro jednotlivé aktivity uvedené níže na obrázku (Obr. 11), byly započítány do harmonogramu ještě dva týdny tvořící časovou rezervu. Toto období poskytne vhodný prostor pro případy časového skluzu či pro vyřešení možných nesrovnalostí a nedostatků u jednotlivých, do té doby již realizovaných, aktivit. Na leden roku 2011 je naplánováno zavedení konceptu.

Aktivity	Týden (16. 8. - 19. 12. 2010)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
<b>I. Přípravná fáze</b>																				
Určení projektového týmu																				
Školení projektového týmu																				
Sestavení časového harmonogramu																				
Sestavení rozpočtu																				
<b>Workshop č. 1</b>																				
<b>II. Vytvoření konceptu BSC</b>																				
Vyjasnění vize a strategie																				
Provedení strategické analýzy																				
<b>Workshop č. 2</b>																				
Zvolení strategických cílů																				
Vytvoření strategické mapy																				
Určení měřítek strategických cílů																				
Stanovení cílových hodnot																				
Určení strategických akcí																				
<b>Workshop č. 3</b>																				
<b>III. Plán implementace</b>																				
Plán rozšíření konceptu (roll-out)																				
Plán implementace do systému řízení																				
Časová rezerva																				

Obrázek 11 Časový harmonogram implementace konceptu BSC - ŠPVS, a. s. [vlastní]

### 6.4.2 Rozpočet projektu

Náklady spojené s projektem byly rozděleny do čtyř skupin. V první skupině jsou shrnuty náklady týkající se mezd a odměn. V rámci strategického cíle snížení nákladů a strategického cíle zvýšení efektivity provozu bude nutno vyčlenit jednoho ze současných pracovníků pro zajištění aktivit náležících těmto cílům. Pozice, kterou doposud vyčleněný pracovník zastával, bude obsazena novým zaměstnancem.

V rámci realizace průzkumu spokojenosti zákazníků bude navázána spolupráce se dvěma studenty Obchodní akademie Šumperk, kteří budou po dobu jednoho měsíce realizovat dotazníkovou akci. První dva týdny budou ve společnosti na praxi, kterou jim střední škola povinně ukládá. Za další dva týdny budou již společností ŠPVS, a. s. odměněni (pracovní doba - 4 hodiny denně s oceněním 100 Kč/hod.).

Položka odměn pro zaměstnance zahrnuje odměny pro osobu odpovědnou za elektronický zpravodaj, osobu odpovědnou za výzkum spokojenosti zákazníků, osobu odpovědnou za realizaci hodnotové analýzy a odměny v rámci inovačního programu.

*Tabulka 44 Mzdy a odměny vyvolané projektem BSC*

	2011	2012
1 nový pracovník	285 000 Kč	291 000 Kč
2 studenti	8 000 Kč	8 000 Kč
Odměny zaměstnancům	40 000 Kč	30 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>333 000 Kč</b>	<b>329 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní*

Druhá skupina obsahuje náklady na školení. Započítány jsou náklady na školení projektového týmu v oblasti Balanced Scorecard, které bude realizováno dle časového harmonogramu v průběhu dvou týdnů vybranou společností. Dále jsou zde zahrnuty výdaje na odborné semináře či konference týkající se problematiky snižování podílu vody nefakturované. Předpokládá se účast jednoho zaměstnance podniku na dvou akcích za každý rok.

*Tabulka 45 Náklady na školení vyvolané projektem BSC*

	2011	2012
Školení pracovníků BSC	115 000 Kč	x
Odborné semináře - ztráty vody	10 000 Kč	10 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>125 000 Kč</b>	<b>10 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní*

Třetí skupina nákladů zahrnuje náklady vynaložené na propagaci společnosti. Pro zvýšení známosti podniku budou využity služby regionálního tisku, případně jiných sdělovacích médií. V roce 2011 by mělo vyjít 7 článků týkajících se společnosti a v roce 2012 pak 10 článků. Tyto články se budou týkat buď pouze ŠPVS, a. s., nebo sponzorovaných akcí, v nichž bude uvedena zmínka o společnosti v podobě představení sponzora akce (případně uvedeno pouze logo společnosti). Předpokladem je, že v každém roce bude z cílového počtu zajištěno 5 článků bezplatně - realizátory sponzorovaných akcí.

Pro propagaci webových stránek společnosti bude v roce 2011 použit reklamní banner na stránkách Rej.cz, a to po dobu 6 měsíců. Po uplynutí daného období dojde k vyhodnocení úspěšnosti akce a na základě výsledků se rozhodne, zda tatáž akce proběhne i v roce 2012 (viz dvě alternativy celkových nákladů propagace).

*Tabulka 46 Náklady na propagaci vyvolané projektem BSC*

	2011	2012
Články v tisku a jiných médiích	8 000 Kč	20 000 Kč
Reklamní banner	9 000 Kč	9 000 Kč
<b>Celkem - 1. alternativa</b>	<b>17 000 Kč</b>	<b>20 000 Kč</b>
<b>Celkem - 2. alternativa</b>	<b>17 000 Kč</b>	<b>29 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní*

Ve skupině nákladů vztahujících se k technickým úpravám webových stránek nebyly uvedeny náklady týkající se zavedení statistik návštěvnosti stránek, protože tuto službu by měl zřizovatel stránek poskytnout společnosti zdarma. Náklady na vytvoření nového odkazu a elektronického formuláře budou vynaloženy pouze v roce 2011.

*Tabulka 47 Náklady úprav webových stránek vyvolané projektem BSC*

	2011	2012
Nový odkaz Nejčastější dotazy	1 000 Kč	x
Elektronický formulář	5 000 Kč	x
<b>Celkem</b>	<b>6 000 Kč</b>	<b>x</b>

*Zdroj: vlastní*

Celkové náklady projektu budou v roce 2011 ovlivněny nákupem příslušné softwarové podpory. Pro rok 2012 jsou uvedeny dvě alternativy celkových nákladů s tím, že v první alternativě nejsou zahrnuty náklady na propagaci webových stránek ŠPVS, a. s. pomocí reklamního banneru.

Tabulka 48 Celkové náklady vyvolané projektem BSC

	2011	2012 (1. alternativa)	2012 (2. alternativa)
Mzdové náklady	333 000 Kč	329 000 Kč	329 000 Kč
Školení	125 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
Propagace	17 000 Kč	20 000 Kč	29 000 Kč
Webové stránky	6 000 Kč	x	x
Software	350 000 Kč	x	x
<b>Náklady projektu celkem</b>	<b>831 000 Kč</b>	<b>359 000 Kč</b>	<b>368 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní

## 6.5 Analýza rizik projektu implementace BSC

### 6.5.1 Charakteristika rizik projektu implementace BSC

Rizika spjatá s tvorbou konceptu a jeho implementací ve společnosti ŠPVS, a. s. jsou tato:

- A. Nedostatečná znalost konceptu BSC ve firmě, díky které nemusí být koncept dobře pochopen, následně může dojít ke špatné implementaci či neschopnosti koncept využít ku prospěchu společnosti.
- B. Vlivem podcenění důležitosti komunikace a zpětné vazby, může dojít ke vzniku zbytečných chyb či časovému zpoždění, nebo dokonce k zablokování celého projektu změny.
- C. Pokud nebude průběžně aktualizována strategie či koncept Balanced Scorecard (jednotlivé cíle i aktivity) dle změn na trhu a změn v samotném podniku, může se z dobrého nástroje řízení výkonnosti stát spíše jeho opak – brzda výkonnosti podniku.
- D. Při předčasném vyhlášení vítězství se může proces změn zastavit a překonané tradice se nenápadně navrátí na svou původní pozici.
- E. Stanovené strategické cíle (případně samotné akce či cílové hodnoty), které se jeví jako dosažitelná výzva, se mohou stát nesplnitelnými – z hlediska finančních zdrojů či kapacit.
- F. Mohou nastat ostatní rizika, a to jak ovlivnitelná, tak i neovlivnitelná podnikem ŠPVS, a. s.

K vyhodnocení výše uvedených rizik je použita bodová metoda, při níž se pracuje s následujícím vzorcem [36]:

$$R = P \cdot N \quad (2)$$

R míra rizika

P pravděpodobnost vzniku existence rizika

N závažnost následků rizika

### 6.5.2 Určení míry rizika

Na základě přiřazené pravděpodobnosti výskytu rizika a určení závažnosti následků rizika byla vypočtena míra rizika. Tabulky se základním rozdělením pravděpodobnosti výskytu rizika (P) a závažnosti následků rizika (N), dle kterých byly přiřazeny jednotlivé hodnoty, jsou uvedeny v přílohách práce (viz Příloha XIII). Maximální hodnota, kterou lze přiřadit pravděpodobnosti výskytu rizika i závažnosti následků rizika, činí 5 bodů.

K méně významným hrozbám patří riziko vyhlášení předčasného vítězství a možnost vzniku ostatních rizik. Za nepřijatelná rizika lze považovat neznalost konceptu a nedostatečnou komunikaci.

Tabulka 49 Určení stupně rizika u jednotlivých typů rizika projektu implementace BSC

Označení rizika	Typ rizika	Pravděpodob. výskytu rizika (P)	Závažnost následků rizika (N)	Míra rizika (R)
<b>A</b>	Neznalost konceptu	4 b.	5 b.	<b>20 b.</b>
<b>B</b>	Nedostatečná komunikace	4 b.	5 b.	<b>20 b.</b>
<b>C</b>	Zanedbání aktualizace strategie a konceptu BSC	3 b.	3 b.	<b>9 b.</b>
<b>D</b>	Předčasné vítězství	2 b.	3 b.	<b>6 b.</b>
<b>E</b>	Nerealizovatelnost strategických cílů	3 b.	4 b.	<b>12 b.</b>
<b>F</b>	Ostatní rizika	2 b.	3 b.	<b>6 b.</b>

Zdroj: vlastní

### 6.5.3 Návrh opatření k omezení rizik projektu implementace BSC

Aby bylo možno uvedeným rizikům předcházet a minimalizovat jejich případný dopad na realizovaný projekt změny, je třeba již nyní navrhnout konkrétní doporučení, jak se jim bránit, či jak je rovnou eliminovat.

#### A. Neznalost konceptu – Nepřijatelné riziko

Zajištěním potřebných školení, realizací workshopů a informačních sezení, ale také podporou následujícího bodu (Nedostatečné komunikace), by mělo být v podniku vytvořeno prostředí, ve kterém se budou dostatečně šířit informace o zamýšlené změně a členové projektového týmu, ovšem i ostatní zaměstnanci podniku, zde získají potřebné znalosti.

#### B. Nedostatečná komunikace – Nepřijatelné riziko

Důslednou kontrolou a sledováním komunikace vedoucích s podřízenými pracovníky by se mělo zamezit nežádoucím komunikačním mezerám. Zde se jedná především o měsíční ústní hodnocení zaměstnanců s tím, že tuto oblast lze následně vyhodnocovat např. při ročním hodnocení zaměstnanců. Požadována by měla být rovněž zpětná odezva – resp. návrhy a připomínky ze stran zaměstnanců k realizované změně, ke kterým by mělo dojít nejlépe již v rámci prvního workshopu.

#### C. Zanedbání aktualizace strategie a konceptu BSC – Závažné riziko

Nezbytná aktualizace navrženého konceptu s jeho strategickými cíli by měla probíhat jednou měsíčně, a to podle potřeby vyplývající ze změn ve vnitřním i vnějším prostředí. Jednou ročně by měla proběhnout celková prověrka s obnovou strategie a konceptu, která bude respektovat současný stav podniku, stav na trhu a vyhlídky do budoucna.

#### D. Předčasné vítězství – Mírné riziko

Doporučenou metodou, jak zabránit předčasné oslavě vítězství, je oslava dosažení menších cílů s neustálým upozorňováním na hlavní cíl projektu, jímž je úspěšná implementace změny a její zapojení do systému řízení podniku – resp. náležité ukotvení. Zabránit tomuto riziku musí zejména vůdce změny, a to důsledným prosazováním plnění stanovených cílů, s případnou podporou vedení.



### E. Nerealizovatelnost strategických cílů – Závažné riziko

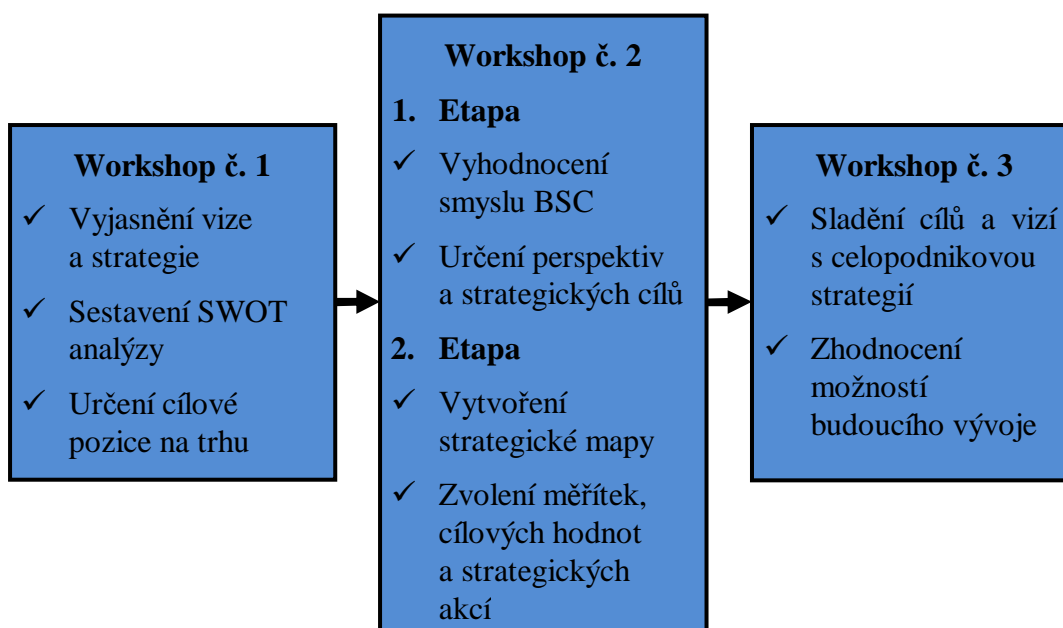
Při měsíční, aktualizaci konceptu rovněž proběhne přehodnocení jednotlivých strategických cílů všemi odděleními, které jsou za jejich splnění odpovědné. Požadováno bude následné vyjádření k realizovatelnosti cílové hodnoty ve stanoveném čase s přiřazenými zdroji.

### F. Ostatní rizika – Mírné riziko

Existuje celá řada dalších rizik, které se v podnikové praxi objevují. Tato mohou být, ovšem také nemusejí být, ovlivnitelná podnikem. Důležitým předpokladem pro jejich zvládnutí je identifikace zaměstnanců se strategií společnosti a s myšlenkou realizované změny. Taktéž je důležitá loajálnost pracovníků a schopnost podniku pružně reagovat v krizových situacích. Vhodnou obranou před možností neodhalení těchto rizik je pravidelná aktualizace seznamu identifikovaných rizik projektu s vyhodnocováním míry rizika u každého z nich, např. pomocí uvedené bodové metody.

## 6.6 Celopodnikové rozšíření konceptu Balanced Scorecard

Při rozšiřování konceptu napříč podnikem budou využity workshopy, které zvýší povědomí o současné situaci a zhodnotí ji (viz workshop č. 1) a poté se postupně zaměří na jednotlivé oblasti tvorby konceptu BSC (viz workshop č. 2 a 3).



Obrázek 12 Obsah workshopů – podpůrného nástroje pro rozšíření BSC [vlastní]

Pro rozšíření konceptu byl zvolen postup „top – down“, tedy shora dolů. Proces roll-out bude podpořen využitím dvou metod, prostřednictvím nichž bude celopodnikový Balanced Scorecard rozšířen do jednotlivých oddělení. V rámci Metody kombinace standardních cílů s individuálními cíli si jednotlivá oddělení převezmou z celopodnikového BSC cíle, které podporují, a stanoví si cíle, které mají pro ně samotné strategický význam – tzv. flexibilní zóny. V této oblasti bude nutné provést sladění dílčích cílů mezi jednotlivými odděleními, ale také sladění dílčích cílů s celopodnikovými cíli. Druhou použitou metodou bude Metoda čisté komunikace, která bude podpořena realizací informačních seminářů v podniku.

Výsledkem rozšiřování konceptu v podniku bude zejména jasné vymezení pravomocí, odpovědností a úkolů, přesný rozpis dílčích cílů, identifikace zaměstnanců s těmito cíli a určení strategických přínosů jednotlivých oddělení podniku. Podstatnou a nevyhnutelnou podmínkou rozšiřování konceptu BSC bude jeho zavedení do systému řízení podniku.

## **6.7 Integrace konceptu Balanced Scorecard do systémů společnosti**

Aby celý projekt změny, tedy implementace konceptu Balanced Scorecard, nebyl pouhou jednorázovou akcí, která po dosažení konce časového plánu odezní, je nutné zajistit integraci Balanced Scorecard do současného systému plánování, reportingu a hodnocení zaměstnanců ve společnosti. V oblasti plánování je zásadní zaměřit se na neustálou kontrolu operativních plánů z hlediska jejich propojení se zvolenými strategickými cíli a akcemi. Pokud by operativa nezohledňovala tyto části Balanced Scorecard, byla by veškerá snaha o dosažení zvolených cílových hodnot odsouzena k záhubě.

Vlivem zavedení konceptu Balanced Scorecard by mělo dojít ke zkvalitnění reportingu, a to díky jeho zaměření na zvolená měřítka výkonnosti – z čehož vyplývá redukce nadbytečných dat. Taktéž bude docházet k efektivnějšímu hodnocení stavu jednotlivých cílů spolu s přesnou identifikací osob odpovědných za tento cíl či k snadnější volbě opatření u jednotlivých měřítek výkonnosti vlivem účinnosti vazeb v řetězci příčin a následků. Důležitým dopadem je rovněž zajištění uceleného přehledu o stavu strategie v podniku.

Propojení BSC se systémem hodnocení je důležitou podmínkou pro zajištění motivace pracovníků v rámci samotného projektu změny. Plnění jednotlivých aktivit a dosahování stanovených cílových hodnot bude poskytovat dostatek podkladů k posouzení výkonu zaměst-

nanců, kvality provedení, k zhodnocení identifikace zaměstnance s podnikovou strategií a filozofií apod.

## 6.8 Přínosy projektu implementace BSC

Prvním přínosem projektu implementace Balanced Scorecard je prosazení strategie společnosti do praxe se vznikem možnosti tuto strategii skutečně realizovat. Uvedená skutečnost je dána architekturou konceptu, kdy jeho jednotlivé části jsou definovány právě v návaznosti na zvolenou strategii společnosti ŠPVS, a. s.

Dalším přínosem je zjednodušení procesu plánování v podniku, kdy lze očekávat zkrácení času potřebného v oblasti operativního plánování. Také efekt daný zkvalitněním systému reportingu je nezanedbatelný – viz popis uvedený v předchozí kapitole.

Kromě výše zmíněných pozitiv je třeba počítat s přínosy, které nastanou splněním jednotlivých strategických cílů, se zohledněním jejich vzájemné provázanosti. Kromě růstu rentability, snížení nákladů a zvýšení výsledku hospodaření z ostatních činností podniku (a následně celkovému růstu tvořené hodnoty v podniku) dojde i ke zlepšení péče o zákazníka společnosti, což by mělo být doprovázeno jeho zvýšenou spokojeností. Dále bude zlepšena image podniku vlivem zkvalitnění propagace. V rámci oblasti procesů budou zpřesněny informace týkající se jejich průběhu a odstraněny mezery plýtvání, dojde k podpoře v oblasti zlepšovacích návrhů a k zavádění nových přístupů při řešení problematiky snižování podílu vody nefakturované. V poslední oblasti – učení se a růstu – bude zavedeno pravidelné zveřejňování aktuálních informací, čímž se podpoří komunikace se zaměstnanci i s ostatními zainteresovanými osobami. Také bude zvýšena využitelnost webových stránek, do kterých společnost v rámci jejich obnovy investovala před dvěma lety nemalé prostředky, a to díky zvoleným technickým úpravám, které jsou zatíženy velmi nízkými náklady. V podniku se začne sledovat a vyhodnocovat informovanost zaměstnanců o strategii a velmi důležitým efektem bude i zlepšení situace v rámci zpětné vazby.

## 6.9 Návrhy a doporučení

Doporučení pro společnost vyplývají zejména z analýzy rizik projektu. Tuto analýzu bude třeba neustále aktualizovat a zohledňovat při řízení celého projektu. Konkrétně bude nutné:

- podporovat rozšiřování povědomí o zaváděné změně v podniku mezi zaměstnanci,
- zajišťovat bezproblémové fungování zpětné vazby v podniku,
- průběžně aktualizovat strategii podniku i samotný koncept Balanced Scorecard (celopodnikový BSC i BSC jednotlivých oddělení)
- zveřejňovat dosahování malých cílů, ovšem nepodléhat předčasnému pocitu vítězství,
- identifikovat a vyhodnocovat jiná rizika, která se mohou postupem času objevit.

Velmi podstatným bodem, který by společnost měla dodržet, je sladění cílů BSC jednotlivých oddělení mezi sebou navzájem a dále jejich sladění s cíli celopodnikového BSC.

Také nelze opomenout důležitost vedení dokumentace, a to nejen po dobu přípravy implementace projektu, ale i v době jeho skutečného využití. V rámci této oblasti je nutné pořizovat záznamy ze všech realizovaných workshopů, informačních sezení a jiných podobných akcí.

Kromě výše uvedených doporučení k samotnému konceptu dodávám doporučení, jež se týká zvažovaného benchmarkingu. V současnosti se v ČR realizuje projekt WaBe, jehož autorem je Ústav vodního hospodářství obcí, Fakulta stavební VUT v Brně. Jedná se o internetovou aplikaci, která prozatím funguje ve zkušebním provozu. I tak však nabízí podstatné informace, a to časově a především finančně absolutně nenáročným způsobem – je prozatím zcela zdarma. Ukazatele jsou rozděleny do tří kategorií – základní, doplňkové a výkonnostní, s tím, že výkonnostní ukazatele se dále člení na výrobní, personální, ekonomické a doplňkové. Vzhledem k tomu, že tato aplikace je jedním z mála přístupů, který zabezpečuje sledování výkonnostních ukazatelů vodohospodářských společností na našem území a poskytuje řadu dat tzv. bez práce, bylo by vhodné, aby s ní společnost ŠPVS, a. s., po dokončení jejího nasazení, začala pracovat.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce je navrhnout projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení společnosti Šumperská provozní vodohospodářská společnost, a. s. Práce je tedy zaměřena na problematiku výkonnosti podniku, její měření a řízení.

V teoretické části práce je vymezena podstata pojmu výkonnost podniku a popsána strategická analýza, v rámci které je představena SWOT analýza, PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Na popis finančních ukazatelů v rámci finanční analýzy navazuje představení ukazatele EVA s určením jeho hlavních přínosů v oblasti měření a řízení výkonnosti podniku.

Následující kapitoly teoretické části jsou již věnovány samotnému konceptu Balanced Scorecard. Po úvodním představení konceptu následuje popis jednotlivých perspektiv a dále zhodnocení pozitiv i negativ, jež se s konceptem pojí.

V praktické části práce je nejprve představena společnost ŠPVS, a. s. Kromě základních údajů je zde popsán i současný způsob měření a řízení výkonnosti ve společnosti. Poté je pomocí zvolených analýz zhodnocena situace v podniku a také na trhu, v rámci něhož společnost realizuje svou podnikatelskou činnost.

Dle výsledků finanční analýzy (za roky 2005 – 2009) lze ohodnotit ŠPVS, a. s. jako společnost s nízkým zadlužením a dobrým stavem likvidity. Společnost preferuje spíše stabilitu před výnosem a kromě roku 2006 vytváří hodnotu pro své vlastníky. U skupiny nefinančních ukazatelů je zajímavý především pokles spotřeby pitné vody a mírný růst objemu vyčištěné odpadní vody v rámci obsluhovaných obyvatel. Dobré výsledky zaznamenává společnost v oblasti bezpečnosti práce a snižování podílu nefakturované vody.

Na základě nashromážděných potřebných podkladů je pro společnost v druhé polovině praktické části navrhnout koncept Balanced Scorecard, který vychází ze zvolené strategie podniku. V konceptu jsou sledovány čtyři základní perspektivy, pro něž jsou stanoveny strategické cíle s cílovými hodnotami pro rok 2011 a 2012.

Strategické cíle finanční perspektivy se orientují na zvyšování hodnoty tvořené podnikem pro vlastníky, růst rentability, snižování nákladů a zvyšování výsledku hospodaření z ostatní činnosti podniku. V zákaznické perspektivě je věnována pozornost péči o zákazníka, problematice získávání nových zákazníků a možnosti zlepšování image společnosti. U procesní

perspektivy jsou navrženy aktivity, jež podpoří zvýšení efektivity provozu a napomohou při snižování ztrát v oblasti vody nefakturované. Perspektiva potenciálů se svými strategickými cíli zaměřuje na podporu inovační činnosti v podniku, využití nových cest komunikace, zajištění zpětné vazby v podniku a sledování znalosti podnikové strategie.

Návrh konceptu je doplněn časovým harmonogramem, rozpočtem a vymezením možných rizik projektu. Uveden je i popis rozšíření konceptu v podniku, jeho integrace v současném systému řízení a jsou zmíněny také předpokládané přínosy implementace. Závěrem jsou uvedeny návrhy a doporučení, jimiž by se společnost měla při zavádění uvedené změny řídit.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ANDRÝSEK, L. Jak dál při zvyšování produktivity. *Moderní řízení* [online]. 11. 8. 2006, č. 8, [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-19058890-600000\\_d-jak-dal-pri-zvysovani-produktivity](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-19058890-600000_d-jak-dal-pri-zvysovani-produktivity)>. ISSN 1213-7693.
- [2] ARNOŠT, D.; ŠVIRKOVÁ, J. Řízení výkonnosti firem - od účetní knihy po CPM. *CIO Business World* [online]. 17. 3. 2008, č. 3, [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://businessworld.cz/itil-best-practices-bto/rizeni-vykonnosti-firem-od-ucetni-knihy-po-cpm-2255>>. ISSN 1803-7321.
- [3] BUCHTA, M. Mediaresearch: návštěvnost českého internetu v roce 2009. *ChannelWorld* [online]. 8. 2. 2010, č. 1, [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://channelworld.cz/clanky/mediaresearch-navstevnost-ceskeho-internetu-v-roce-2009-1468>>. ISSN 1210-9924.
- [4] COKINS, G. The promise and perils of the balanced scorecard. *Journal of Corporate Accounting & Finance (Wiley)* [online]. March 2010, vol. 21, no. 3, [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW:<<http://www3.interscience.wiley.com/journal/123295464/abstract>>. ISSN 1044-8136.
- [5] Český statistický úřad [online]. Český statistický úřad, c2010, 17. 4. 2010 [cit. 2010-04-17]. ČSÚ. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.
- [6] DOLEŽAL, A. Balanced Scorecard a zvyšování výkonnosti. *Moderní řízení* [online]. 19. 9. 2008, č. 9, [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-27829100-600000\\_d-balanced-scorecard-a-zvysovani-vykonnosti](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-27829100-600000_d-balanced-scorecard-a-zvysovani-vykonnosti)>. ISSN 1213-7693.
- [7] DOMANSKÁ, L. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza. *Podnikatel.cz: Informační centrum pro váš business a podnikání* [online]. 24. 1. 2008, č. 1, [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>>. ISSN 1802-8012.
- [8] FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X.

- [9] HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.
- [10] Horváth & Partner. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
- [11] Jak řídit realizaci strategie. *Moderní řízení* [online]. 10. 11. 2006, č. 11, [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?s1=6&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article\[id\]=19698350](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?s1=6&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article[id]=19698350)>. ISSN 1213-7693.
- [12] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [13] KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Alignment: systémové vyladění organizace: jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 310 s. ISBN 80-7261-155-0.
- [14] KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-063-5.
- [15] KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. Kapitola 2, Osmibodový proces změny, s. 39-162. ISBN 80-7261-015-5.
- [16] KOTTER, J. P.; COHEN, D. S. *Srdce změny: skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 200 s. ISBN 80-7261-095-3.
- [17] KUČHTA, D. Jak poznáte rentabilní společnost? *Investujeme.cz* [online]. 23. 1. 2009, [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.investujeme.cz/clanky/jan-poznate-rentabilni-spolecnost/>>. ISSN 1802-5900.
- [18] LEHTINEN, J. R. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Kapitola 2, Výchozí body síly vztahu se zákazníkem, s. 25-78. ISBN 978-80-247-1814-9.



- [19] LOŠŤÁKOVÁ, H. Loajalita zákazníků a její řízení. *Marketing & komunikace* [online]. 20. 1. 2007, roč. XVII., č. 1, [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.mandk.cz/view.php?cislocianku=2007010022>>. ISSN 1211-5622.
- [20] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009. Kapitola 2, Mezinárodní prostředí a jeho vliv na mezinárodní podnikání, s. 27-42. ISBN 978-80-247-2986-2.
- [21] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Kapitola 2, Analýza okolí organizace, s. 39-90. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [22] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [23] MAŘÍK, M.; MAŘÍKOVÁ, P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
- [24] Měření výkonnosti firem. *Moderní řízení* [online]. 13. 5. 2004, č. 5, [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000\\_d&&article\[id\]=14361270&article\[what\]=ekonomick%E1+p%F8idan%E1+hodnota](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article[id]=14361270&article[what]=ekonomick%E1+p%F8idan%E1+hodnota)>. ISSN 1213-7693.
- [25] *Mind Tools: Management Training, Leadership Training and Career Training* [online]. London: 1995-2010 [cit. 2010-04-17]. Porter's Five Forces. Dostupné z WWW: <[http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_08.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm)>.
- [26] NEUMANN, B. R.; ROBERTS, M. L.; CAUVIN, E. Information search using the balanced scorecard: What matters?. *Journal of Corporate Accounting & Finance (Wiley)* [online]. Mar/Apr 2010, vol. 21, no. 3, [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www3.interscience.wiley.com/journal/123295491/abstract>>. ISSN 1044-8136.
- [27] O Balanced Scorecard s otcem zakladatelem. *Moderní řízení* [online]. 8. 11. 2006, č. 3, [cit. 2010-04-16]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-19698360-o-balanced-scorecard-s-otcem-zakladatelem>>. ISSN 1213-7693.
- [28] PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

- [29] PAVELKOVÁ, D.; KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [30] *Portál eAGRI: resortní portál Ministerstva zemědělství* [online]. Ministerstvo zemědělství, c2009-2010 [cit. 2010-04-17]. Dostupné z WWW: <<http://eagri.cz/public/eagri/>>.
- [31] POSPÍŠILÍK, K. Krize změny finanční plánování podniků. *Finance.cz* [online]. 7. 1. 2009, č. 3, [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/204731-krize-zmeni-financni-planovani-podniku/>>. ISSN 1213-4325.
- [32] *Rapid Business Improvement Review* [online]. Hounslow : 2000-2010, 2. 3. 2010 [cit. 2010-04-17]. SWOT Analysis - How to do a SWOT analysis. Dostupné z WWW: <<http://rapidbi.com/created/SWOTanalysis.html>>.
- [33] REMEŠ, D. Řízení výkonnosti podniku v době krize. *Journal of Competitiveness* [online]. Prosinec 2009, č. 1, [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.cjournal.cz/index.php?hid=clanek&bid=aktualni&cid=6&cp=>>. ISSN 1804-1728.
- [34] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. Kapitola 1, Co je finanční analýza a k čemu slouží?, s. 9-20. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [35] SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [36] SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [37] Stav a vývoj složek prostředí. In Ministerstvo životního prostředí, Český statistický úřad. *Statistická ročenka životního prostředí České republiky 2009*. Praha: CENIA, 2010 [cit. 2010-04-17]. Dostupné z WWW: <[http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/CENMSFYXSS4W](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/CENMSFYXSS4W)>.

- [38] STROUHAL, J. *Finanční řízení firmy v příkladech: co odhalí finanční analýza, kdy je investice výhodná*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. Kapitola 3, Finanční analýza, s. 41-63. ISBN 80-251-0913-5.
- [39] ŠPVS Šumperk [online]. 2008 [cit. 2010-04-17]. Úvodní strana. Dostupné z WWW: <<http://www.spvs.cz/>>.
- [40] VESELÁ, L. Fischerova vláda u lidí poprvé ztratila část důvěry, ukázal průzkum. *Idnes.cz* [online]. 19. 3. 2010, [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <[http://zpravy.idnes.cz/fischerova-vlada-u-lidi-poprve-ztratila-cast-duvery-ukazal-pruzkum-1py-/domaci.asp?c=A100319\\_193546\\_domaci\\_vel](http://zpravy.idnes.cz/fischerova-vlada-u-lidi-poprve-ztratila-cast-duvery-ukazal-pruzkum-1py-/domaci.asp?c=A100319_193546_domaci_vel)>. ISSN 1210-1168.
- [41] VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
- [42] Interní materiály společnosti ŠPVS, a. s.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A	Aktiva
BSC	Balanced Scorecard
CF	Cash flow
CZ	Cizí zdroje
ČIA	Český institut pro akreditaci
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSN	Česká technická norma
ČZ	Čistý zisk
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Čistý zisk
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EN	Evropská norma
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci, certifikát kvality
KBU	Krátkodobé bankovní úvěry
KI	Klasické ukazatele výkonnosti
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
KRI	Výsledkové ukazatele

---

KZ	Krátkodobé závazky
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NACE	Statistická klasifikace ekonomických činností dle Evropské unie
NOA	Čistá operativní aktiva
NOPAT	Zisk z hlavní činnosti po zdanění
NÚ	Nákladové úroky
OA	Oběžná aktiva
OHSAS	Normy pro systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
$r_e$	Náklady na vlastní kapitál
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
RONA	Rentabilita čistých operativních aktiv
SOVAK	Sdružení oboru vodovodů a kanalizací
ŠPVS	Šumperská provozní vodohospodářská společnost
T	Tržby
V	Výnosy
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
WaBe	Srovnávací analýza veřejných systémů zásobování vodou a vodárenských spol.
Wacc	Průměrné vážené náklady na kapitál
4P	Produkt, cena, distribuce, propagace (marketingový mix)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Porterův model pěti sil .....	21
Obrázek 2 Schéma konceptu Balanced Scorecard .....	29
Obrázek 3 Propojení vize a strategie s realizací pomocí BSC .....	30
Obrázek 4 Model tradičních měřítek zákaznické perspektivy .....	34
Obrázek 5 Klasifikace zákazníků dle loajality a ziskovosti .....	36
Obrázek 6 Hodnotový řetězec .....	38
Obrázek 7 Logo společnosti .....	48
Obrázek 8 Vývoj hodnot ukazatele EVA dle ekonomického modelu .....	71
Obrázek 9 Vývoj hodnot ukazatele EVA dle účetního modelu .....	72
Obrázek 10 Strategická mapa konceptu BSC - ŠPVS, a. s. ....	84
Obrázek 11 Časový harmonogram implementace konceptu BSC - ŠPVS, a. s. ....	96
Obrázek 12 Obsah workshopů – podpůrného nástroje pro rozšíření BSC .....	102

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Přehled jednotlivých typů zisku.....	16
Tabulka 2 Seznam vybraných moderních ukazatelů výkonnosti podniku.....	17
Tabulka 3 Matice hybných sil a finančních cílů vyplývajících z propojení strategií podniku s finančními oblastmi.....	33
Tabulka 4 Vodohospodářská infrastruktura spravovaná ŠPVS, a. s. ....	50
Tabulka 5 Silné stránky (Strenghts) společnosti ŠPVS, a. s. ....	54
Tabulka 6 Slabé stránky (Weaknesses) společnosti ŠPVS, a. s. ....	55
Tabulka 7 Příležitosti (Opportunities) společnosti ŠPVS, a. s. ....	55
Tabulka 8 Hrozby (Threats) společnosti ŠPVS, a. s. ....	56
Tabulka 9 Vývoj hospodářského výsledku - ŠPVS, a. s. ....	63
Tabulka 10 Vývoj jednotlivých kategorií zisku – ŠPVS, a. s. ....	63
Tabulka 11 Vývoj toků peněžní hotovosti – ŠPVS, a. s. ....	64
Tabulka 12 Vývoj čistého pracovního kapitálu – ŠPVS, a. s. ....	64
Tabulka 13 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury – ŠPVS, a. s. ....	65
Tabulka 14 Ukazatele likvidity – ŠPVS, a. s. ....	66
Tabulka 15 Ukazatelé rentability – ŠPVS, a. s. ....	66
Tabulka 16 Multiplikátor vlastního kapitálu – ŠPVS, a. s. ....	66
Tabulka 17 Ukazatelé aktivity – ŠPVS, a. s. ....	67
Tabulka 18 Ostatní ukazatele – ŠPVS, a. s. ....	68
Tabulka 19 Nákladovost výkonů ŠPVS, a. s. ....	68
Tabulka 20 Vývoj hodnoty vyplácených dividend – ŠPVS, a. s. ....	68
Tabulka 21 Altmanův index důvěryhodnosti – ŠPVS, a. s. ....	69
Tabulka 22 Index IN01 – ŠPVS, a. s. ....	70
Tabulka 23 Ukazatel EVA dle ekonomického modelu – ŠPVS, a. s. ....	70
Tabulka 24 Ukazatel EVA dle účetního modelu - ŠPVS, a. s. ....	71
Tabulka 25 Vývoj počtu zaměstnanců - ŠPVS, a. s. ....	72
Tabulka 26 Vývoj průměrné mzdy - ŠPVS, a. s. ....	73
Tabulka 27 Vývoj pracovních úrazů - ŠPVS, a. s. ....	73
Tabulka 28 Vývoj počtu reklamací a stížností - ŠPVS, a. s. ....	74
Tabulka 29 Vývoj spotřeby vody na jednoho zásobeného obyvatele - ŠPVS, a. s. ....	74

Tabulka 30 Vývoj množství vyčištěné odpadní vody připadající na jednoho napojeného obyvatele - ŠPVS, a. s.....	75
Tabulka 31 Vývoj podílu nefakturované vody a jednotlivých ztrát vody – ŠPVS, a. s. ....	75
Tabulka 32 Strategické cíle finanční perspektivy .....	78
Tabulka 33 Strategické cíle zákaznické perspektivy.....	79
Tabulka 34 Strategické cíle procesní perspektivy .....	81
Tabulka 35 Strategické cíle perspektivy potenciálů.....	82
Tabulka 36 Měřítko a cílové hodnoty strategických cílů finanční perspektivy.....	85
Tabulka 37 Seznam aktivit náležících strategickým cílům finanční perspektivy.....	86
Tabulka 38 Měřítko a cílové hodnoty strategických cílů zákaznické perspektivy.....	88
Tabulka 39 Seznam aktivit náležících strategickým cílům zákaznické perspektivy.....	89
Tabulka 40 Měřítko a cílové hodnoty strategických cílů procesní perspektivy.....	90
Tabulka 41 Seznam aktivit náležících strategickým cílům procesní perspektivy.....	91
Tabulka 42 Měřítko a cílové hodnoty strategických cílů perspektivy potenciálů .....	93
Tabulka 43 Seznam aktivit náležících strategickým cílům perspektivy potenciálů.....	94
Tabulka 44 Mzdy a odměny vyvolané projektem BSC.....	97
Tabulka 45 Náklady na školení vyvolané projektem BSC .....	97
Tabulka 46 Náklady na propagaci vyvolané projektem BSC.....	98
Tabulka 47 Náklady úprav webových stránek vyvolané projektem BSC .....	98
Tabulka 48 Celkové náklady vyvolané projektem BSC.....	99
Tabulka 49 Určení stupně rizika u jednotlivých typů rizika projektu implementace BSC .....	100



## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Organizační struktura společnosti

PŘÍLOHA P II: Vývoj cen vodného a stočného - ŠPVS, a. s.

PŘÍLOHA P III: Vertikální analýza položek rozvahy

PŘÍLOHA P IV: Horizontální analýza položek rozvahy

PŘÍLOHA P V: Vertikální analýza položek výnosů

PŘÍLOHA P VI: Vertikální analýza položek nákladů

PŘÍLOHA P VII: Horizontální analýza položek výnosů

PŘÍLOHA P VIII: Horizontální analýza položek nákladů

PŘÍLOHA P IX: Vývoj jednotlivých kategorií zisku

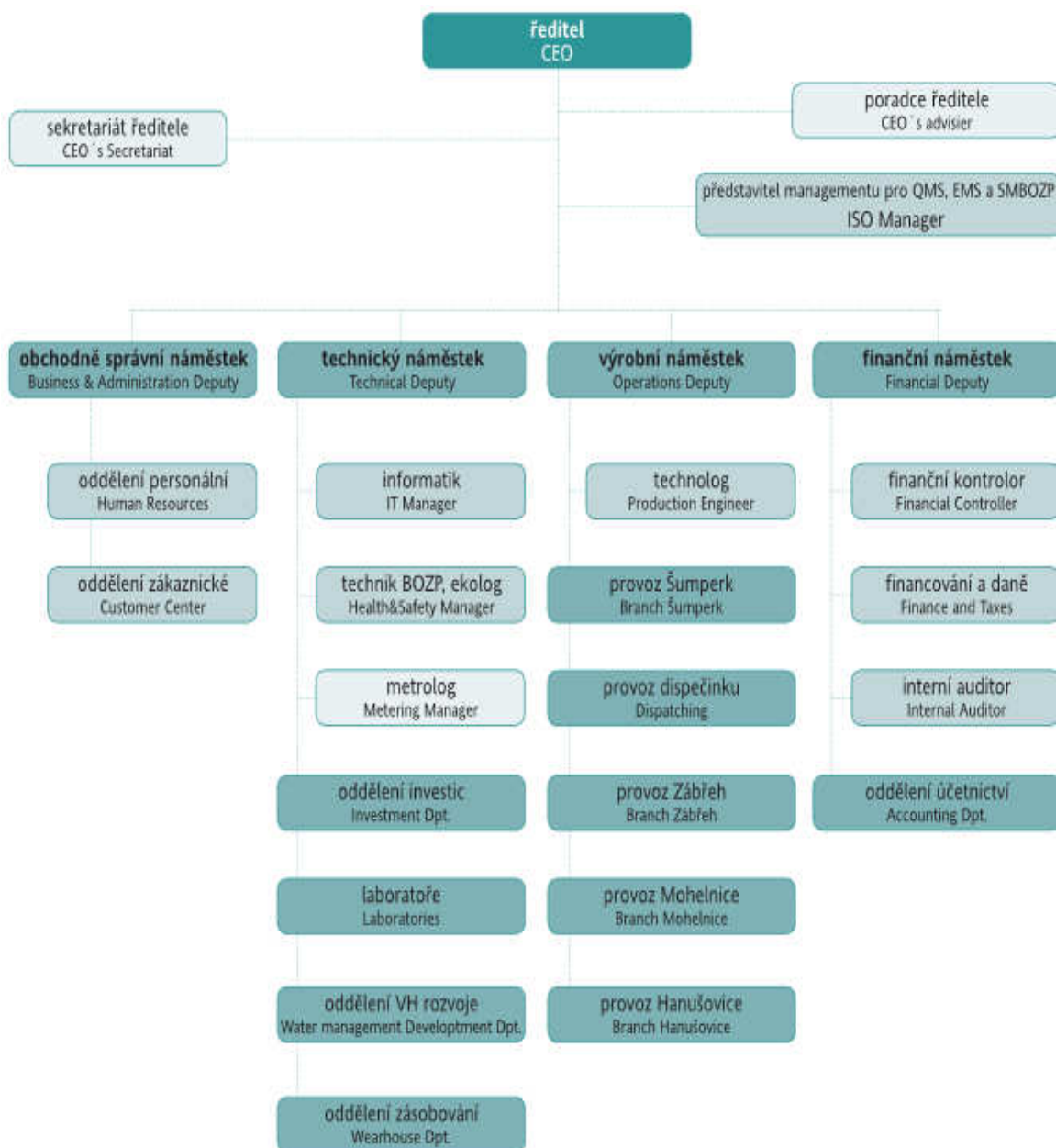
PŘÍLOHA P X: Vývoj nákladovosti výkonů

PŘÍLOHA P XI: Představení projektového týmu

PŘÍLOHA P XII: Souhrnná data o vodovodech pro veřejnou potřebu v ČR

PŘÍLOHA P XIII: Kategorie pravděpodobnosti výskytu rizika, závažnosti následků  
rizika a míry rizika

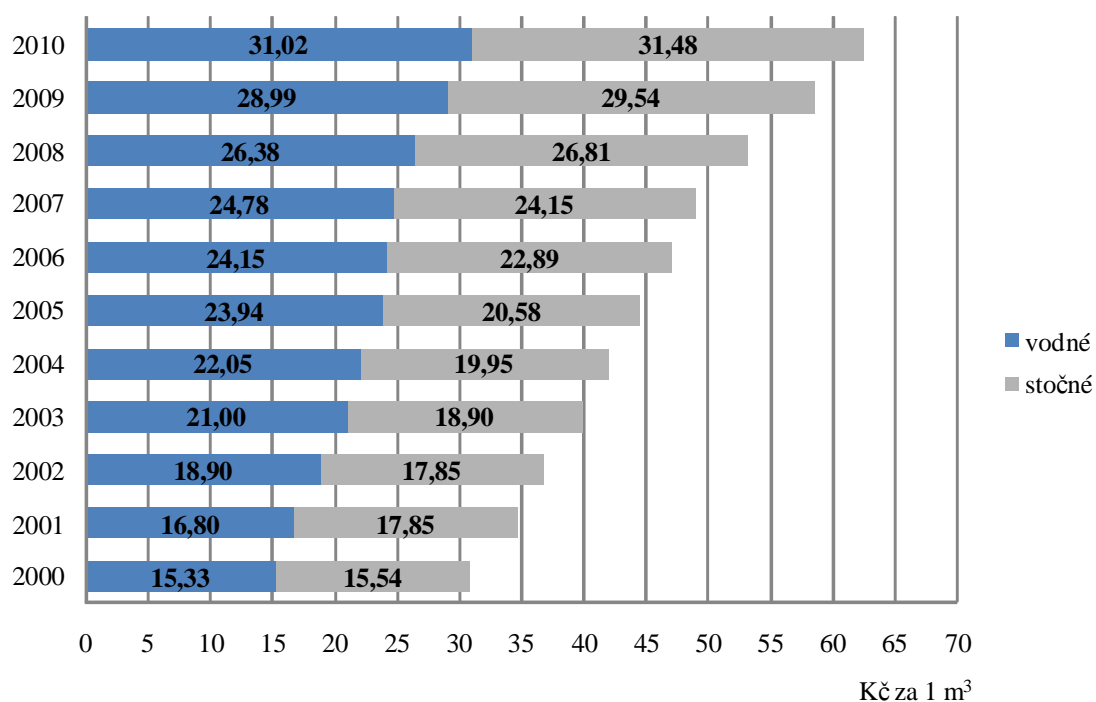
## PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



Zdroj: [42]

## PŘÍLOHA P II: VÝVOJ CEN VODNÉHO A STOČNÉHO - ŠPVS, A. S.

Ceny vodného a stočného od r. 2000 v Kč vč. DPH za 1 m <sup>3</sup>						
Rok	maloodběr			velkoodběr		
	vodné	stočné	celkem	vodné	stočné	celkem
2000	15,33	15,54	30,87	16,80	20,16	36,96
2001	16,80	17,85	34,65	-	-	-
2002	18,90	17,85	36,75	-	-	-
2003	21,00	18,90	39,90	-	-	-
2004	22,05	19,95	42,00	-	-	-
2005	23,94	20,58	44,52	-	-	-
2006	24,15	22,89	47,04	-	-	-
2007	24,78	24,15	48,93	-	-	-
2008	26,38	26,81	53,19	-	-	-
2009	28,99	29,54	58,42	-	-	-
2010	31,02	31,48	62,50	-	-	-



Zdroj: vlastní

### PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK ROZVAHY

(v tis. Kč)	2005		2006		2007		2008		2009	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	730 308	100%	228 845	100%	226 980	100%	222 179	100%	224 629	100%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	612 364	84%	98 590	43%	102 308	45%	98 093	44%	96 971	43%
DNM	3 522	1%	2 373	2%	1 715	2%	1 279	1%	771	1%
DHM	600 005	98%	87 026	88%	90 820	89%	86 654	88%	86 280	89%
DFM	8 837	1%	9 191	9%	9 773	10%	10 160	10%	9 920	10%
<b>Oběžná aktiva</b>	116 025	16%	129 078	56%	123 009	54%	121 844	55%	126 147	56%
Zásoby	3 835	3%	3 935	3%	4 131	3%	4 325	4%	3 771	3%
Dlouhodobé pohledávky	8 781	8%	3 879	3%	4 783	4%	3 632	3%	2 867	2%
Krátkodobé pohledávky	89 957	78%	106 591	83%	98 982	80%	104 155	85%	113 588	90%
Finanční majetek	13 452	12%	14 673	11%	15 113	12%	9 732	8%	5 921	5%
Časové rozlišení	1 919	0%	1 177	1%	1 663	1%	2 242	1%	1 511	1%
<b>PASIVA CELKEM</b>	730 308	100%	228 845	100%	226 980	100%	222 179	100%	224 629	100%
<b>Vlastní kapitál</b>	129 421	18%	128 401	56%	128 845	57%	122 316	55%	115 021	51%
Základní kapitál	70 806	55%	70 806	55%	70 806	55%	70 806	58%	70 806	62%
Kapitálové fondy	-980	-1%	-650	-1%	-674	-1%	-487	0%	-661	-1%
Fondy ze zisku	18 339	14%	18 185	14%	18 174	14%	18 147	15%	18 201	16%
VH min. let	27 082	21%	29 621	23%	24 177	19%	19 699	16%	13 010	11%
VH	14 174	11%	10 439	8%	16 362	13%	14 151	12%	13 665	12%
<b>Cizí zdroje</b>	597 545	82%	96 806	42%	98 135	43%	99 863	45%	109 464	49%
Rezervy	2 592	0%	14 384	15%	8 713	9%	6 717	7%	3 273	3%
Dlouhodobé závazky	510 753	85%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Krátkodobé závazky	74 200	12%	82 422	85%	89 422	91%	93 146	93%	106 191	97%
Bankovní úvěry a výp.	10 000	2%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
- Bankovní úvěry dl.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
- Běžné bankovní úvěry	10 000	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Časové rozlišení	3 342	0%	3 638	2%	0	0%	0	0%	144	0%

*Zdroj: vlastní*

## PŘÍLOHA P IV: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK ROZVAHY

(v tis. Kč)	2005	2006	06/05	2007	07/06	2008	08/07	2009	09/08
<b>AKTIVA CELKEM</b>	730 308	228 845	-69%	226 980	-1%	222 179	-2%	224 629	1%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	612 364	98 590	-84%	102 308	4%	98 093	-4%	96 971	-1%
DNM	3 522	2 373	-33%	1 715	-28%	1 279	-25%	771	-40%
DHM	600 005	87 026	-85%	90 820	4%	86 654	-5%	86 280	0%
DFM	8 837	9 191	4%	9 773	6%	10 160	4%	9 920	-2%
<b>Oběžná aktiva</b>	116 025	129 078	11%	123 009	-5%	121 844	-1%	126 147	4%
Zásoby	3 835	3 935	3%	4 131	5%	4 325	5%	3 771	-13%
Dlouh. pohledávky	8 781	3 879	-56%	4 783	23%	3 632	-24%	2 867	-21%
Krát. pohledávky	89 957	106 591	18%	98 982	-7%	104 155	5%	113 588	9%
Finanční majetek	13 452	14 673	9%	15 113	3%	9 732	-36%	5 921	-39%
Časové rozlišení	1 919	1 177	-39%	1 663	41%	2 242	35%	1 511	-33%
<b>PASIVA CELKEM</b>	730 308	228 845	-69%	226 980	-1%	222 179	-2%	224 629	1%
<b>Vlastní kapitál</b>	129 421	128 401	-1%	128 845	0%	122 316	-5%	115 021	-6%
Základní kapitál	70 806	70 806	0%	70 806	0%	70 806	0%	70 806	0%
Kapitálové fondy	-980	-650	34%	-674	4%	-487	28%	-661	-36%
Fondy ze zisku	18 339	18 185	-1%	18 174	0%	18 147	0%	18 201	0%
VH min. let	27 082	29 621	9%	24 177	-18%	19 699	-19%	13 010	-34%
VH	14 174	10 439	-26%	16 362	57%	14 151	-14%	13 665	-3%
<b>Cizí zdroje</b>	597 545	96 806	-84%	98 135	1%	99 863	2%	109 464	10%
Rezervy	2 592	14 384	455%	8 713	-39%	6 717	-23%	3 273	-51%
Dlouh. závazky	510 753	0	-100%	0	x	0	x	0	x
Krát. závazky	74 200	82 422	11%	89 422	8%	93 146	4%	106 191	14%
Bankovní úvěry a výpomoci	10 000	0	-100%	0	x	0	x	0	x
- Bankovní úvěry dlouh.	0	0	x	0	x	0	x	0	x
- Běžné bankovní úvěry	10 000	0	-100%	0	x	0	x	0	x
Časové rozlišení	3 342	3 638	9%	0	-100%	0	x	144	x

*Zdroj: vlastní*

## PŘÍLOHA P V: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK VÝNOSŮ

(v tis. Kč)	2005		2006		2007		2008		2009	
Tržby za prodej zboží	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Výkony	204 313	97%	224 093	93%	232 221	98%	246 171	98%	258 075	99%
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	204 290	100%	224 083	100%	232 176	100%	246 127	100%	258 034	100%
Změna stavu vnitropodnikových zásob vl. výroby	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Aktivace	23	0%	10	0%	45	0%	44	0%	41	0%
Tržby z prodeje DM a materiálu	3 747	2%	893	0%	1 389	1%	1 734	1%	1 787	1%
Ostatní provozní výnosy	1 709	1%	1 545	1%	1 910	1%	1 668	1%	1 072	0%
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Výnosy z DFM	0	0%	800	0%	615	0%	506	0%	104	0%
Výnosové úroky	-673	0%	438	0%	610	0%	696	0%	421	0%
Ostatní finanční výnosy	0	0%	10	0%	16	0%	45	0%	52	0%
Mimořádné výnosy	0	0%	13 600	6%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>VÝNOSY</b>	<b>209 096</b>	<b>100%</b>	<b>241 379</b>	<b>100%</b>	<b>236 761</b>	<b>100%</b>	<b>250 820</b>	<b>100%</b>	<b>261 511</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní

## PŘÍLOHA P VI: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK NÁKLADŮ

(v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	95 597	131 369	141 245	145 576	156 794
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	44 942	50 371	50 534	50 349	54 868
<i>Služby</i>	50 655	80 998	90 711	95 227	101 926
Osobní náklady	57 844	61 623	66 100	71 327	74 882
Daně a poplatky	1 062	943	619	758	990
Odpisy DNM a DHM	33 826	11 506	11 861	11 544	10 207
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	1 702	638	1 010	1 191	1 002
Změna stavu rezerv a OP v prov. oblasti a komplex. nákl. příštích období	-2 369	11 191	-5 757	-1 988	-3 217
Ostatní provozní náklady	3 620	5 047	3 154	3 098	3 249
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	80	0	0	25
Změna stavu rezerv a OP ve fin. oblasti	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	104	122	0	0	0
Ostatní finanční náklady	554	506	428	376	507
Daně z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0	3 407
Mimorádné náklady	0	0	0	0	0
Daně z příjmů z mimorádné činnosti	0	0	0	0	0
Převod podílu na výsledku hospodářství společnosti	0	0	0	0	0
<b>NÁKLADY</b>	<b>191 940</b>	<b>223 025</b>	<b>218 660</b>	<b>231 882</b>	<b>247 846</b>
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní

## PŘÍLOHA P VII: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK VÝNOSŮ

(v tis. Kč)	2005	2006	06/05	2007	07/06	2008	08/07	2009	09/08
Tržby za prodej zboží	0	0	x	0	x	0	x	0	x
Výkony	204 313	224 093	10%	232 221	4%	246 171	6%	258 075	5%
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	204 200	224 083	10%	232 176	4%	246 127	6%	258 034	5%
Změna stavu vnitropodnikových zásob vl. výroby	0	0	x	0	x	0	x	0	x
Aktivace	23	10	-57%	45	350%	44	-2%	41	-7%
Tržby z prodeje DM a materiálu	3 747	893	-76%	1 389	56%	1 734	25%	1 787	3%
Ostatní provozní výnosy	1 709	1 545	-10%	1 910	24%	1 668	-13%	1 072	-36%
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	x	0	x	0	x	0	x
Výnosy z DFM	0	800	x	615	-23%	506	-18%	104	-79%
Výnosové úroky	-673	438	165%	610	39%	696	14%	421	-40%
Ostatní finanční výnosy	0	10	x	16	60%	45	181%	52	16%
Mimofádné výnosy	0	13 600	x	0	-100%	0	x	0	x
<b>VÝNOSY</b>	<b>209 096</b>	<b>241 379</b>	<b>15%</b>	<b>236 761</b>	<b>-2%</b>	<b>250 820</b>	<b>6%</b>	<b>261 511</b>	<b>4%</b>

Zdroj: vlastní

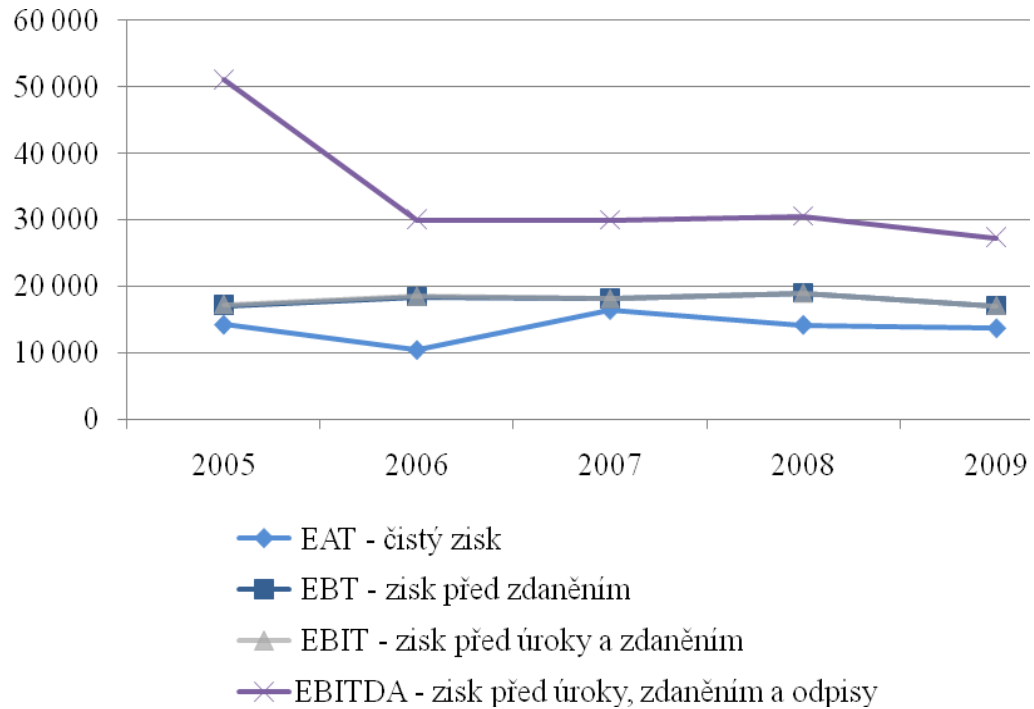


## PŘÍLOHA P VIII: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK NÁKLADŮ

(v tis. Kč)	2005	2006	06/05	2007	07/06	2008	08/07	2009	09/08
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	x	0	x	0	x	0	x
Výkonová spotřeba	95 597	131 369	37%	141 245	8%	145 576	3%	156 794	8%
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	44 942	50 371	12%	50 534	0%	50 349	0%	54 868	9%
<i>Služby</i>	50 655	80 998	60%	90 711	12%	95 227	5%	101 926	7%
Osobní náklady	57 844	61 623	7%	66 100	7%	71 327	8%	74 882	5%
Daně a poplatky	1 062	943	-11%	619	-34%	758	22%	990	31%
Odpisy DNM a DHM	33 826	11 506	-66%	11 861	3%	11 544	-3%	10 207	-12%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	1 702	638	-63%	1 010	58%	1 191	18%	1 002	-16%
Změna stavu rezerv a OP v prov. oblasti a komplex. nákl. příštích období	-2 369	11 191	572%	-5 757	-151%	-1 988	-65%	-3 217	62%
Ostatní provozní náklady	3 620	5 047	39%	3 154	-38%	3 098	-2%	3 249	5%
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	x	0	x	0	x	0	x
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	80	x	0	-100%	0	x	25	x
Změna stavu rezerv a OP ve fin. oblasti	0	0	x	0	x	0	x	0	x
Nákladové úroky	104	122	17%	0	-100%	0	x	0	x
Ostatní finanční náklady	554	506	-9%	428	-15%	376	-12%	507	35%
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	x	0	x	0	x	3 407	x
Mimořádné náklady	0	0	x	0	x	0	x	0	x
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	x	0	x	0	x	0	x
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	x	0	x	0	x	0	x
<b>NÁKLADY</b>	<b>191 940</b>	<b>223 025</b>	<b>16%</b>	<b>218 660</b>	<b>-2%</b>	<b>231 882</b>	<b>6%</b>	<b>247 846</b>	<b>7%</b>

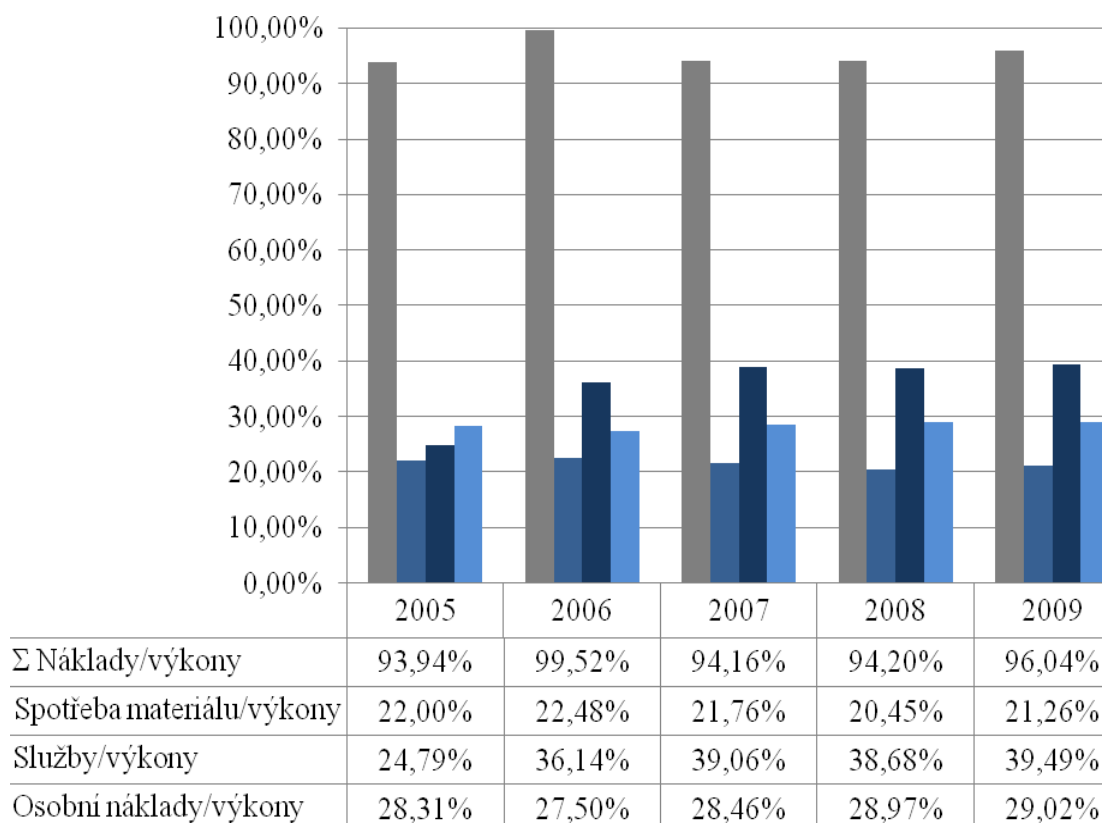
Zdroj: vlastní

## PŘÍLOHA P IX: VÝVOJ JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ ZISKU



*Zdroj: vlastní*

## PŘÍLOHA P X: VÝVOJ NÁKLADOVOSTI VÝKONŮ



*Zdroj: vlastní*

## PŘÍLOHA P XI: PŘEDSTAVENÍ PROJEKTOVÉHO TÝMU

Role	Funkce	Zodpovědná osoba
Vedení	Veřejná podpora změny Schválení obsahu BSC Podpora koordinátora BSC Zastupování BSC před vlastníky podniku	Ing. Radim Jirout
Koordinátor BSC	Aktivní podpora implementace BSC Průběžný reporting v průběhu a po implementaci BSC Realizace workshopů	Ing. Petr Pros
Základní tým	Veřejná podpora změny Určení podpůrného týmu Plánování a organizace změny Stanovení postupů a metod Aktivní spolupráce při implementaci BSC	Finanční náměstek Obchodně správní náměstek Technický náměstek Výrobní náměstek
Podpůrný tým	Průběžný reporting výsledků implementace BSC v jednotlivých odděleních podniku	Vybraní vedoucí pracovníci
IT	Podpora při získávání a zpracování dat Pravidelný reporting o stavu projektu BSC	Vybraný zaměstnanec
Tvůrčí tým	Rozšiřování povědomí spolupracovníků o aplikované změně Zachycení tvůrčí myšlenek spolupracovníků, týkajících se BSC	Vybraní pracovníci z jednotlivých oddělení
Účastníci změny	Aktivní podpora implementace BSC	Všichni zaměstnanci podniku

*Zdroj: vlastní*

## PŘÍLOHA P XII: SOUHRNNÁ DATA O VODOVODECH PRO VEŘEJNOU POTŘEBU V ČR

**Tab. B2.3.7 Vodovody pro veřejnou potřebu v r. 2008**  
**Water supply systems for public use in 2008**

Kraj Region	Voda vyrobená určená k realizaci of drinking water		Voda fakturovaná Total water invoiced			Voda nefakturovaná Water not invoiced				Podíl ztrát z vody vy- robené určené k realizaci Percentage losses from water produced for consumption
	tis. m <sup>3</sup> thous. m <sup>3</sup>	tis. m <sup>3</sup> thous. m <sup>3</sup>	v tom of which		celkem Total	ztráty vody v potrubní síti Losses in pipeline networks	v tom of which		ostatní Other	
			celkem Total	domácnosti Households			ostatní Other users	vlastní potřeba Own consumption of water		
ČR/The Czech Republic	664 483	516 479	332 459	184 040	148 003	128 787	17 058	2 158	2 158	19,4
Hl. město Praha The Capital City of Prague	109 991	84 832	54 523	30 309	25 159	24 056	1 067	36	36	21,9
Středočeský/Středočeský	63 416	49 511	33 314	16 197	13 905	11 895	1 629	381	381	18,8
Jihočeský/Jihočeský	37 718	28 824	18 822	10 002	8 894	8 410	409	76	76	22,3
Plzeňský/Plzeňský	35 392	27 159	16 556	10 603	6 232	5 334	688	211	211	16,0
Karlovarský/Karlovarský	20 660	16 638	10 497	6 141	4 022	3 229	785	8	8	15,6
Ústecký/Ústecký	61 156	42 374	25 259	17 115	18 783	15 010	3 713	60	60	24,5
Liberecký/Liberecký	30 538	21 198	12 546	8 652	9 340	7 677	1 548	115	115	25,1
Královéhradecký	34 509	25 337	16 238	9 099	9 172	7 736	1 197	238	238	22,4
Královéhradecký	30 803	24 659	15 203	9 456	6 144	5 252	811	81	81	17,0
Pardubický/Pardubický	27 717	23 156	14 537	8 619	4 561	3 948	524	89	89	14,2
Vysočina/Vysočina	69 593	55 425	37 403	18 022	14 169	12 971	995	203	203	18,6
Jihomoravský Jihomoravský	32 607	26 290	17 917	8 373	6 317	5 727	490	100	100	17,6
Olomoucký/Olomoucký	32 250	25 524	15 845	9 679	6 726	5 830	786	110	110	18,1
Zlínský/Zlínský	80 133	65 553	43 779	21 774	14 580	11 713	2 416	450	450	14,6
Moravskoslezský Moravskoslezský										

Zdroj: [37]

## PŘÍLOHA P XIII: KATEGORIE PRAVDĚPODOBNOTI VÝSKYTU RIZIKA, ZÁVAŽNOSTI NÁSLEDKŮ RIZIKA A MÍRY RIZIKA

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu rizika
1	Téměř vyloučená, kdy výskyt je takřka nemožný
2	Spíše nepravděpodobná, kdy událost vzniká výjimečně
3	Pravděpodobná, kdy k výskytu událostí někdy dochází
4	Velmi pravděpodobná, kdy je výskyt události častý
5	Téměř jistá, kdy událost nastává velmi často

*Zdroj: vlastní*

Hodnota	Závažnost následků rizika
1	Nevýznamná, s prakticky minimálním ohrožením
2	Malá, s jistým méně významným ohrožením
3	Střední, s ohrožením závažnější povahy
4	Značná, s významným ohrožením
5	Kritická - zahrnující nejzávažnější případy

*Zdroj: vlastní*

Kategorie	Stupeň (součin bodů)	Míra rizika
I.	1 - 2	Triviální riziko
II.	3 - 5	Akceptovatelné riziko
III.	6 - 8	Mírné riziko
IV.	9 - 14	Závažné riziko
V.	15 - 25	Nepřijatelné riziko

*Zdroj: vlastní*