

Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard jako nástroje zvýšení výkonnosti firmy XYZ

Bc. Veronika Ticháčková

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Ticháčková**
Osobní číslo: **M10931**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard jako nástroje zvýšení výkonnosti firmy XYZ**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a na jejich základě popište problematiku řízení a měření výkonnosti podniku se zaměřením na koncept Balanced Scorecard a proces jeho implementace.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XYZ a analyzujte vývoj vnitřního a vnějšího prostředí.
- Definujte vizi podniku, vyjasněte její strategii a navrhnete cíle a měřítka v jednotlivých perspektivách konceptu Balanced Scorecard vedoucí ke zvýšení výkonnosti podniku.
- Navrhnete projekt implementace Balanced Scorecard do firmy XYZ, provedte nákladovou analýzu a zhodnoťte přínosy a rizika spojené s projektem.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

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

KAPLAN, S. Rober a David P. NORTON. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978380-7261-177-5.

MARÍKOVÁ, Pavla a Miloš MARÍK. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-61-0.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-63-7.

VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-005-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Svoboda**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **18. června 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **13. srpna 2012**

Ve Zlíně dne 18. června 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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 nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

- (3) Do práva autorského také 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 vzdělávacího 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.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou 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 bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 3. 8. 2012

..... T. Člověk

⁴ 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:

- (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 přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření návrhu projektu implementace konceptu Balanced Scorecard pro společnost XYZ s.r.o.

Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část práce zahrnuje zpracování literárních zdrojů z oblastí řízení a měření výkonnosti podniku se zaměřením na koncept Balanced Scorecard a proces jeho implementace. V praktické části je představena společnost XYZ s.r.o. a provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí včetně finanční analýzy doplněné o stanovení hodnoty ukazatele EVA. Tyto analýzy se staly podkladem pro zpracování návrhu implementace konceptu Balanced Scorecard. V závěru byly zhodnoceny přínosy a rizika spojené s projektem.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, finanční analýza, strategická akce, strategické řízení, strategický cíl, strategie podniku, ukazatele, výkonnost podniku.

ABSTRACT

The main objective of this master thesis is to design the project of Balanced Scorecard implementation for XYZ company.

This thesis is divided into two parts. The theoretical part includes the processing of literary sources in the areas of management and measurement of business performance focused on the concept Balanced Scorecard and process of implementation. In the practical part, there is introduced XYZ company and there is made internal and external environment analysis including financial analysis accompanied by determining the value of EVA. These analyses became the basis for drafting the concept of Balanced Scorecard implementation. In the conclusion, there were evaluated the benefits and risks associated with the project.

Keywords: Balanced Scorecard, financial analysis, strategic action, strategy management, strategic target, corporate strategy, indicator, business performance.

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Jiřímu Svobodovi za odborné vedení, cenné rady, názory a přátelský přístup, kterým přispěl k vypracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala společnosti XYZ za poskytnuté materiály, čas a především za jejich ochotu a vstřícnost.

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

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 VÝVOJ ZÁKLADNÍCH PŘÍSTUPŮ K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	13
1.1 KLASICKÉ UKAZATELE FINANČNÍ VÝKONNOSTI.....	14
1.1.1 Absolutní ukazatele	14
1.1.2 Rozdílové ukazatele	14
1.1.3 Poměrové ukazatele	14
1.1.4 Souhrnné ukazatele	16
1.1.5 Kritika klasických ukazatelů.....	17
1.2 KOMPLEXNĚJŠÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI.....	17
1.2.1 EVA – Economic Value Added	18
1.2.2 MVA - Market Value Added	18
1.2.3 DCF – Discounted Cash Flow.....	18
1.2.4 CFROI - Cash Flow Return on Investment.....	18
2 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	20
2.1 ANALÝZA PEST	20
2.1.1 Politické a legislativní faktory	20
2.1.2 Ekonomické faktory	20
2.1.3 Sociální a demografické faktory	21
2.1.4 Technické a technologické faktory	21
2.2 SWOT ANALÝZA	21
2.3 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	22
2.4 FINANČNÍ ANALÝZA	25
3 BALANCED SCORECARD (BSC).....	26
3.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY KONCEPTU BALANCED SCORECARD	26
3.2 PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD	28
3.2.1 Finanční perspektiva	28
3.2.2 Zákaznická perspektiva	30
3.2.2.1 Hodnotové výhody zákazníka.....	31
3.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů.....	32
3.2.4 Perspektiva učení se a růstu	34
3.3 PROCES IMPLEMENTACE BSC	35
3.3.1 1. fáze: vytvoření organizačních předpokladů	35
3.3.2 2. fáze: vyjasnění strategie	36
3.3.3 3. fáze: tvorba Balanced Scorecard	37
3.3.4 4. fáze: postup při procesu rozšíření – roll-out	37
3.3.5 5. fáze: zajištění kontinuálního nasazení BSC	38
3.4 PROPOJENÍ MĚŘÍTEK BSC SE STRATEGIÍ.....	38
3.4.1 Strategická mapa	38
3.5 PŘÍNOSY A BARIÉRY KONCEPTU BALANCED SCORECARD.....	39
3.5.1 Přínosy a možnosti využití konceptu BSC.....	39
3.5.2 Omezení a bariéry metody BSC.....	40

II PRAKTICKÁ ČÁST	41
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	42
4.1 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	42
4.2 ORGÁNY SPOLEČNOSTI A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	44
4.3 POSLÁNÍ, VIZE A FILOSOFIE SPOLEČNOSTI	45
4.3.1 Poslání a vize.....	45
4.3.2 Filosofie společnosti.....	46
4.4 SOUČASNÝ ZPŮSOB MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI.....	46
5 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	48
5.1 SWOT ANALÝZA	48
5.1.1 Silné a slabé stránky podniku.....	48
5.1.2 Příležitosti a hrozby pro podnik	49
5.2 ANALÝZA PEST	51
5.2.1 Politické a legislativní faktory	51
5.2.2 Ekonomické faktory	52
5.2.3 Sociální a demografické faktory	53
5.2.4 Technické a technologické faktory	54
5.3 PORTEROVA ANALÝZA 5 KONKURENČNÍCH SIL.....	55
5.3.1 Konkurenti v odvětví.....	55
5.3.2 Hrozba substitučních výrobků.....	56
5.3.3 Potencionální noví konkurenti	56
5.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů	56
5.3.5 Vyjednávací síla kupujících	57
5.4 FINANČNÍ ANALÝZA	57
5.4.1 Rozdílové ukazatele	57
5.4.2 Poměrové ukazatele	58
5.4.3 Souhrnné ukazatele	61
5.4.4 Ekonomická přidaná hodnota.....	62
5.5 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	63
6 NÁVRH IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD	65
6.1 VYJASNĚNÍ STRATEGIE.....	65
6.2 TVORBA BALANCED SCORECARD.....	66
6.2.1 Strategické cíle finanční perspektivy	66
6.2.2 Strategické cíle zákaznické perspektivy.....	67
6.2.3 Strategické cíle procesní perspektivy.....	68
6.2.4 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu.....	69
6.2.5 Strategická mapa vztahů příčin a následků	69
6.2.6 Tvorba měřítek, definice cílových hodnot a určení strategických akcí.....	70
6.2.6.1 Měřítko, cílové hodnoty a strategické akce finanční perspektivy.....	70
6.2.6.2 Měřítko, cílové hodnoty a strategické akce zákaznické perspektivy.....	72
6.2.6.3 Měřítko, cílové hodnoty a strategické akce procesní perspektivy	74
6.2.6.4 Měřítko, cílové hodnoty a strateg. akce perspektivy učení se a růstu..	76
6.3 INTEGRACE DO SYSTÉMU ŘÍZENÍ.....	78
6.3.1 Integrace do systému plánování	78
6.3.2 Integrace do systému reportingu	79

6.3.3	Integrace do systému odměňování	79
6.4	VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍ PŘEDPOKLADŮ	79
6.5	ROZPOČET FINANČNÍCH PŘÍNOSŮ A NÁKLADŮ PROJEKTU BSC.....	81
7	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ A RIZIK IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD DO SPOLEČNOSTI	84
7.1	PŘÍNOSY SPOJENÉ S IMPLEMENTACÍ KONCEPTU BSC	84
7.2	ANALÝZA RIZIK SPOJENÝCH S PROJEKTEM	85
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	88
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ	94
	SEZNAM TABULEK.....	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	97

ÚVOD

Život podniku se stává čím dál více komplikovaný. Okolí podniku se neustále vyvíjí a tím vytváří pro podnikatelské prostředí neustále změny a komplikace. Současná doba je charakteristická svým nestabilním podnikatelským prostředím, častými změnami, velkým konkurenčním tlakem a v neposlední řadě hrozbou hospodářských krizí.

Pro zdravý růst podniku a permanentní zlepšování své konkurenceschopnosti je třeba se v tomto nestabilním prostředí co nejrychleji adaptovat a vytvářet cílené strategie, pomocí kterých se bude daný podnik řídit. Cesta k úspěchu již není tak jednoduchá a rozhodně není součástí náhody. O úspěchu podniku může rozhodnout i detail, který přinese šanci a výhody k vybudování silnějšího postavení na trhu. Krátkodobé generování zisku již také, jako primární zájem podnikového managementu, nestačí. Dlouhodobé naplňování cílů a strategických plánů je v současné době hlavním kritériem. Právě proto se již zmíněné strategické řízení nebo měření a řízení podnikové výkonnosti dostává do popředí zájmu podnikových manažerů. Na základě těchto faktorů vznikl moderní systém, koncept Balanced Scorecard.

V podniku je důležité nejen sledovat vývoj finančních ukazatelů, ale také se zaměřit na ostatní faktory mající vliv na celkové hospodaření a vývoj do budoucna. Z toho důvodu je důležité sledovat také oblast spokojenosti zákazníků, výkonnost a účinnost interních procesů, spokojenost a výkonnost zákazníků, kvalitu produktů, apod. Tento systém proto poskytuje ucelený přístup k řízení podniku nejen z pohledu finančních a nefinančních ukazatelů, ale také z pohledu realizace a plnění strategií podniku.

Častou chybou podniků je absence vizí a strategických plánů a cílů. Pozice těchto firem na trhu je nestabilní, jelikož nemají jasně nadefinované strategie. Tento fakt způsobuje obtíže v adaptaci firem na okolní prostředí a neschopnost rychlých reakcí v případě nečekaných změn. Mezi tyto firmy se řadí i analyzovaná společnost, pro kterou by v rámci této diplomové práce vytvořen návrh konceptu Balanced Scorecard. Vedení společnosti si nepřálo zveřejnit název ani detailnější informace, a proto bude v práci pojmenovaná jako XYZ.

Cílem této práce je tedy navrhnout projekt implementace metody Balanced Scorecard do řízení společnosti XYZ a tím zlepšit výkonnost tohoto podniku, jelikož se potýká několikátým rokem se ztrátou.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝVOJ ZÁKLADNÍCH PŘÍSTUPŮ K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Výkonnost podniku definuje Šulák a Vacík (2004, s. 9) jako schopnost co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit. Toto pojetí je podle něj obecné a ne úplně přesné, jelikož jinak hodnotí podnikatelskou výkonnost vlastníci, jinak manažeři a jinak zákazníci firmy. Pavelková a Knápková (2005, s. 13) uvádí, že vlastníky zajímá především návratnost vložených prostředků, manažer se soustředí na prosperitu podniku – podíl na trhu, vyrovnané peněžní toky, likvidní a rentabilní hospodaření, zákazník hodnotí podle uspokojení svých požadavků na výrobek, jeho cenu, rychlost dodání apod.

Historický pohled na řízení a měření výkonnosti podniku zobrazuje vývoj od tradičních přístupů založených na měření finančních ukazatelů, jako zisku, rentability, cash flow, až po moderní přístupy měření hodnoty pro vlastníky a akcionáře – VBM. Teoretická a praktická oblast měření výkonnosti se již rozšířila o řadu přístupů a metod, jako je Balanced Scorecard, ekonomická přidaná hodnota, ekonomický zisk, aktivity based costing (ABC), a „self-assessment techniques“. (Aschenbrennerová, 2010)

K hlavním faktorům, které podle Zuzáka (2011, s. 18) v dnešní době působí na podnikatelské prostředí, patří především globalizace trhů, zintenzivnění konkurence, rychlost změn jako faktor času, vznik nových výrobků a odvětví jako výsledek inovací, změny v odbytu výrobků a vliv státu a nadnárodních celků na podnikání. Z důvodu těchto změn v podnikatelském prostředí dochází také ke změnám a vývoji pohledu na výkonnost podniku a jeho měření od ziskových marží až po moderní koncepty založené na tvorbě hodnoty pro vlastníky.

Tab. 1. Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku

1. generace	2. generace	3. generace	4. generace
„Zisková marže“	„Růst zisku“	„Výnosnost kapitálu“	„Tvorba hodnoty pro vlastníky“
Zisk/Tržby	Maximalizace zisku	Zisk/Investovaný kapitál	EVA, CFROI, FCF,...

Zdroj: vlastní zpracování podle Pavelkové a Knápkové, 2005, s. 13)

1.1 Klasické ukazatele finanční výkonnosti

Stále nejvíce používaný postup měření výkonnosti podniku vychází z klasických finančních ukazatelů. Jak uvádí Pavelková a Knápková (2005, s. 16), klasické ukazatele měření výkonnosti vycházejí především z maximalizace zisku jako základního cíle podnikání a používají k vyjádření cílů značné množství někdy vzájemně neslučitelných ukazatelů.

1.1.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele vychází z údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Rozvaha obsahuje údaje o stavu k určitému okamžiku, zatímco výkaz zisku a ztráty zobrazuje údaje za určitý časový interval. Analýza absolutních ukazatelů slouží ke zjištění vývojových trendů a struktury položek jednotlivých výkazů.

1.1.2 Rozdílové ukazatele

Tyto ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. Mezi nejznámější rozdílové ukazatele patří především čistý pracovní kapitál, který představuje rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji.

1.1.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele patří mezi nejrozšířenější metodu finanční analýzy, především proto, že umožňují získat rychlý obraz o základních finančních charakteristikách podniku.

Analýza rentability

Rentabilitu můžeme definovat jako schopnost podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Mezi nejčastěji používané ukazatele rentability patří:

- rentabilita aktiv (ROA) – odráží výnosnost celkového kapitálu,
- rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku,
- rentabilita tržeb (ROS) – slouží k vyjádření ziskové marže,
- rentabilita investovaného kapitálu (ROI).

(Pavelková a Knápková, 2005, s. 16-28)

Analýza zadluženosti

Analýza zadluženosti vyplývá z porovnání rozvahových položek, na jejichž základě můžeme zjistit, v jaké výši jsou aktiva podniku financována cizími zdroji. V běžné praxi nepřipadá v úvahu, především u velkých podniků, aby byla činnost společnosti financována pouze z vlastního kapitálu, a proto jsou využívány cizí zdroje, především v podobě dlouhodobých či krátkodobých úvěrů.

Růčková (2007, s. 57-58) uvádí tyto ukazatele, které se nejčastěji používají při hodnocení zadluženosti:

- Celková zadluženost (debt ratio) – obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů; doporučená hodnota tohoto ukazatele je 30 – 60 %, ovšem z velké míry závisí na odvětví, ve kterém společnost operuje,
- Koeficient samofinancování (Equity ratio) – vyjadřuje, za jaké míry je společnost financována penězi majitelů (akcionářů),
- Míra zadluženosti (debt-equity ratio) – jde o poměr cizího a vlastního kapitálu firmy,
- Ukazatel úrokového krytí – udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky; pomocí něj firma zjišťuje, zda je pro ni dluhové zatížení ještě únosné.

Analýza likvidity

Likvidita je velmi důležitá z hlediska finanční rovnováhy firmy a můžeme ji definovat jako schopnost podniku hradit své závazky. Pro hodnocení likvidity se zpravidla používají 3 základní ukazatele, které uvádí např. Růčková (2007, s. 48-50) nebo Pavelková a Knápková (2005, s. 29-30)

- Běžná likvidita – ukazatel udává, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost; měl by se pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5,
- Pohotovostní likvidita – na rozdíl od předchozího ukazatele jsou oběžná aktiva očištěna o vliv zásob, které jsou nejméně likvidním aktivem; optimální hodnota by měla dosahovat od 1 do 1,5,
- Okamžitá likvidita – vstupují do ní jen ty nejlíkvnější položky rozvahy; doporučená hodnota by měla být v rozmezí 0,2 – 0,5.

Analýza aktivity

Ukazatele aktivity měří vázanost jednotlivých složek kapitálu společnosti v různých druzích aktiv a pasiv, a měří schopnost podniku využívat investované finanční prostředky.

Pavelková a Knápková (2005, s. 31) uvádí dvě formy ukazatele obratu – obrat a dobu obratu. Obrat nám ukazuje, kolikrát se daná položka za příslušné období využije při podnikání. Pomocí doby obratu vypočítáme počet dní, za které se daná položka obrátí. Nejčastěji používané obraty a doby obratu:

- celkových aktiv
- zásob
- pohledávek
- závazků

1.1.4 Souhrnné ukazatele

Jak uvádí Růčková (2007, s. 70), souhrnné ukazatele mají vyjádřit souhrnnou charakteristiku celkové finančně ekonomické situace a výkonnosti podniku pomocí jednoho čísla; jejich vypovídající schopnost je tedy nižší a jsou vhodné pouze pro rychlé srovnání řady podniků. Při vytváření soustav ukazatelů rozlišuje Růčková (2007, s. 71-80) nebo také Sedláček (2011, s. 81-82, 105-114) soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů (**pyramidové soustavy**) a účelové výběry ukazatelů, známé především jako **bonitní a bankrotní modely**.

Přehled nejčastěji používaných souhrnných ukazatelů, které uvádí ve svých publikacích, je zobrazen v následující tabulce (Tab. 2.):

Tab. 2. Souhrnné ukazatele.

Pyramidové soustavy ukazatelů	
Du Pont diagram	Rozklad ukazatele ROA
Bankrotní modely	Bonitní modely
Altmanovo Z-skóre	Kralickův Quicktest
Model „IN“ Index důvěryhodnosti	Tamariho model
Tafflerův model	Index bonity

Zdroj: vlastní zpracování dle Růčkové (2007, s. 71-80) a Sedláčka (2011, s. 81-82, 105-114)

1.1.5 Kritika klasických ukazatelů

Podle mínění Pavelkové a Knápkové (2005, s. 23), tradiční klasické ukazatele jsou převážně založeny na účetních údajích, konkrétně na účetním výsledku hospodaření a neberou v úvahu pojem rizika, vliv inflace, neporovnávají výsledek hospodaření s náklady obětované příležitosti ani se nezabývají časovou hodnotou peněz. Vycházejí především z maximalizace zisku, který je brán jako základní cíl podnikání, a používají k vyjádření cílů značné množství někdy neslučitelných ukazatelů. Zakladatelé konceptu Balanced Scorecard Kaplan a Norton kritizují klasické ukazatele následovně: „The financial measures tell some, but not all, of the story about past actions and they fail to provide adequate Guidance for the actions to be taken today and the day after to create future financial value.“ (Kaplan a Norton, 1996 cit. podle Horváth & Partners, 2002, s. 3)

Podle mínění Fibírové a Šoljakové (2005, s. 45), tradiční přístupy měření výkonnosti, založené pouze na hodnotových (finančních) ukazatelích neposkytují reálný obrázek o výkonnosti podniku a spoléhání se na tyto ukazatele může omezit potenciál podniku v budoucnosti.

1.2 Komplexnější ukazatele výkonnosti

Modernější přístupy se snaží o propojení všech činností v podniku s cílem zvýšení hodnoty vložených prostředků vlastníky podniku.

Podle Maříkové a Maříka (2005, s. 11, 12) by komplexní (moderní) ukazatel měl splňovat následující kritéria:

- vykazovat co nejužší vazbu na hodnotu akcií (shareholder value). Tato vazba by měla být prokazatelná statistickými propočty;
- umožňovat využití co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím, včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny. Tento požadavek směřuje jednak ke snížené pracnosti propočtu a jednak ke zvýšení komunikativnosti s dosavadní praxí;
- překonávat dosavadní námitky proti účetním ukazatelům postihujícím finanční efektivnost. Především je třeba, aby zahrnoval kalkulaci rizika a bral v úvahu rozsah vázaného kapitálu;

- umožňovat hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniků.

Dle mínění Pavelkové a Knápkové (2005, s. 39) by měly být předchozí kritéria ještě doplněny o dva aspekty:

- ukazatel by měl umožňovat jasnou a přehlednou identifikaci jeho vazby na všechny úrovně řízení,
- ukazatel by měl podporovat řízení hodnoty.

1.2.1 EVA – Economic Value Added

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) je metoda, která je na rozdíl od „klasické“ finanční analýzy, vycházející z účetního zisku, založená na zisku ekonomickém. „Jde o hodnotu, která byla přidána hospodářskou činností firmy nad úroveň nákladu kapitálu vázaného v jejích aktivech.“ (Sedláček, 2011, s. 115)

Růčková (2007, s. 65) uvádí, že podnik vytváří hodnotu pro vlastníky pouze tehdy, je-li čistý provozní výsledek hospodaření (NOPAT) vyšší než náklady použitého kapitálu (součet placených úroků a vyplacených dividend).

1.2.2 MVA - Market Value Added

Wagner (2009, s. 202) definuje ukazatel MVA jako rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a hodnotou investovaného kapitálu; Šulák a Vacík (2004, s. 75-76) k tomu dále dodávají, že udává vnější výkonnost podniku. I přes svůj název „tržní“ vychází MVA z odborného odhadu budoucích ekonomických přidaných hodnot. Tento odhad je založen na předpokladu nekonečného toku prospěchu.

1.2.3 DCF – Discounted Cash Flow

Pavelková a Knápková (2005, s. 40) hovoří o diskontovaném cash flow jako o výhodném měřítku výkonnosti podniku, jelikož na rozdíl od volného cash flow zohledňuje jak čas, tak i riziko při kterém jsou peněžní toky produkovány. Lze jej vypočítat pomocí čisté současné hodnoty nebo vnitřního výnosového procenta.

1.2.4 CFROI - Cash Flow Return on Investment

Podle Pavelkové a Knápkové (2005, s. 203) je model CFROI podobný ukazateli diskontovaných peněžních toků (DCF), pracuje však výhradně s „reálnými“ hodnotami očištěnými od inflace. Wagner (2009, s. 203) dále doplňuje, že tento model vyjadřuje vnitřní výnos-

vou míru za podnik jako soubor investic. Přínosem z investic jsou provozní peněžní toky z investičních projektů a čistá hodnota neodpisovaných aktiv k datu likvidace investice. Pomocí tohoto ukazatele je tak možné porovnávat výkonnost podniku v čase, ale také srovnávat výkonnost podniků v různých zemích.

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Sedláčková (2000, s. 3) tvrdí, že základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy, která zahrnuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku – ať už makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh či zdrojový potenciál podniku. Za hlavní cíl strategické analýzy považuje identifikaci, analyzování a ohodnocení všech významných faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít nějakým způsobem vliv na konečnou volbu cílů a strategii podniku.

2.1 Analýza PEST

Za základní úkol PEST analýzy můžeme považovat identifikování oblastí, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadování, k jakým změnám v těchto oblastech může dojít. Tato analýza rozděluje klíčové faktory makrookolí, mající různou měrou vliv na podnik, do čtyř základních skupin: politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické.

2.1.1 Politické a legislativní faktory

Existence zákonů, právních norem či vyhlášek může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku, jelikož vymezuje prostor pro podnikání a upravuje i samotné podnikání. Tyto faktory představují pro podniky významné příležitosti, ale současně také ohrožení v podobě politických omezení – daňové zákony, regulace exportu a importu, cenové politiky, apod.

2.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky, zanedbatelný ale není ani vliv mezinárodní ekonomické situace. Existuje 5 základních faktorů, které ovlivňují plnění hlavních cílů podniku:

- míra ekonomického růstu – ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a naopak,
- úroková míra – úroveň úrokové míry ovlivňuje složení použitých finančních prostředků a investiční aktivitu podniku; nízká úroveň představuje příležitost pro realizaci podnikových záměrů,
- míra inflace – vysoká míra inflace se negativně odráží v intenzitě investiční činnosti a ovlivňuje tak ekonomický rozvoj,

- devizový kurz – ovlivňuje konkurenceschopnost podniku na zahraničním trhu,
- daňová politika.

(Sedláčková, 2000, s. 10-13)

2.1.3 Sociální a demografické faktory

Tato oblast je podle Zikmunda (2010) důležitá zejména pro firmy podnikající v oblasti prodeje koncovým spotřebitelům, a řeší se při ní demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy i otázky místní etiky. Sedláčková (2000, s. 11) dále doplňuje, že tyto faktory odrážejí nejen vlivy životní úrovně a životního stylu, ale i ochrany životního prostředí, pracovní síly, průměrného věku a růstu populace, a poznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání náskoku před konkurenty v boji o zákazníka.

2.1.4 Technické a technologické faktory

Jak uvádí Sedláčková (2000, s. 11), k tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti, musí být informován o technických a technologických změnách probíhající v jeho okolí. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem toho, zda bude podnik úspěšný či neúspěšný. Souhrnná analýza vlivů technických a technologických změn představuje studie očekávaných vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozice.

2.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Tato analýza spočívá v identifikaci silných a slabých stránek podniku a v porovnání s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a hrozbami. Často je velmi obtížné odhadnout, jestli určitý jev znamená příležitost či ohrožení, a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku, na což poukazuje Sedláčková (2000, s. 78) a s čímž jednoznačně souhlasím. Ohrožení se může za určitých předpokladů změnit na příležitost a naopak.

Za základní přínos SWOT analýzy považuje pečlivou identifikaci vnějších a vnitřních faktorů a následné ocenění jejich vlivů a vazeb mezi nimi.

Tab. 3. SWOT analýza.

Silné stránky (Strengths) (skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě)	Slabé stránky (Weaknesses) (zahrnují se zde ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ve kterých si ostatní firmy vedou lépe)
Příležitosti (Opportunities) (skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch)	Hrozby (Threats) (skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků)

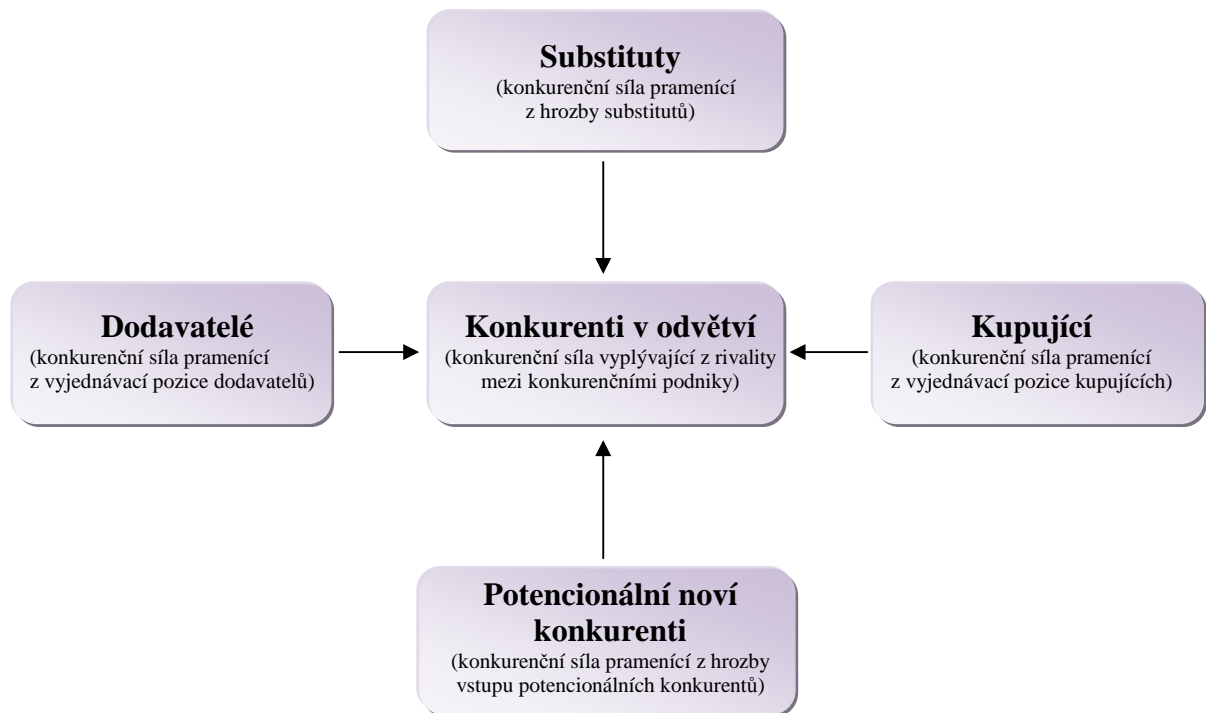
Zdroj: vlastní zpracování podle Jakubíkové, 2008, s. 103

2.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Zikmund (2011) tvrdí, že tato analýza byla vymyšlena jako protipól ke SWOT analýze, kterou Porter považoval za málo exaktní.

Sedláčková (2000, s. 34-35) hovoří o analýze konkurenčních sil jako o nedílné součásti analýzy mikrookolí a jejím cílem je pochopit síly, které působí v konkurenčním prostředí a identifikovat ty nejvýznamnější z hlediska budoucího vývoje podniku. Mezi hlavní konkurenční síly patří pozice podniku, struktura zákazníku, pověst mezi věřiteli i dodavateli či schopnost přilákat kvalifikované pracovníky.

Ačkoliv má každé odvětví své vlastní specifické konkurenční vlastnosti, podstata konkurenčních sil v jednotlivých odvětvích je natolik podobná, že pro posouzení konkurenční situace lze použít jednotný model, který je zobrazen na následujícím obrázku (Obr. 1).



Obr. 1. Model pěti sil. (Vlastní zpracování podle Sedláčková 2000, s. 35)

Je-li všech pět sil silných, lze očekávat nízkou výnosnost, naopak slabé síly dovolují vysoké ceny a nadprůměrnou výnosnost.

Konkurenti v odvětví

Intenzita konkurenční síly je podle Sedláčkové (2000, s. 36) odrazem energie vkládající podnikem do snahy o získání lepší pozice na trhu, používaných nástrojů a konkurenční strategie. Mezi nejčastěji používané konkurenční nástroje patří cena, kvalita, služby, záruka či garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky apod. Jako dva hlavní principy konkurenční rivality uvádí:

- agresivní konkurenční strategie jednoho konkurenta zintenzivňuje konkurenční tlaky na ostatní konkurenty;
- způsob používání konkurenčních nástrojů jednotlivými konkurenty ve snaze získat výhodu určuje konkurenční pravidla v odvětví.

Hrozba substitučních výrobků

Sedláčková (2000, s. 37-38) uvádí, že pokud se stane substitut díky své ceně či výkonu pro kupujícího přitažlivější, bude v pokušení odvrátit svou pozornost od původního výrobku.

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je determinována relativní výší cen substitutů, diferenciací substitutů či nákladů na změnu. „Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků.“ (Sedláčková, 2000, s. 38) Substitut může být podle Zikmunda (2011) přitom cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt a nemusí se jednat zrovna o dokonalý substitut či dokonce substitut vůbec.

Potencionální noví konkurenti

Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví závisí podle Sedláčkové (2000, s. 38) především na vstupních bariérách (např. úspory z objemu a zkušenostní efekt, technologie a speciální know-how, znalost značky a oddanost zákazníků, kapitálová náročnost či absolutní nákladové výhody) a očekávané reakci ostatních konkurentů (pasivní reakce či agresivní hájení své pozice prostřednictvím snižování cen, zvýšenou reklamní aktivitou apod.). Nízké bariéry vstupu do odvětví jsou velmi podstatnou hrozbou vstupu potenciálních konkurentů. Výrazný růst zisku způsobí zájem podniků o vstup do tohoto odvětví, pokud však poptávka po výrobcích neroste, ceny i zisky pravděpodobně poklesnou.

Vyjednávací síla dodavatelů

Jak uvádí Zikmund (2011), tato síla je v některých odvětvích, jako např. potravinářství, téměř nulová, ale např. v odvětví jako strojírenství či elektronika může být největší silou. Silní dodavatelé surovin, energie, technologie či kvalifikované práce mohou zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality ovlivňovat (snižovat) zisky svých odběratelů. Vyjednávací síla dodavatelů je tím větší, čím je na nich podnik závislejší.

Vyjednávací síla kupujících

Síla kupujících je zejména od vzniku krize velice důležitým faktorem, a podle tvrzení Zikmunda (2011) se ji nevyplatí podceňovat, jelikož zákazník již v dnešní době velice významně ovlivňuje cenu, především komodit jako je pojištění, bankovní služby, automobil, spotřební elektronika, nábytek, telekomunikační služby apod. Podle Sedláčkové (2000, s. 41) mohou kupující svou převahu nad výrobcem, kteří se snaží porazit konkurenci a získat zakázku využít také k tomu, aby si vymohli další výhody, např. lepší úroveň kvality, výhodnější úvěrové, garanční či platební podmínky.

2.4 Finanční analýza

Sedláček (2011, s. 3) definuje finanční analýzu podniku jako metodu hodnocení finančního hospodaření podniku, která je zaměřena na identifikaci problémů, silných a slabých stránek především hodnotových procesů podniku a při níž se získaná data třídí, agregují, poměrují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj. Přehled nejčastějších ukazatelů byl zmíněn v kapitole 1.1 Klasické ukazatele finanční výkonnosti.

3 BALANCED SCORECARD (BSC)

3.1 Základní charakteristiky konceptu Balanced Scorecard

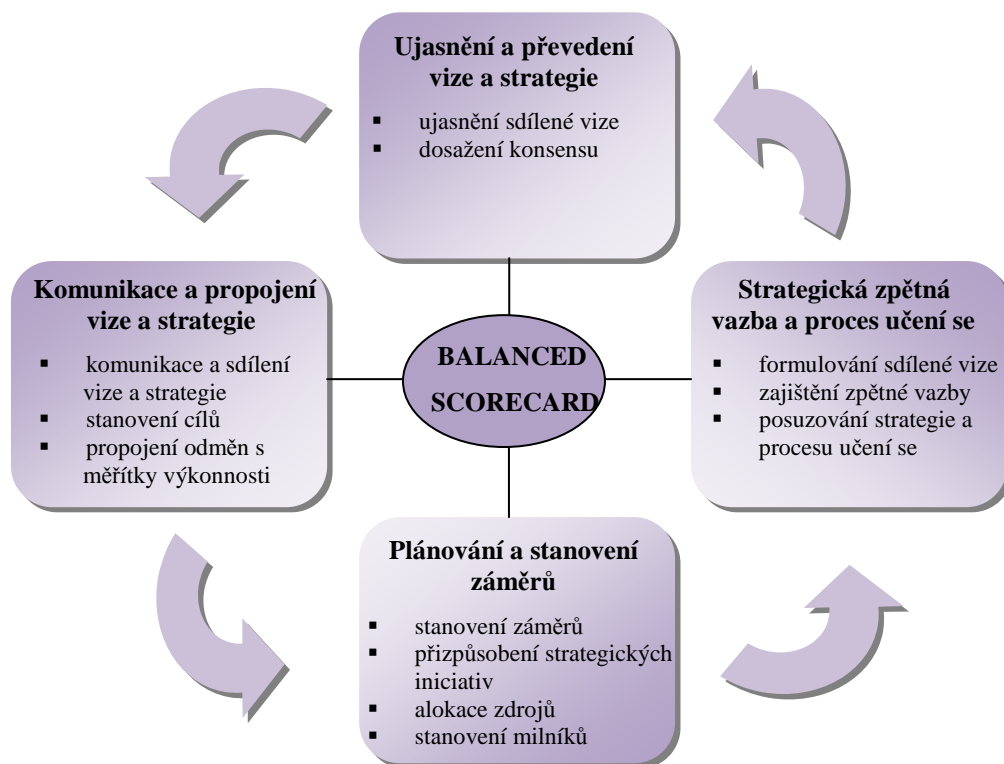
Wagner (2009, s. 230) hovoří o Balanced Scorecard jako o jednom z nejpropracovanějších a nejznámějších přístupů v oblasti výkonnosti, který se nezaměřuje jen na problematiku měření výkonnosti, ale i na její zasazení do celého systému řízení firemní výkonnosti. „Slovo balanced znamená vyváženost mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi finančními a nefinančními měřítky, mezi zpožděnými a předstiženými indikátory a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti.“ (Kaplan a Norton, 2005, s. 10) Půček a Friedl doplňuje, že Scorecard potom vyjadřuje určitého „ukazatele skóre“.

Balanced Scorecard je metoda, která pomáhá převést vizi a strategii organizace do komplexního souboru měřítek výkonnosti, poskytující rámec pro strategický systém měření a řízení. Kaplan a Norton (2005, s. 19) hovoří o BSC jako o metodě, která nevyužívá pouze tradičních finančních měřítek, která vypovídají o minulých finančních transakcích a nejsou vhodná pro stanovení strategie podniku, ale pracuje také s měřítky v perspektivě zákaznické, interních procesů a učení a růstu. Podle Půčka a Friedla přinesl určité vyvážení („balanci“) těchto finančních a nefinančních měřítek, jelikož finanční měřítko neumějí podchytit činnosti, které z nehmotných aktiv vytváří hodnotu – jako dovednosti, způsobilosti, motivace zaměstnanců, inovace výrobků a služeb, vztahy se zákazníky a jejich loajalita, politická regulační opatření, sociální odpovědnost apod.

BSC není jen taktický či operační systém měřítek, ale inovativní podniky jej používají jako strategický manažerský systém, tedy k řízení své dlouhodobé strategie. Podle Kaplana a Nortona (2005, s. 21) je tento nástroj používán podniky k realizaci těchto kritických manažerských procesů (viz. Obr. 2):

- **k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů** – vyjasňují se strategické cíle a identifikuje se několik kritických hybných sil, které tyto cíle podporují,
- **ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek** – strategické cíle a měřítko jsou publikovány v podniku prostřednictvím firemních novin, bulletinů, videa či elektronicky tak, aby byl každý zaměstnanec informován o kritických cílech, kterých musí být dosaženo, pokud má podniková strategie uspět,

- **k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ** – BSC je nejučinnější, pokud je využit k podpoře změn v podniku, proto by cíle a měřítka měly být stanoveny na tři až pět let dopředu, což umožní podnik transformovat; cíle strategických iniciativ jsou odvozeny od měřítek BSC jako např. výrazně snížená časová náročnost vyřizování objednávek, kratší doba dodání výrobku na trh a zvyšování kvalifikace zaměstnanců,
- **ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se** – v podnicích chybí zpětná vazba k ověření správnosti strategie podniku a testování hypotéz, na kterých je strategie založena; BSC umožňuje monitorovat a průběžně upravovat zaváděné strategie, popřípadě je od základu změnit.



Obr. 2. BSC jako strategický rámec (vlastní zpracování podle Kaplan a Nortona, 2005, s. 23).

Kaplan a Norton (1996, s. 21) také uvádí, že Balanced Scorecard zachovává finanční měřítka jako kritický přehled manažerské a podnikatelské výkonnosti, ale zdůrazňuje více celkový a integrovaný soubor ukazatelů propojující běžné zákazníky, interní procesy, zaměstnance a systémovou výkonnost s dlouhotrvajícím finančním úspěchem.

3.2 Perspektivy Balanced Scorecard

Podle Kaplana a Nortona (2005, 32-33, 40) převádí BSC poslání a strategii podniku do cílů a měřítek, které můžeme zařadit do čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Tyto perspektivy umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými a měkkými (subjektivnějšími) měřítky. Čtyři perspektivy jsou pro většinu podniků a odvětví dostačující, ale nejsou striktně dané a měly by být chápány spíše jako určitá šablona. Podle okolností v daném odvětví a na základě strategie podniku je možné používat více nebo méně než zmíněné čtyři perspektivy.



Obr. 3. Vztahy mezi perspektivami BSC. (Vlastní zpracování podle Půčka a Friedla)

3.2.1 Finanční perspektiva

Jak uvádí Kaplan a Norton (2005, s. 48-49), finanční perspektiva a finanční cíle jsou určitým „ohniskem“, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Tyto finanční cíle a měřítka hrají dvojí roli, jednak definují finanční výkonnost očekávanou od strategie, a jednak slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC. „Každé měřítko by mělo být prvkem řetězce příčinných souvislostí, které vedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku.“ (Kaplan a Norton, 2005, s. 48) Podle mínění Neumaierové (2002, s. 156) a také Sedláčka (2011, s. 140) jde ve finanční perspektivě především o sledování spokojenosti vlastníků a uspokojování jejich zájmů - aby byl pro ně podnik dostatečně výnosný.

Propojení finančních cílů se strategií podniku

Hybné síly finanční perspektivy je třeba přizpůsobit odvětví, konkurenčnímu prostředí a podnikové strategii. Existují různé typy strategií, ze kterých mohou podniky vycházet; Kaplan a Norton (2005, s. 49-50) uvádějí následující tři fáze:

- růst – raná fáze životního cyklu podniku, jejichž výrobky či služby mají velký růstový potenciál,
- udržení – zde se nachází většina společností, kdy stále přitahují investice a je od nich vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu,
- největší výnosy (sklizeň) – podnik chce v této fázi „sklízet plody“ investic, uskutečněných v předchozích 2 fázích, a investuje už jen do údržby existujících zařízení a schopností a ne již do rozšiřování nebo vytváření nových.

Jak dále uvádějí, finanční cíle jsou v každé z těchto tří fází zcela odlišné – v růstové fázi jsou cíle podniku zaměřeny na růst prodeje, ve fázi udržení na tradiční finanční metody (ROCE, provozní a hrubý zisk), ve fázi sklizně budou podniky vyvíjet tlak na cash flow a jakékoli investice musí mít okamžitou a zaručenou návratnost.

Jak je znázorněno v následující tabulce (Tab. 4), každé ze tří zmíněných strategií odpovídají tři finanční oblasti, které ji podporují.

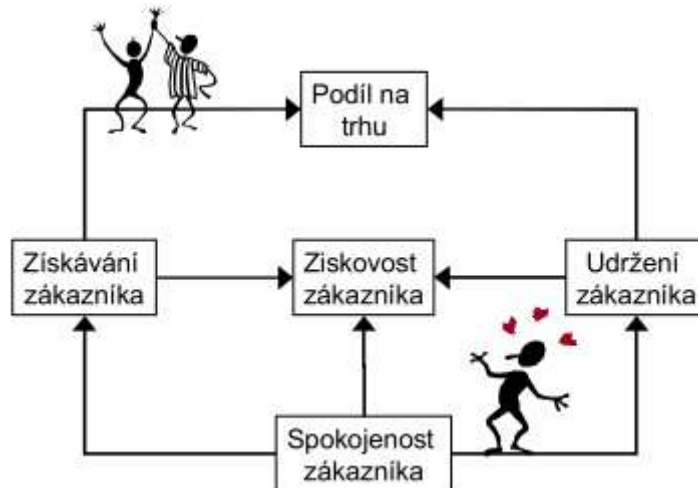
Tab. 4. Měření strategických finančních témat

Strategická témata				
		Růst obratu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrat na zaměstnance	Investice (% prodeje) Výzkum a vývoj (% prodeje)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obratu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (% prodeje)	Míry 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 jednotky výstupu, na transakci)	Doba návratnosti Výkonnost (propustnost)

Zdroj: vlastní zpracování podle Kaplana a Nortona, 2005, s. 52

3.2.2 Zákaznická perspektiva

V této perspektivě je pozornost zaměřena na zákazníky. Aby byly dosaženy stanovené finanční cíle, musí podle Půčka a Friedla přinést zákazníkům organizace nějaký druh hodnoty, která bude pro zákazníka vyšší než cena, kterou zaplatí. Zákaznická perspektiva je tedy zaměřena na to, jaké místo by v organizaci měly mít výrobky a služby, aby dokázaly tuto očekávanou hodnotu vytvořit.



Obr. 4. Zákaznická perspektiva. (Půček a Friedl, s. 36)

Jak je zobrazeno na předchozím obrázku (Obr. 4), základní skupinu měřítek zákaznických výstupů, kterou definují i Kaplan a Norton (2005, s. 64) tvoří:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- ziskovost zákazníků.

Podíl na trhu

Podíl na trhu definují Kaplan a Norton (2005, s. 65) jako podíl realizovaného obchodu organizace na daném trhu, vyjádřený počtem zákazníků, vynaložených finančních prostředků nebo objemem prodaných položek. O celkové velikosti trhu poskytují údaje různé obchodní asociace, vládní statistické organizace a další veřejné zdroje.

Udržování stávajících zákazníků a získávání nových

K udržení či zvyšování tržního podílu je podle Kaplana a Nortona (2005, s. 66) základem především udržení stávajících zákazníků. Vysušil (2004, s. 57) dále doplňuje, že v případě že dochází k úbytku zákazníků, je nutné zjistit příčiny a tyto chyby odstranit. Pro podniky usilující o růst objemu svých obchodů bude cílem zvýšení počtu svých zákazníků v cílových segmentech, což lze měřit pomocí absolutní či relativní míry, s jakou podnikatelská jednotka přitahuje nové zákazníky.

Spokojenost zákazníků

Vysušil (2004, s. 57) rozlišuje dva druhy spokojenosti zákazníků – spokojenost základní a mimořádnou. Kaplan a Norton (2005, s. 67) uvádí, že na základě výzkumu bylo zjištěno, že pouze „základní“ spokojenost pro dosažení vysokého stupně loajality a pro jeho udržení nestačí. Podnik může počítat s opakovanými prodeji pouze tehdy, považuje-li zákazník svůj nákup za mimořádně uspokojující. Měřítka spokojenosti zákazníků poskytují podniku zpětnou vazbu, nicméně nelze počítat se zpětnou vazbou od všech cílových zákazníků. Nápomocným může být dotazník, použitelný v hlavních třech technikách: dotazníky rozesílané poštou, telefonické nebo osobní pohovory.

Ziskovost zákazníků

Dosažení úspěchu v prvních čtyřech zákaznických měřítkách, a to tržním podílu, udržení zákazníků, získávání nových a jejich spokojenost, podle Kaplana a Nortona (2005, s. 68) ještě nezaručuje ziskové zákazníky. Měřítka ziskovosti může odhalit, že někteří zákazníci ziskoví nejsou, jedná se především o zákazníky nové, kdy náklady na jejich získání pokryjí až zisky z budoucích prodejů výrobků a služeb. Neziskoví zákazníci obchodující s podnikem již několik let potřebují k převedení mezi zákazníky ziskové explicitní zásah. Jako řešení dlouhodobě neziskových zákazníků může být změna ceny výrobků a služeb, které tito zákazníci nejčastěji nakupují, nebo zavedení efektivnějších způsobů jejich výroby či dodávek.

3.2.2.1 Hodnotové výhody zákazníka

Jedná se o určitou individuální hodnotu, kterou přisuzuje kupovanému výrobku jednotlivý zákazník. Je to souhrn vlastností výrobků a služeb, pomocí nichž dodavatelé společnosti budují loajalitu a spokojenost zákazníků. Hodnotové výhody jsou v jednotlivých odvětvích

a segmentech různé, následující tři kategorie jsou však podle Kaplana a Nortona (2005, s. 69) platné pro všechna odvětví:

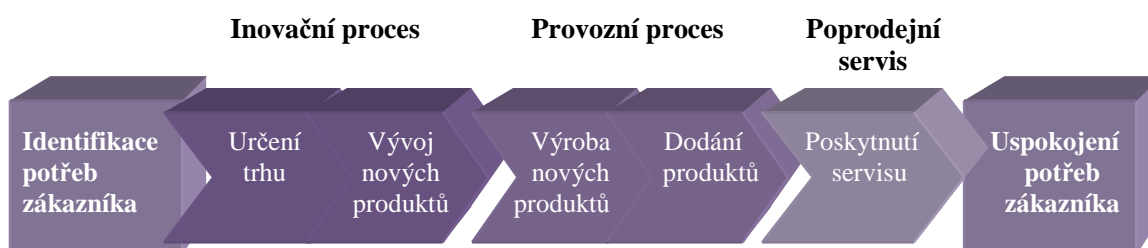
- vlastnosti výrobku či služby – určují funkčnost výrobku a služby, jejich cenu a jakost,
- vztahy se zákazníky – tato dimenze zahrnuje dodání výrobku/ služby zákazníkovi, včetně doby odezvy, dodávky a spokojenost zákazníka,
- image a pověst.

3.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Proces, ve kterém vznikají cíle a měřítka perspektivy interních procesů, představuje podle Kaplana a Nortona (2005, s. 86) snad největší rozdíl mezi BSC a tradičními systémy měření výkonnosti.

Půček a Friedl uvádí, že v rámci této perspektivy jsou identifikovány ty procesy, v nichž musí organizace vynikat, aby neustále přidávala hodnotu zákazníkovi a také majitelům či akcionářům. Jedná se o nejrozsáhlejší oblast BSC, která dává prostor pro cíle pracovníků v nákupu, logistice, výrobě, jakosti, průmyslovém inženýrství apod. V těchto procesech budou obvykle měřeny náklady, jakost, propustnost a časová měřítka.

Pro BSC je doporučováno definovat úplný interní hodnotový řetězec (viz. Obr. 5), který zahrnuje tři základní procesy: inovační, provozní a poprodejní servis.



Obr. 5. Model hodnotového řetězce. (Vlastní zpracování podle Kaplana a Nortona, 2005, s. 89 a Půčka a Friedla, s. 37)

Inovační proces

Jak uvádí Kaplan a Norton (2005, s. 89), v rámci tohoto procesu zkoumá podnik nově se objevující nebo skryté potřeby zákazníků a na základě tohoto průzkumu přetváří výrobek

či službu podle těchto potřeb. Podle Vysušila (2004, s. 62) se jedná se o kritický proces, jelikož je velmi nákladný a obvykle mnohem dražší než proces výroby.

Kaplan a Norton (2005, s. 90-91) hovoří o inovačním procesu jako o procesu, který se skládá ze dvou prvků – nejdříve manažeři využijí výsledků průzkumu trhu ke zjištění jeho velikosti, povahy zákaznických preferencí a podkladů pro stanovení ceny cílových výrobků a služeb. Informace o trzích a zákaznících slouží jako vstup pro druhý krok inovačního procesu – proces návrhu a vývoje výrobku či služby.

Provozní proces

Provozní proces začíná dle Kaplana a Nortona (2005, s. 95-96) objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobku nebo služby, zahrnuje tedy nejen výrobu, ale i oblast odbytu. Za základní měřítko nepovažuje Vysušil (2004, s. 63) tradiční nákladová a finanční, nýbrž dvě veličiny podle BSC rozhodující: jakost (bezzmetkovitost výroby i prodeje) a čas (tj. doba provozního cyklu). Provozní cyklus musí pracovat ve všech svých fázích bez jakéhokoliv zdržení (metodou „just-in-time“).

Jako komplexní metoda řízení, která klade důraz na řízení kvality ve všech dimenzích života organizace, se používá metoda TQM (Total Quality Management). ISO (International Organization for Standardization) definuje TQM následovně:

„TQM je manažerský přístup určený pro organizaci, soustředěný na kvalitu, založený na zapojení všech jejích členů a zaměřený na dlouhodobý úspěch dosahovaný prostřednictvím uspokojení zákazníka a prospěšnosti pro všechny členy organizace i pro společnost.“ (ISO - International Organization for Standardization cit. podle Total Quality Management, © 2008-2012)

Poprodejní servis

Jedná se o poslední fázi interního hodnotového řetězce, která podle Kaplana a Nortona (2005, s. 96) zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb (např. prostřednictvím kreditních karet). Podobně jako u provozního procesu je zde nutné, podle mínění Vysušila (2004, s. 63), sledovat veličiny jako jakost servisu (přesné provedení jak po stránce hmotné, tak i po stránce osobního jednání se zákazníkem), čas (rychlost servisu) a také výši nákladů.

3.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektiva BSC vyvíjí cíle a měřítka, která podporují učení se a růst podniku. Tuto schopnost umožňují podle Pavelkové a Knápkové (2005, s. 192) tři skupiny zdrojů – zaměstnanci, informační systémy a podnikové procedury.

Jak uvádí Kaplan a Norton (2005, 112-113), Balanced Scorecard zdůrazňuje důležitost investování do budoucnosti nejen v tradičních oblastech investic, jako jsou nové zařízení a výzkum a vývoj nových produktů, které jsou jistě důležité, ale pokud chce dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů, potom samy o sobě nestačí. Podnik musí také investovat do své infrastruktury – do lidí, systémů a procedur. Mezi tři základní oblasti učení se a růstu podle jejich mínění patří:

- růst schopností zaměstnanců,
- růst schopností využít informační systém,
- růst významu motivace, angažovanosti a delegování.

Schopnosti zaměstnanců

Vysušil (2004, s. 65) tvrdí, že vlivem mechanizace, automatizace a robotizace došlo k obratu ve struktuře zaměstnanců, kteří již nejsou pouze vykonavateli fyzické práce. Tito zaměstnanci jsou nejbližší k interním procesům, a tedy i požadavkům zákazníků a jejich splnění. Vzhledem k jejich nové úloze je nutné, aby podnik přistoupil k všestranné rekvalifikaci a rozvinutí tvůrčího potenciálu zaměstnanců. To poté povede ke spokojenosti zaměstnanců, k jejich udržení v podniku a ke zvýšení jejich produktivity.

Obecná spokojenost zaměstnanců je podle Kaplana a Nortona (2005, s. 115-117) základní podmínkou zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu. Jejich spokojenost lze měřit pomocí dotazníků, kdy je náhodně vybráno a dotázáno určité procento zaměstnanců. Udržení zaměstnanců, na čemž má podnik dlouhodobý zájem, jelikož stálí a loajální zaměstnanci jsou nositeli hodnot podniku, je obecně měřeno procentem obratu klíčových zaměstnanců. Co se týče měření produktivity zaměstnance, nejjednodušším měřítkem je zisk na zaměstnance, které kvantifikuje, kolik výstupu může být vygenerováno na zaměstnance.

Schopnost využít informační systém

Aby mohli zaměstnanci v dnešním konkurenčním prostředí efektivně pracovat, potřebují být podle mínění Kaplana a Nortona (2005, s. 120) dobře informováni jak o zákaznících,

tak o interních procesech a finančních důsledcích svých rozhodnutí. Schopnosti informačních systémů jsou dle Vysušila (2004, s. 66) v dnešní době velké díky neustálému rozvoji informačních technologií. Dobře fungující informační systémy jsou pro zaměstnance nezbytným prostředkem, jak zlepšovat procesy, ať už spojitě pomocí TQM, nebo nespojitě, prostřednictvím změny procesů a reengineeringu projektů.

Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Tento třetí aktivátor cílů učení se a růstu je zaměřen na vytvoření prostředí podporujícího motivaci a iniciativu pracovníků.

Jak Kaplan a Norton (2005, s. 120-127) uvádí, motivaci zaměstnanců lze měřit několika způsoby – počtem podnětů na zaměstnance (měřítko, zachycující vývoj účasti zaměstnanců na zlepšování výkonnosti podniku) nebo počtem implementovaných podnětů (měřítko sledující kvalitu podnětů). Měření počtu úspěšně implementovaných podnětů a míra zlepšení v kritických procesech jsou kvalitními výstupními měřítky pro cíl osobní i podnikové angažovanosti.

3.3 Proces implementace BSC

Horváth & Partners (2002, s. 56) tvrdí, že konečný efekt Balanced Scorecard závisí především na kvalitě její implementace. Důležité je, že podnik implementující BSC musí počítat s tím, že změní svůj systém řízení. Proces implementace na základě pěti fází je osvědčeným modelem společnosti Horváth & Partners, ve kterém jsou obsaženy všechny potřebné postupy pro jednotlivé etapy zavedení změny. Důležité je na BSC pohlížet jako na nový způsob řízení, nikoliv jako na způsob zlepšení měřicího systému podnikové výkonnosti. „Měřicí systém by měl být pouze prostředkem k dosažení důležitého cíle – strategického manažerského systému, který pomáhá získat zpětnou vazbu o implementované strategii.“ (Kaplan a Norton, 2005, s. 231)

3.3.1 1. Fáze: vytvoření organizačních předpokladů

V první fázi implementace BSC zdůrazňují Horváth & Partners (2002, s. 56, 57) nutnost definice koncepčních pravidel, což zahrnuje především stanovení perspektiva rozhodnutí o tom, pro které organizační jednotky a úrovně podniku bude Balanced Scorecard vytvořeno. Dále je důležité stanovit pravidla týkající se zajištění řízení samotného projektu, což je shrnuto v následujících bodech:

- definice projektové organizace,
- uspořádání průběhu projektu,
- zajištění informací, komunikace a participace,
- standardizace používaných metod a jejich náplň,
- určení kritických faktorů úspěchu.

Při tvorbě organizačních předpokladů je důležitou činností výběr perspektiv. Hlavní čtyři perspektivy (finanční, zákaznická, procesů a potenciálů), které jsou obvykle zmiňovány, lze doplnit o další „nadstandardní“ perspektivy.

3.3.2 2. fáze: vyjasnění strategie

BSC není nástrojem pro vytvoření strategie, ale pro její implementaci a řízení, proto je nutné začít aktualizací, případně vytvořením podnikové strategie. Strategie dle Johnsona a Scholese (1993, cit. podle Friedl a Juříček, 2003) dlouhodobě určuje směr a rozsah aktiv organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran (stakeholders). Jak uvádí Doležal (2008), většina společností nemá formalizovanou strategii v psané formě, v praxi je proto osvědčeným způsobem setkání vrcholového managementu, kde bude navrženo základní strategické směřování společnosti. Strategie společnosti zahrnuje dvě komponenty: definici a kvantifikaci strategických cílů a stanovení způsobu, jímž bude strategických cílů dosaženo. Jednou z hlavních úloh implementace BSC je zaměřit úsilí společnosti na ty projekty, jejichž plnění bezprostředně přispívá k dosažení strategických výkonnostních cílů společnosti.

Důležitost strategie ve smyslu směru, jímž se chce společnost ubírat zmiňuje staré pořekadlo, které říká, že „kdo neví kam jde, pravděpodobně tam nikdy nedojde“. Strategie je podle Friedla a Juříčka komplexní téma a neexistuje jediná a nejlepší cesta jak implementovat strategii a řídit strategickou změnu, či jednoduchý model dávající odpověď na to, co by organizace měla dělat. Strategie, které vyhovovaly „včera“, nemusí již „dnes“ být těmi nejlepšími a „zítra“ se již mohou stát nevhodnými, proto je důležité se strategií neustále pracovat.

3.3.3 3. fáze: tvorba Balanced Scorecard

Horváth & Partners (2002, s. 60-63) uvádí, že ve 3. fázi vzniká Balanced Scorecard pro vymezenou organizační jednotku, kterou může být buď celý podnik nebo podniková divize, obchodní jednotka či interní servisní oddělení.

Jádro implementace BSC podle nich zahrnuje následujících 5 kroků:

- konkretizace strategických cílů,
- propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků,
- výběr měřítek,
- stanovení cílových hodnot,
- odsouhlasení strategických akcí.

Jádro Balanced Scorecard tvoří strategické cíle, nikoliv jejich měřítka, protože i ta nejlepší měřítka nebudou mít žádný význam, pokud chybně popisují stanovené strategické cíle. Propojením strategických cílů vznikají vztahy příčin a následků mezi jednotlivými cíli, teprve na jejich základě vznikne ze souhrnu strategických cílů koncepce, která popisuje požadované změny a základní měření podniku.

Podle Doležala (2008) má většina společností stanovenou základní strategickou orientaci, ale obvykle už nemají určeny měřítka a cílové hodnoty, jichž má být realizací strategie dosaženo. Stanovení konkrétních měřitelných cílů je nezbytné pro srozumitelnost strategie a možnost rozložit ji na dílčí činnosti, které mohou být vykonány nižšími organizačními útvary.

Stanovením strategických akcí se zvolí ty akce a projekty, které přispívají k dosažení cílových hodnot.

3.3.4 4. fáze: postup při procesu rozšíření – roll-out

Fáze roll-out dle Horváth & Partners (2002, s. 63) znamená aplikaci postupů 3. fáze na více organizačních jednotek podniku a je možné ji provést dvěma způsoby – rozšířením „shora dolů“ (vertikálně) nebo rozšířením „zdola nahoru“. Roll-out vede velmi často ke zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení, jelikož cíle a strategické akce se důsledně přenesou do BSC podřízených organizačních jednotek, čímž se zvyšuje pravděpodobnost, že bude dosaženo strategických cílů celého podniku i jednotlivých podnikových oblastí. Dalším důvodem je, že na horizontální úrovni mohou být díky BSC lépe sladěny cíle a strategické akce jednotek.

3.3.5 5. fáze: zajištění kontinuálního nasazení BSC

Horváth & Partners (2002, s. 63-65) uvádí, že důležitým cílem pro BSC je vytvoření organizace, která se flexibilně přizpůsobuje strategii, k čemuž je nutné propojit BSC s manažerskými systémy řízení. K tomuto propojení je zapotřebí především:

- controlling, který sleduje realizaci strategických akcí,
- integrace Balanced Scorecard do strategického a operativního plánování,
- integrace do systému reportingu,
- integrace do systému řízení lidských zdrojů.

Po ukončení poslední 5. fáze BSC již není pouze nástrojem k měření, ale stává se koncepcí řízení.

3.4 Propojení měřítek BSC se strategií

Samotná finanční a nefinanční měřítka seskupená do čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu nestačí. Podle Kaplana a Nortona (2005, s. 130-133) je pro úspěšnou realizaci Balanced Scorecard nutné propojení zvolených měřítek s podnikovou strategií.

Jak uvádějí, sestavení modelu BSC umožňují následující tři principy:

- vztahy příčin a důsledků – lze vyjádřit pomocí posloupností výroků „jestliže - potom“,
- hybné síly výkonnosti – odrážejí jedinečnost strategie podnikatelské jednotky,
- vazby na finance – nutnost propojení provozních zlepšení s ekonomickými výsledky.

3.4.1 Strategická mapa

Podle Horváth & Partners (2002, s. 37) má znázornění řetězců příčin a následků a zohlednění vzájemných závislostí mezi cíli v praxi velký význam. Jedná se o vizuální znázornění samotné strategie pomocí „Strategy map“, jak to výstižně pojmenoval pan Kaplan. Strategická mapa ukazuje pohled firmy na její klíčové faktory úspěchu, včetně vazeb mezi nimi, a znázorňuje, jak je chce firma naplnit. (Košťan a Šuleř, 2002 cit. podle Bartoňkové 2010, s. 43)

Vizualizace pomocí strategické mapy podle Půčka a Friedla umožňuje manažerům vytvářet vazby na různých úrovních a testovat hypotézy z hlediska příčin a důsledků. Dává jim také

přehledný nástroj, od něhož se odvíjí stanovení cílů, vhodných měřítek, kvantifikace záměrů a definování konkrétních aktivit k jejich dosažení. Tato vizuální podoba je účinným nástrojem pro praktické převedení strategií (kterým někdy rozumí jen vrcholový management) do akcí (kterým mohou porozumět všichni zaměstnanci).

3.5 Přínosy a bariéry konceptu Balanced Scorecard

Koncepci Balanced Scorecard považuje Fibírová a Šoljaková (2005, s. 44-45) jako určitý mezník v kritice vypovídací schopnosti hodnotových (finančních) kritérií pro měření výkonnosti podniku. Změna, kterou koncepce přinesla, bylo rozšíření a propojení měření výkonnosti podniku z pouze finančních ukazatelů i na měřítka z tzv. perspektiv činnosti podniku. Na BSC nemůžeme ale pohlížet pouze jako na měřítko výkonnosti, nýbrž jako na určitý systém strategického řízení podniku.

3.5.1 Přínosy a možnosti využití konceptu BSC

Za hlavní přínos BSC považuje Wagner (2009, s. 233) v první řadě to, že nabízí manažerům prostor pro sebereflexi a nevtíravým způsobem nabízí náměty k řešení, které může manažer rozvíjet pro svůj vlastní podnik v okamžiku, kdy pocítí výzvu zlepšit svůj přístup k výkonnosti.

Pavelková a Knápková (2005, s. 195) definují Balanced Scorecard jako nástroj, který umožňuje a podporuje komunikaci mezi všemi úseky podnikatelských činností a umožňuje hledat propojení jednotlivých činností tak, aby vedly k naplnění cílů podniku. Jak uvádí Fibírová a Šoljaková (2005, s. 45), správně nastavení BSC konkretizuje cíle v různých perspektivách tak, aby bylo možno je nejen konkrétně vyjádřit a měřit, ale zejména sledovat jejich provázanost, aby mohly být komplexně řízeny a ověřovány. Wagner (2009, s. 233) zmiňuje, že v oblasti měření výkonnosti zdůrazňuje BSC nezbytnost vazby na strategii nejen u celkového rámce systému měření výkonnosti, ale u každého konkrétního měřítka výkonnosti, a to na všech úrovních podnikového managementu. BSC je důležitým komunikačním nástrojem řízení, který zdůrazňuje, že i manažer útvaru na nejnižší úrovni by měl chápat, jak přispívá k realizaci svých výkonnostních cílů a tím zprostředkovaně i strategických cílů celé firmy. Dobře sestavený BSC obsahuje provázanost výstupů (zpožděných indikátorů – např. ziskovost, podíl na trhu, spokojenost zákazníků, kvalifikace zákazníků) a hybných sil výkonnosti (tzv. předstižných indikátorů).

U konceptu BSC můžeme dle Fibírové a Šoljakové (2005, s. 48) nalézt komplexní „vyváženost“ („balanced“) v několika směrech: především mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi hodnotovými a naturálními měřítky, mezi zpožděnými indikátory a hybnými silami nebo mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti. Neméně důležitá přednost BSC je ta, že vytváří základnu pro odměňování pracovníků (měření výkonu a kvality práce).

3.5.2 Omezení a bariéry metody BSC

Za jedno z hlavních omezení metody Balanced Scorecard považuje Vysušil (2004, s. 70-72) nutnost definování přesných měřítek výkonnosti, která najít v některých částech BSC (např. zákaznická perspektiva, zaměstnanecká perspektiva a růst) je značně obtížné; BSC na rozdíl od finanční analýzy, manažerského účetnictví či controllingu jednotně nedefinují. Metoda, jak již napovídá název „balanced“, je založena na vyváženosti měřítek a je tedy nutné zajišťovat ve všech detailech podniku měřítka ta, aby se nepoužívala například jen samé finanční měřítka, ale i nefinanční. Vyváženost také spočívá v překonání odchylné povahy verbálních a číselných měřítek a tedy nalezení měřítek, která mají stejně dobrou vypovídající hodnotu. Jako další omezení uvádí chybějící měřítka – klíčová skupina měřítek jako spokojenost zaměstnanců, jejich produktivita a jejich udržení v podniku značně zaostává za ostatními součástmi BSC. Tato metoda také používá měřítka, nikoliv tradiční ukazatele. Rozlišujeme indikátory zaměřené do budoucna – indikátory předstihové, a indikátory zpožděné, které nás informují o tom, zda se plní strategické cíle. Oba dva druhy indikátorů musí být dokonale propojeny.

Mezi bariéry implementace a realizace strategie Půček a Friedl řadí:

- bariéra vize – strategie není pochopena těmi, kdo ji mají implementovat, a není převedena do dílčích strategických cílů,
- bariéra lidí – osobní cíle a budování znalostí a kompetencí lidí není přímo spojeno s implementací strategie,
- bariéra provozu – klíčové pracovní procesy nebývají navrženy tak, aby ovlivňovaly hybné síly strategie,
- bariéra řízení – systémy řízení jsou navrženy pro operativní kontrolu a jsou spojeny s rozpočty (v řízení se strategický pohled dostává na vedlejší kolej).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

4.1 Profil společnosti

Společnost XYZ byla zapsána do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Brně v roce 1999. Jejím hlavním předmětem podnikání bylo nejdříve koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a také zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb. V roce 1999 došlo k její transformaci na společnost s ručením omezeným.

Od roku 2004 je hlavním předmětem podnikání podle obchodního rejstříku:

- velkoobchod,
- zprostředkování obchodu,
- zprostředkování služeb,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- nákladní silniční motorová doprava (vnitrostátní) provozovaná vozidly do 3,5 tuny celkové hmotnosti i nad 3,5 tuny celkové hmotnosti a mezinárodní provozovaná vozidly do 3,5 tuny celkové hmotnosti.

Z hlediska rozdělení dle klasifikace ekonomických činností (CZ NACE – dříve OKEČ) lze podnik zařadit do třídy

46 - Velkoobchod, kromě motorových vozidel, konkrétně

- *46.9 – Nespecializovaný obchod.*

V současné době specializuje společnost svůj dodavatelský program na veškeré komponenty související s výrobou neonových a světelných reklam, LED aplikace, LED moduly a další moderní technologie. Široká nabídka materiálů umožňuje rozsáhlé možnosti při kompletaci prvků pro výrazný konečný efekt světelné či neonové reklamy. Společnost také poskytuje kompletní servis a poradenství pro LED technologie. Nejedná se tedy jen o poskytování materiálů, ale nabízí také technické a poradenské zázemí, formátování materiálů dle individuálních požadavků a vlastní rozvoz.

Zaměření společnosti se vztahuje především na:

- hliníkový program – hliníkové a nerezové plechy, konstrukční hliníkové profily, trhací nýty,
- fólie pro reklamu – plotrové, samolepící, tunikové, technické, magnetické a banerové fólie,

- světelnou reklamu – polykarbonáty, deskové materiály, reklamní boxy, technologie pro výrobu písmen, otočné motorové stojany, zářivkové montážní lišty, startéry, zářivkové trubice, světelné spínače apod.,
- LED technologii – LED moduly, profesionální LED pásy pro reklamu, toroidní transformátory, blikače regulátory pro LED, elektronické napáječe apod.;
- neonovou reklamu – transformátory, odpojovače, elektronické přepínače, silikonové návleky, neonové elektrody, sintrační prášky – luminofory, skleněné trubice, software pro výrobu světelných reklam apod.;
- vysokootáčkové CNC frézky.

Jedná se o menší společnost s ručením omezeným zaměstnávající v současné době přibližně 31 pracovníků (z toho: sídlo Zlín – 28 zaměstnanců, sklad Praha – 3 zaměstnanci; přesný vývoj počtu zaměstnanců je uveden v tabulce níže – Tab. 5), kterou ale její téměř dvacetileté zkušenosti postavily do čela trhu. Společnost rozvíjí své aktivity v rámci působení na zahraničních trzích, kde čerpá informace o nových produktech, ale také vyhledává produkty, které vzešly z poptávky tuzemských zákazníků. Společnost nakupuje i prodává zboží nejen na evropském trhu, ale zaměřuje se i na Asii a Ameriku.

Tab. 5. Vývoj počtu zaměstnanců

	2008	2009	2010	2011
Počet zaměstnanců	35	36	33	31

Zdroj: vlastní podle interních materiálů společnosti

Společnost je členem Sdružení dodavatelů pro signmaking ČR, které aktivně popularizuje signmaking u široké veřejnosti a zároveň prosazuje Etický kodex a kulturu podnikání v oboru. Cílem sdružení je snaha o fair play vztahy mezi dodavateli na trhu výroby reklamy a také pozitivní ovlivňování a působení na zákazníky.

Pravidelně je také přispívatelem do časopisu Sign, což je odborný dvouměsíčník pro vizuální komunikaci, který se věnuje kreativitě v komerční komunikaci a výrobě reklamy v oborech tisk, světelná a venkovní reklama a indoor (Economia, © 1996-2012).

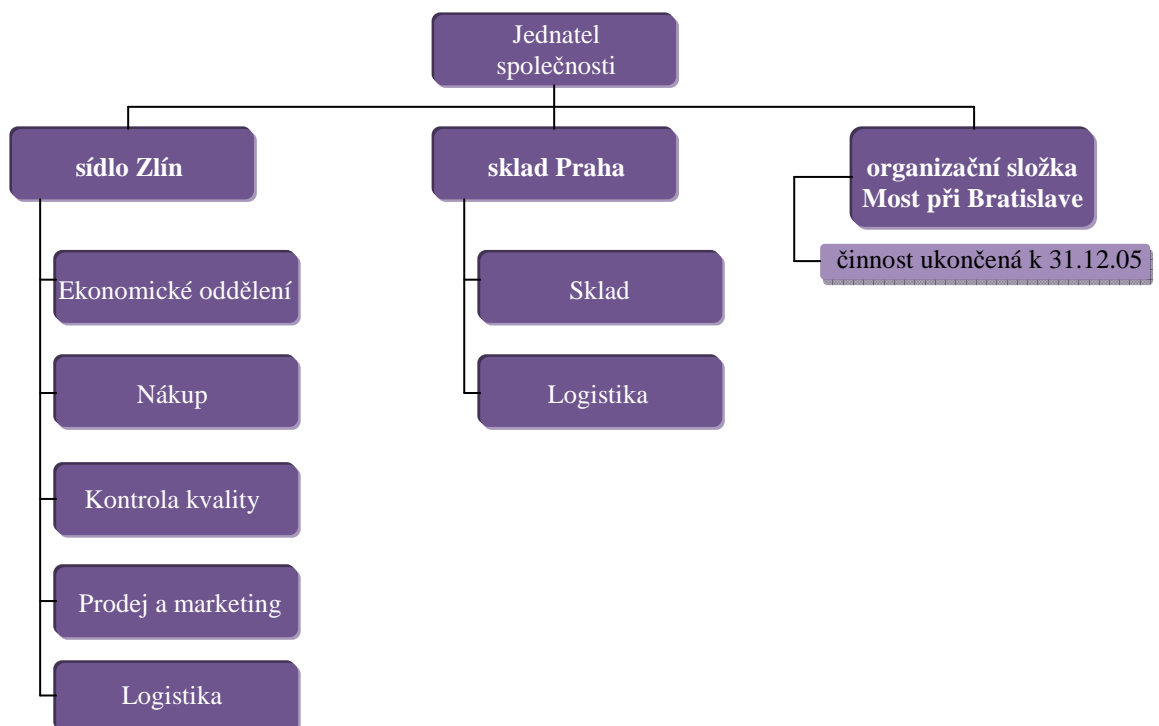


Obr. 6. Časopis Sign (zdroj:

Economia, © 1996-2012)

4.2 Orgány společnosti a organizační struktura

Téměř žádný podnik by se v dnešní době nejspíš neobešel bez organizační struktury, která definuje vztahy a uspořádání v rámci firmy.



Obr. 7. Organizační struktura společnosti (zdroj: vlastní dle interních materiálů společnosti)

V čele společnosti stojí jednatel a současně její majitel, který jedná jménem společnosti. Pod jednatele společnosti spadají jednotlivé oddělení, které řídí přiřazení vedoucí. Ti mají odpovědnost za jim přiřazenou specializovanou oblast a za její bezproblémové fungování.

4.3 Poslání, vize a filosofie společnosti

4.3.1 Poslání a vize

Snahou společnosti je i nadále zprostředkovávat a dodávat zákazníkům kvalitní reklamní materiály za příznivé ceny a v co nejkratší lhůtě. Svou činností příznivě působit na minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí, což je také součástí poslání společnosti. Na základě moderního přístupu k zákazníkům, organizace uvnitř společnosti, vysoké úrovně a profesionality zaměstnanců, dodávat reklamní materiály nejvyšší kvality a tím i příznivě působit na rozvoj Zlínského regionu vlivem tvorby nových pracovních příležitostí. Společnost XYZ již nyní patří mezi největší společnosti tohoto druhu v České republice.

Vize společnosti

- Inovace – snahou je neustále nabízet ty nejmodernější produkty, které splňují i ty nejnáročnější potřeby odběratelů. Neustálé zlepšování vede k větší profesionalitě a výkonnosti firmy, což zaručí nejen větší úspěch do budoucna.
- Flexibilita a individualita – být neustále připraven reagovat na nové technologie, nejrůznější potřeby a novinky na trhu. Přístupovat ke svým zákazníkům individuálně je jedním z poslání společnosti. Každý zákazník vyžaduje vlastní specifický přístup, což v konečném důsledku vede k lepším obchodním vztahům a tím pádem lepším ekonomickým výsledkům společnosti.
- Kvalita – nabízet kvalitní produkty splňující ty nejpřísnější kritéria a snaha o její neustálé zlepšování.
- Sortiment a jeho rozšiřování – neustále rozšiřovat sortiment výrobků a tím zvětšovat celkovou nabídku společnosti.
- Postavení na trhu – snaha o vytvoření vysoké konkurenceschopnosti a dále rozvíjet dobrou pozici na trhu.
- Motivace – vytvářet ve svých zaměstnancích loajálnost a snahu dosáhnout stále lepších a lepších výsledků, což se kladně projeví na výsledcích celé společnosti.

4.3.2 Filosofie společnosti

Společnost XYZ má definovanou svou filosofii takto:

„Vaše reklama, náš materiál“.

Základní filozofická myšlenka vychází z předpokladu toho, že produkty společnosti jsou nedílnou součástí marketingového chování většiny firem na různých trzích. V dnešní moderní a konkurenčně přesycené době má reklama, v oblasti udržení postavení a získávání nových zákazníků na trhu, obrovský význam. Toho si je společnost náležitě vědoma a svou filozofii ubírá právě tímto směrem.

4.4 Současný způsob měření a řízení výkonnosti společnosti

Pro správný vývoj a fungování společnosti, je nutné znát její přesnou finanční situaci. Zejména je nutné se zabývat měřením výkonnosti dané společnosti za účelem eliminace špatných rozhodnutí či špatného hospodaření společnosti z minulých období.

Ve společnosti XYZ probíhá každý druhý týden porada, na které se schází jednatel a vedoucí jednotlivých oddělení. Na těchto poradách se řeší především provozní záležitosti, jako právě probíhající či dokončené obchody, existující problémy v jednotlivých odděleních, plány do budoucna jednotlivých oddělení a společnosti jako celku, splnění dříve stanovených plánů apod.

Společnost využívá jako jeden z nástrojů řízení benchmarking, tedy porovnává a měří produkty, procesy a metody s konkurencí a srovnává poskytované služby organizací s požadavky zákazníků. Benchmarking podniku je zaměřen především na konkurenci (tzv. „konkurenční benchmarking“) a konkrétně spočívá ve vzájemném sledování kvality produktů (zboží), realizace služeb, nejrůznějších pracovních operací či marketingových aktivit a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence. Společnost dále využívá KPI's (Key Performance Indicators), což jsou ukazatele hodnocení výkonnosti procesů, které slouží pro pravidelnou kontrolu, že procesy probíhají podle nastavené firemní strategie. Ve společnosti se využívají především následující ukazatele:

- tržby,
- plnění plánu,
- zisk na zakázku,
- obrátka zásob, výše zásob.

Na základě současného způsobu měření výkonnosti nemá podnik podle mého názoru úplně dostatečný přehled o jeho finanční situaci a chybí mu komplexnější systém měření a řízení firemní výkonnosti, kterým je právě Balanced Scorecard.

5 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Analýza vnitřního a vnějšího prostředí je důležitým zdrojem pro sestavení podnikové strategie, která by měla odrážet všechny podstatné skutečnosti týkající se samotného podniku i jeho okolí. Tato analýza zahrnuje jednak soubor silných a slabých stránek společnosti, jejích příležitostí a hrozeb, politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které podnik ovlivňují. Dále zahrnuje identifikaci nejvýznamnějších sil, které působí v konkurenčním prostředí podniku, a v neposlední řadě zde patří zhodnocení finančního hospodaření podniku – provedení finanční analýzy.

5.1 SWOT analýza

5.1.1 Silné a slabé stránky podniku

Společnost XYZ působí na trhu již téměř 20 let, během kterých nasbírala řadu zkušeností a vytvořila si dobré jméno, díky čemuž patří mezi špičku v oblasti obchodu s reklamními materiály. Neustálé inovování zboží a vyhledávání novinek, kvalita nabízeného zboží a poskytovaných služeb, poradenství a kvalifikovaný personál, to vše k tomuto kladnému výsledku velmi přispělo. Velkou výhodou a silnou stránkou společnosti je, že nepůsobí pouze na tuzemském trhu, ale nakupuje a prodává zboží i na trzích zahraničních (např. Evropa, Čína, Indie, Turecko, USA) a v případě „výpadku“ nějakého trhu (či dodavatele) je schopna se okamžitě přeorientovat na trh jiný. Společnost má velmi dobrou platební schopnost, a to i přesto, že nevyužívá žádných úvěrů. Financování je zajištěno výhradně z vlastních zdrojů. Za pozitivní lze jistě považovat podnikem využití dotace na vzdělávání pracovníků, konkrétně z Evropského sociálního fondu v ČR.

Tab. 6. Přehled silných stránek podniku

▪ orientace na tuzemský i zahraniční trh	▪ využívání výhradně vlastních zdrojů financování
▪ široký sortiment zboží	▪ kvalita nabízeného zboží a poskytovaných služeb
▪ neustálá inovace zboží	▪ kvalifikovaní zaměstnanci
▪ dlouholeté zkušenosti na trhu (tuzemském i zahraničním)	▪ dobré jméno a silné postavení na trhu (tuzemském i zahraničním)
▪ dobrá platební schopnost	▪ využití dotace na vzdělávání

Zdroj: vlastní

Jako významná problémová oblast společnosti se jeví neschopnost udržení stávajících zákazníků a zajištění jejich patřičného rozvoje, což je z velké míry způsobeno špatnou komunikací mezi odděleními obchodním, nákupním a skladem.

Další slabou stránkou jsou nedostatečné marketingové aktivity, díky kterým by se společnost dostala více do širšího povědomí.

Problémem je také velká vzdálenost zahraničních dodavatelů a odběratelů, s čímž jsou spojeny vysoké náklady na dopravu a dlouhé dodací lhůty. Díky tomu musí zákazník na objednané zboží déle čekat, což vede v konečném důsledku k tomu, že si nakonec raději zboží objedná u domácího (tuzemského) dodavatele.

Tab. 7. Přehled slabých stránek podniku

<ul style="list-style-type: none"> ▪ problém udržení stávajících zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ velká vzdálenost dodavatelů a odběratelů (zahraničních)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ špatná komunikace mezi jednotlivými odděleními 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nedostatečné marketingové aktivity

Zdroj: vlastní

5.1.2 Příležitosti a hrozby pro podnik

Velkým krokem vpřed by pro společnost bylo založení pobočky (skladu) v některé z partnerských zemí, čímž by se mohla firma zaměřit i na menší odběratele (zákazníky), pro které je nyní firma nedostupná; především z důvodu délky dodací lhůty zvolí zákazník tuzemského, i když dražšího, dodavatele. Za jednu z vhodných možností by se jevílo Bělorusko, což je země, se kterou společnost v hojně míře spolupracuje.

Společnost se i nadále musí snažit o zvyšování odborné kvalifikace svých zaměstnanců, prohlubování dobrých vztahů se svými obchodními partnery a rozšiřování sortimentu o speciální materiály požadované od zákazníků.

Další velkou příležitostí pro rozvoj podniku je nově vznikající E-shop, od kterého se očekává celosvětové zvýšení povědomí o společnosti a tím získání nových zákazníků a partnerů.

Tab. 8. Příležitosti společnosti XYZ

▪ založení poboček a vytvoření skladů v zahraničí	▪ působení jako výhradní distributor u zahraničních partnerů
▪ získání dalších zahraničních trhů (partnerů)	▪ prohloubení vztahů se současnými odběrateli a dodavateli
▪ rozšíření sortimentu o speciální materiály	▪ zvyšování kvalifikace zaměstnanců
▪ zavedení E-shopu	

Zdroj: vlastní

Výraznou hrozbou, která může mít negativní vliv na výkonnost podniku (či dokonce jeho existenci) je neustále přetrvávající hospodářská krize, která výrazně ovlivňuje poptávku zákazníků a jejich platební schopnost. S tím je částečně spjatá například i krize v Řecku, která společnost připravila o spoustu obchodních partnerů a zákazníků a dokonce i o finance, z důvodu bankrotu mnoha řeckých obchodníků. Hospodářská recese země může vést k odklonu zákazníků k levnějším (a méně kvalitním) materiálům. Další významnou hrozbou je hrozba vstupu silného konkurenta na trh a oslabení tak pozice společnosti na trhu (snížení konkurenceschopnosti). Již několikrát se v odvětví, ve kterém působí společnost XYZ objevila firma, která pomocí „dumpingových cen“ úplně vychýlila trh, a následně poté zbankrotovala. Mezi nejvýznamnější konkurenty společnosti patří např. Helvetica – Europe, M8, Tplex či Spandex. Vlivem změny cen dodavatelů může dojít k následnému zdražení zboží nabízeného firmou XYZ, což se nepříznivě projeví v úbytku zákazníků a jejich odklonu k levnější konkurenci.

Hrozbou může být také zastarání sortimentu společnosti z důvodu neustálého technologického vývoje v daném oboru. Společnost by tedy měla neustále rozšiřovat svůj sortiment o nejnovější technologie a svou činnost zaměřovat na potřebné inovace.

Neméně významnou hrozbou, která může mít na společnost negativní vliv, jsou možné změny v zákonech upravujících podnikání v ČR a v zahraničí, např. zvýšení daňového zatížení, zvýšení cla apod. a také výše měnového kurzu při obchodech se zahraničím. Na společnost mají vliv především následující zákony: zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, zákon č. 13/1993 Sb., celní zákon, popřípadě zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví nebo zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce aj.).

Tab. 9. Hrozby společnosti XYZ

▪ Vstup silného konkurenta na trh (snížení konkurenceschopnosti)	▪ Změny zákonů (obchodní zákoník, zákon o DPŘ, zákon o DPH, celní zákon)
▪ Ztráta zákazníků vlivem zvýšení cen	▪ Hospodářská krize, recese
▪ Měnový kurz koruny	▪ Vývoj nových technologií → zastarání současných výrobků (zboží)

Zdroj: vlastní

5.2 Analýza PEST

Tato analýza zobrazuje vnější faktory (makrookolí), které mají určitý vliv na podnik. Tyto faktory můžeme rozdělit do čtyř skupin: politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické a technické a technologické.

5.2.1 Politické a legislativní faktory

Tato oblast zahrnuje především požadavky ve formě zákonů, vyhlášek či předpisů, které mají vliv na každou organizaci, fyzickou či právnickou osobu. Jelikož je Česká republika součástí Evropské unie, je nutné dodržovat také mezinárodní zákony a pravidla a taktéž zákony a vyhlášky v jednotlivých zahraničních zemích, se kterými společnost obchoduje a spolupracuje.

V současné době vládne v naší zemi vláda v čele s premiérem Petrem Nečasem. Prezidentem České republiky je Václav Klaus, který byl v roce 2008 zvolen prezidentem již pro druhé (a poslední) funkční období a jako hlava státu zůstane do 7. března 2013, kdy bude vystřídán svým nástupcem. Ústavní zákon č. 71/2012, jímž se zavádí přímá volba prezidenta, vstoupí v účinnost 1. října 2012 a Česká republika se tak přidala ke 12 zemím Evropské unie, které mají přímou volbu. (Prezident České republiky. In: Wikipedie [online])

Z hlediska daňové politiky je pro firmu důležitý vývoj sazeb především daně z přidané hodnoty (DPH) a daně z příjmu PO. Vývoj sazby DPH a její každoroční nárůst je zobrazen v následující tabulce (Tab. 10.):

Tab. 10. Vývoj sazby DPH

Období	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2004-2007
Základní sazba	21 %	20 %	20 %	20 %	19 %	19 %	19 %
Snížená sazba	15 %	14 %	10 %	10 %	9 %	9 %	5 %

Zdroj: vlastní podle Černohausová (2011)

V roce 2013 mělo původně dojít ke sjednocení sazeb na 17,5 %, vláda se však dohodla na zvýšení obou sazeb o 1 procentní bod – tedy z 20 % na 21 % u základní a ze 14 % na 15 % u snížené sazby. Důvodem je snaha udržet schodek státního rozpočtu na původně plánované úrovni v poměru k výkonu ekonomiky. (Zvýšení DPH, sazba daně z přidané hodnoty. *Aktuálně.cz* [online]. 2012)

Co se týče daně z příjmu PO, zůstala v letošním roce na stejné úrovni jak v roce 2010 a 2011, a oproti předchozím rokům došlo k jejímu poklesu o 1 % (v roce 2009) a 2 % (v roce 2008).

Termín přijetí eura jako české měny není zatím přesně stanoven, možné přijetí je plánované na 1. 1. 2015. Podle premiéra Nečase ale Česko zřejmě nezavede euro dříve než za osm až deset let. V dnešní nejisté době ale není ani vyloučeno pád eura jako měny. Na základě průzkumu k postoji české veřejnosti k přijetí eura v dubnu 2012, které provedlo Centrum pro výzkum veřejného mínění, tříčtvrtinová většina občanů (76 %) s přijetím nesouhlasí, souhlasí asi jen pětina Čechů (19 %). (Červenka, 2012) Společnost XYZ by přijetí eura uvítala, jelikož by se odstranilo kurzové riziko, které jí při obchodování se zahraničím vzniká. Také by se jí podstatně ulehčil platební styk a snížily transakční náklady.

5.2.2 Ekonomické faktory

Česká ekonomika se v prvním čtvrtletí roku 2012 propadla podle předběžných údajů Českého statistického úřadu ještě do hlubší recese a **HDP** klesl meziročně i mezičtvrtletně o 1 %. Ekonomika se ocitla v mírné recesi už koncem minulého roku (2011), jelikož HDP se snížil dvě čtvrtletí po sobě. Pokles byl do jisté míry způsoben poklesem tvorby hrubé přidané hodnoty v penzijních fondech a u pojišťoven a také propadem spotřební daně z tabákových výrobků, který byl důsledkem předzásobení ve 4. čtvrtletí roku 2011 v reakci na letošní zvýšení daňové sazby. (Česká tisková kancelář, 2012)

Inflace se v současné době pohybuje na úrovni 3,5 % (ČSÚ - duben 2012) a nachází se tak výrazně nad inflačním cílem ČNB 2 %. Vrchol zaznamenala v březnu toho roku (3,8 %); podle analytiků by měla klesat a koncem roku by měla klesnout pod 3 %. Za inflací stojí především administrativní zásahy v podobě daňových změn, deregulací apod. (Česká tisková kancelář, 2012)

Míra nezaměstnanosti se v současnosti pohybuje okolo 8,4 % (údaj z ČSÚ k 30.4.2012). K částečnému snížení míry nezaměstnanosti od počátku roku přispívá jednak nástup sezónních prací, ale také příznivý vývoj průmyslu a zahraničního obchodu. Stagnující (až mírně klesající) ekonomika ale prostor pro výrazné zlepšení v následujícím období příliš nedává. (Česká tisková kancelář, 2012) **Průměrná mzda** se v ČR pohybovala v roce 2011 na úrovni 24 319 Kč a byla tak vyšší o 2,2 %, reálně se po odečtení inflace zvýšila o 0,3 %. (Česká tisková kancelář, 2012)

Deficit SR v roce 2011 dosáhl 142,8 mld. Kč a klesl tak oproti předchozímu roku o 13,6 mld. Kč; pro rok 2012 je schválený rozpočet ve výši 105 mld. Kč. Za první čtvrtletí roku 2012 dosáhla ČR salda ve výši 44,7 mld. Kč; v meziročním srovnání se podle ministerstva financí kladně projevil vyšší výběr daní včetně pojistného na sociální zabezpečení a negativně naopak vývoj ovlivnily příjmy z EU. (Česká tisková kancelář, 2012)

Celkový dopad hospodářské recese ovlivňuje každou společnost a taktéž má vliv na společnost XYZ, především z hlediska snížení poptávky. S tím souvisí i inflace, která zvyšuje ceny všech vstupů, což se projevuje na zvýšení ceny zboží. Vlivem nárůstu cen může dojít opět ke snížení poptávky. Dle předpovědí analytiků by ale měla inflace v České republice v následujícím období klesat.

Je nutné si uvědomit, že společnost má povahu nadnárodní společnosti, která je závislá nejen na ekonomické situaci v tuzemsku, ale také na situaci v zahraničních zemích, se kterými obchoduje. Je tedy důležité sledovat ekonomickou situaci a jednotlivé výsledky ukazatelů hospodářské politiky nejen u nás, ale také v zemích obchodu.

5.2.3 Sociální a demografické faktory

Jedním ze základních problémů a témat v moderním podnikání je důraz kladený na ochranu a udržování životního prostředí. S tímto tématem činnost společnosti úzce souvisí, neboť základním produktem společnosti jsou LED moduly, jejichž výroba a používání úzce souvisí s životním prostředím. Průlom využívání LED technologií má za posledních něko-

lik let stoupající tendenci. Důvodem je především možnost dosáhnout snížení nákladů a omezení negativního působení na životní prostředí ve srovnání s konvenčními technologiemi. LED technologii je nutné stále brát jako mladou, rozvíjející se, neboť její účinnost neustále roste, což zaručuje fakt, že v budoucnu bude dosahovat ještě lepších výsledků a tím pádem nižších dopadů na životní prostředí. Již nyní tato technologie přináší obrovské energetické úspory. Typickým případem může být klasická 40 W žárovka, kterou po technické a účinné stránce plně nahradí LED dioda o příkonu 8 W. Lehce lze tedy vydedukovat, že nahrazení klasických žárovek LED diodami přináší 80 % energetickou úsporu.

Nezapomenutelným sociálním faktorem, který výrazně ovlivňuje činnost společnosti, jsou samotní zaměstnanci a jejich výkonnost. Neustálý odborný a osobní růst zaměstnanců je velmi důležitým faktorem v životním průběhu firmy. Ke zvýšení produktivity svých lidí, využívá společnost mnoha metod. K růstu zaměstnaneckých schopností a kvalifikace využívá nejrůznějších tréninkových kurzů a seminářů. Jelikož se jedná o společnost podnikající v nadnárodním měřítku, je nesmírně důležité mít dostatek pracovníků s kvalitním jazykovým vzděláním. Rozvoj jazykových schopností zaměstnanců je tedy nedílnou součástí dobře prosperující společnosti.

Nezanedbatelným faktorem je také udržování dobrých vztahů uvnitř společnosti, mezi samotnými pracovníky. K tomuto účelu jsou pravidelně pořádány firemní akce, jako jsou sportovní dny, vánoční večírky, oslavy výročí firmy, apod. V zaměstnancích je důležité neustále rozvíjet loajálnost vůči firmě a vzbudit v nich aktivní řízení vedoucí ke společnému zájmu – prospěchu společnosti.

Další faktor, který v menším, ale nezanedbatelném měřítku ovlivňuje činnost společnosti, je růst populace. Růst počtu obyvatel přímo úměrně ovlivňuje energetickou náročnost a tím pádem zvyšující se poptávku po alternativních, levnějších a účinnějších zdrojích a elektrických zařízeních. Zvyšující se počet obyvatel a tím pádem zvyšující se využití elektrické energie vede k vyšší poptávce po úspornějších technologiích, kde patří i zmiňovaná LED technologie, která má obrovský vzestup nejen v osobním využití, ale i průmyslovém (automobilový průmysl, výpočetní technika, apod.).

5.2.4 Technické a technologické faktory

Jelikož se technologie neustále vyvíjí, ať se jedná o jakýkoliv obor podnikání, je důležité sledovat nejnovější trendy. V oblasti reklamy to není jiné, a proto pokud chce být firma úspěšná, musí nabízet kvalitní moderní produkty založené na nejnovějších technologiích.

Za poslední desetiletí se díky pokroku ve zpracovatelských technologiích posunula kvalita materiálů a jejich zpracování na velmi vysokou úroveň a došlo k výraznému odklonu od neonového osvětlení k LED technologiím, čemuž se firma musela přizpůsobit.

Důležitým faktorem podporujícím prosperitu společnosti v moderní technické době je internet. Toto obrovské „médiu“ je ideálním místem nejen pro prezentaci svých produktů, ale také pro přímý prodej formou E-shopu. Ani společnost XYZ není výjimkou a své produkty začala počátkem letošního roku nabízet a prodávat právě zde. Jelikož společnost prosperuje v nadnárodním měřítku, je pro ni také rozvoj elektronické komunikace klíčovým faktorem a ulehčením v mnoha směrech.

5.3 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

5.3.1 Konkurenti v odvětví

Mezi hlavní tuzemské i zahraniční konkurenty společnosti patří:

- HELVETICA – EUROPE s.r.o. (součást holdingu Helvetica Russia) – tato společnost nabízí kompletní produkty a komponenty pro světelnou reklamu a dekorativní osvětlení se zaměřením na evropské trhy; nabízí materiály jako LED systémy, laminační technologie, oboustranné lepicí pásy, deskové (listové) materiály (ACP, PMMA, PVC) a ostatní materiálu pro reklamu (např. neon);
- Tuplex – CZ s.r.o. – zabývá se prodejem materiálů pro reklamní, stavební, strojní, tiskařský a potravinářský průmysl a signmaking. Firma dodává plexi, plasty, houževnatý polystyren, polyestery PET, PET G, PVC pěnové, folie, fasádní panely, lexan, makrolon či polykarbonátové desky. Tato společnost má své pobočky i v zemích jako Rusko, Polsko, Slovensko, Bulharsko, Maďarsko či Rumunsko.
- Spandex Czech Republic – patří mezi největší světové dodavatele komplexních řešení pro signmaking, digitální tisk a specializovaný grafický průmysl. Tato společnost nepůsobí pouze v České republice, ale má své zázemí např. i v Austrálii, Rakousku, Německu, Francii, Itálii, Nizozemí, Slovensko, Španělsko, Švédsko,...
- Multiexpo (dceřiná společnost OSPAP) – zaměřuje se na dodávky materiálů pro výrobu reklamy a tisk.
- M8 – společnost sídlící v Bělorusku, zabývající se především prodejem deskových materiálů, LED systémů, folií apod.

Na podnik má současná konkurence celkem značný vliv a proto by se dala konkurenční síla označit za vysokou. Pravděpodobně největším konkurentem společnosti je firma Spandex, která patří mezi největší světové dodavatele materiálů pro reklamní průmysl a působí nejen v České republice, ale téměř po celém světě.

5.3.2 Hrozba substitučních výrobků

Jelikož se firma nezabývá výrobou konkrétních výrobků, ale její hlavní činností je nákup a prodej specializovaného materiálu a zboží pro reklamu, hrozba substitučních výrobků se jí příliš netýká. Nepřímou hrozbou je pro společnost substituce v podobě jiného typu reklamy využívaná zákazníky.

Konkurenční sílu pramenící z hrozby substitučních výrobků tedy můžeme označit spíše za slabou.

5.3.3 Potencionální noví konkurenti

Vstup na trh, ve kterém působí analyzovaná společnost, není žádným způsobem omezen ani regulován ze strany státu a hrozba ze vstupu nových konkurentů na trh je velká. Neustále se na trhu objevují noví a noví obchodníci, stejně tak ale ubývají, dochází tedy k časté obměně konkurentů.

5.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je u společnosti XYZ poměrně slabá, jelikož firma není nijak striktně závislá na dodávkách od konkrétního dodavatele. Firma nakupuje a prodává zboží v nejrůznějších zemích světa a není pro ni tudíž problémem v případě výpadku dodavatele (popřípadě zvýšení cen, snížení kvality, zhoršení obchodních podmínek apod.) najít si náhradu v podobě dodavatele nového.

Mezi největší současné dodavatele patří:

- Quinn Plastics Slovakia s.r.o. – dceřiná společnost společnosti Quinn Plastics, předního evropského výrobce a dodavatele desek z plastických hmot a plexiskla.
- Madreperlar – dodavatel z Itálie; společnost dodává především barevná plexiskla.

Jedná se o dlouholeté dodavatele, kteří se zaměřují na kvalitu za poměrně příznivé ceny; spolupráce s oběma je bezproblémová. Společnost Quinn Plastics dodává podniku především polystyrol a plexiskla v barvě opal a čiré. Od společnosti Madreperlar odebírá hlavně barevné plexiskla.

5.3.5 Vyjednávací síla kupujících

Zákazník v dnešní době velmi významně ovlivňuje cenu více či méně v každém odvětví a společnost XYZ není výjimkou. Kvůli vysoké konkurenci v odvětví musí společnost XYZ pro získání zákazníka nabízet nejrůznější výhody, např. ve formě zvýhodněných platebních podmínek nebo poradenských služeb, či dokonce stanovit individuální ceny. Společnost má řadu pravidelných, ale i nepravidelných zákazníků, přičemž se jedná především o firmy, jednotliví zákazníci se objevují pouze v malé míře. V současné době podnik dodává do 50 zemí po celém světě a má asi 180 zákazníků. Přibližně 65 % nakoupeného zboží firma prodává zpět do zahraničí, 35% je určeno pro tuzemský trh. Mezi nejvýznamnější zahraniční partnery patří AZS industria a Dalisia (obě z Běloruska), kterým společnost dodává především ocelové trubky, plexisklo, fólie a hliníkové kompoziční panely. Dalšími významnými zahraničními odběrateli jsou Karus Neon z Maďarska nebo Prosep z Rumunska. V tuzemsku se mezi významné odběratele řadí společnost 3P, které podnik dodává hlavně LED technologie, transformátory a kompozitní panely, a Hoch a synové s dodávkami zaměřenými na LED technologie a transformátory.

Vyjednávací sílu kupujících lze označit za vysokou.

5.4 Finanční analýza

Pro zhodnocení současné finanční situace je následující část zaměřena na výpočet tradičních ukazatelů. Finanční analýza je provedena za období 2008-2011 ve zkrácené verzi a obsahuje popis jen těch nejvýznamnějších událostí.

5.4.1 Rozdílové ukazatele

Tab. 11. Čistý pracovní kapitál

	2008	2009	2010	2011
ČPK	119 039	101 085	86 954	83 466

Zdroj: vlastní zpracování

Čistý pracovní kapitál je důležitým ukazatelem platební schopnosti podniku. Po celé sledované období je hodnota tohoto ukazatele kladná a vysoká – firma má tedy dostatečné množství kapitálu na zajištění jejího plynulého fungování, a je to způsobeno vysokou hodnotou oběžných aktiv (zboží, zásob, pohledávek) a krátkodobými závazky, pohybujícími se

na nízké úrovni. Vysoký ČPK jasně naznačuje, že firma raději volí bezpečnou ale méně výnosnou cestu s dostatečně velkou likviditou.

5.4.2 Poměrové ukazatele

Analýza zadluženosti

Tyto ukazatele měří rozsah, v jakém podnik využívá cizí a vlastní zdroje, tedy jakým způsobem je financováno její fungování. K analýze zadluženosti slouží mnoho ukazatelů, jedny z nejpoužívanějších jsou v následující tabulce (tab. X).

Tab. 12. Ukazatele zadluženosti

	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	80,86 %	76,96 %	76,20 %	78,13 %
Míra zadluženosti	4,31	3,43	3,25	3,66
Koeficient samofinancování	18,76 %	22,46 %	23,44 %	21,37 %
Krytí DM vlastním kapitálem	9,00	34,42	47,60	65,79
Krytí DM dlouhodob. zdroji	45,39	141,58	183,23	265,91

Zdroj: vlastní

Z uvedené analýzy je zřejmé, že kapitálová struktura společnosti se přiklání spíše na stranu cizích zdrojů financování, což není způsobeno zadlužeností společnosti za nějakou finanční institucí (společnost naopak nemá jediný úvěr a prakticky nevyužívá úročený cizí kapitál), ale jedná se z velké části o závazek za společníkem.

Z hlediska dlouhodobé finanční rovnováhy je důležité, aby dlouhodobá aktiva (DM) byla kryta dlouhodobým kapitálem (VK a dlouhodobými CZ) => jedná se o tzv. „zlaté bilanční pravidlo“. U analyzované společnosti je tento požadavek splněn, naopak využívá dlouhodobý kapitál nejen ke krytí dlouhodobých, ale i krátkodobých aktiv. Vysoké hodnoty značí stabilitu, nicméně snižují výnosnost, jelikož drahými dlouhodobými zdroji financuje společnost příliš velkou část krátkodobého majetku. Extrémně vysoké hodnoty ukazatelů jsou ovlivněny velmi nízkou hodnotou dlouhodobého majetku (společnost nevlastní téměř žádný majetek) a také výší dlouhodobých závazků (již zmíněných).

Analýzy likvidity

Pro úspěšné fungování podniku je trvalá platební schopnost nezbytná, a proto je sledování těchto ukazatelů velmi důležité.

Tab. 13. Ukazatele likvidity

	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	19,01	14,05	10,54	7,57
Pohotová likvidita	11,24	8,92	6,04	3,99
Hotovostní likvidita	3,50	4,61	2,49	1,07

Zdroj: vlastní

Hodnota ukazatel běžné likvidity by měla být přibližně v rozmezí 1,5 – 2,5, vždy ale záleží na odvětví, ve kterém firma operuje. Tuto hodnotu analyzovaná společnost více než mnohonásobně převyšuje, což je z velké části zapříčiněno vysokou hodnotou zásob (zboží). Z hlediska předmětu podnikání společnosti, která především nakupuje a prodává zboží, je tato výše nezbytná. Také ostatní ukazatele likvidity doporučené hodnoty po sledované období mnohonásobně převyšují, což již není ovlivněno výší zásob, ale vázáním příliš mnoho kapitálu v pohledávkách a na bankovním účtu.

Analýza rentability

Po celé sledované období byla společnost ve ztrátě, což je z analýzy rentability zcela zřejmé.

Tab. 14. Ukazatele rentability

	2008	2009	2010	2011
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	-5,92 %	-38,70 %	-8,56 %	-9,90 %
Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA)	1,69%	-4,45 %	0,37 %	-0,16 %
Rentabilita tržeb (ROS)	-0,91%	-9,68 %	-1,90 %	-1,96 %

Zdroj: vlastní

Rentabilita vlastního kapitálu společnosti se pohybuje po sledované období v minusových hodnotách, nejhůře na tom byla v roce 2009, kdy také podnik dosáhl nejvýraznější ztráty.

Rentabilita celkových vložených aktiv, která měří produkční sílu a pomocí níž vyjadřujeme celkovou efektivnost firmy, dosahuje v roce 2008 a 2010 kladných hodnot a na 1 Kč celkového vloženého kapitálu (aktiv) tak připadá 0,0169 Kč (r. 2008) a 0,0037 Kč (r. 2010) provozního zisku. Ziskové rozpětí neboli rentabilitu tržeb má podnik po celé sledované období v záporných hodnotách, což vypovídá o tom, že podnik nedokáže vyprodukovat na 1 Kč tržeb žádný efekt.

Analýza aktivity

Pomocí těchto ukazatelů se měří, jak je podnik schopen využívat investované finanční prostředky.

Tab. 15. Ukazatele aktivity

	2008	2009	2010	2011
Obrat aktiv	1,22	0,90	1,06	1,36
Obratovost zásob	3,05	2,48	2,49	2,90
DO zásob (dny)	118	145	145	124
Obratovost pohledávek	3,07	2,95	3,16	3,55
DO pohledávek (dny)	117	122	114	102
Obratovost závazků	23,71	12,73	11,22	10,37
DO závazků (dny)	15	28	32	35

Zdroj: vlastní

Jako doporučená minimální hodnota ukazatele obratovosti aktiv je udávána hodnota 1, čehož podnik až na rok 2009 dosahuje. Tento rok byl pro společnost krizový, vyprodukovala podstatně nižší tržby, což zapříčinilo nízkou hodnotu tohoto ukazatele. Doba obratu zásob je poměrně vysoká (v průměru okolo 133 dnů), pozitivní je klesající trend v posledním roce. Co se týče doby obratu pohledávek, je na tom podnik opět nejhůře v roce 2009, kdy dostala od svých odběratelů zapláceno v průměru až za 122 dní a značí to velmi špatnou platební morálku. V ostatních letech je hodnota taktéž příliš vysoká a snižuje tak finanční jistotu z hlediska návratnosti finančních prostředků. Doba obratu závazků se pohybuje okolo 28 dnů a společnost tak hradí své závazky podstatně dříve, než dostane zapláceno od svých odběratelů.

5.4.3 Souhrnné ukazatele

Altmanův model (Z-skóre)

Typickým příkladem souhrnného indexu hodnocení je Altmanův model, který je v podmínkách České republiky velmi oblíbený, především díky jednoduchosti jeho výpočtu a lze podle něj zjistit a odlišit firmy bankrotující od těch, kterým bankrot hrozí pouze minimálně. (Růčková, 2007, s. 73-74)

Tab. 16. Altmanovo Z-skóre

	2008	2009	2010	2011
0,717 x (ČPK/CA)	0,6621	0,6604	0,6437	0,6189
0,847 x (NZ/CA)	0,0133	-0,0580	-0,0827	-0,1008
3,107 x (EBIT/CA)	0,0342	-0,1381	0,0115	-0,0050
0,420 x (ZK/CZ)	0,0004	0,0004	0,0005	0,0005
0,998 x (T/CA)	1,2134	0,8964	1,0535	1,3601
Σ = Z-skóre	1,9234	1,3611	1,6265	1,8737

Zdroj: vlastní

Dle Altmanova indexu finančního zdraví podniku se firma pohybuje po celé sledované období v tzv. „pásmu šedé zóny“, což značí nevyhraněnou finanční situaci podniku; podnik se tedy nenachází na pokraji bankrotu, ale jeho situace není úplně uspokojivá. Bylo by tedy vhodné finanční situaci sledovat i v následujících letech.

Model „IN“ Index důvěryhodnosti

Tento model byl zpracován manžely Neumaierovými a patří k indexům, které by měli mít velmi dobrou vypovídací schopnost o finančním zdraví českých firem, a to především proto, že respektuje české specifické podmínky. (Růčková, 2007, s. 74, 107)

Tab. 17. Index „IN05“

	2008	2009	2010	2011
0,13 x (CA/CZ)	0,1608	0,1689	0,1706	0,1664
0,04 x (EBIT/U)	0,0199	-0,0419	0,0062	-0,0033

3,97 x (EBIT/CA)	0,0438	-0,1765	0,0147	-0,0064
0,21 x (CV/CA)	0,2636	0,1974	0,2257	0,2292
0,09 x (OA/KZ+KBÚ)	1,7106	1,2645	0,9489	0,6812
Σ = Index IN05	2,1987	1,4124	1,3661	1,0671

Zdroj: vlastní

Na základě předchozích výpočtů bylo zjištěno, že firma není ohrožena vážnými finančními problémy a po celé sledované období se pohybuje nad „krizovou“ hranicí 0,9. V letech 2009-2010 se pohybuje v tzv. „šedé zóně“ nevyhraněných výsledků (0,9 – 1,6), v roce 2008 dokonce nad hranicí 1,6.

5.4.4 Ekonomická přidaná hodnota

Pro výpočet ekonomické přidané hodnoty byl použit ekonomický model a k jeho výpočtu sloužily údaje poskytnuté firmou a také údaje odvozené z internetových stránek www.damodaran.com.

Tab. 18. Výpočet ekonomické přidané hodnoty

	2008	2009	2010
NOA	19 863	13 519	18 036
NOPAT	-781	-10 085	-2 038
WACC	10,68%	13,69%	11,61%
EVA	-3 634,37	-11 826,75	-4 113,98

Zdroj: vlastní

Záporná hodnota ukazatele EVA značí, že podnik nevytváří hodnotu z jemu svěřených zdrojů, ale naopak ničí bohatství. Nejhorší výsledků dosahovala společnost v roce 2009, jelikož byl ukazatel ovlivněn významným záporným výsledkem, dosaženým v tomto roce.

5.5 Závěrečné zhodnocení finanční výkonnosti podniku

Na základě provedených výpočtů a analýz lze říci, že společnost XYZ na tom není z hlediska finanční výkonnosti úplně nejlépe, nicméně jí nelze upřít potenciál zlepšení jednotlivých ukazatelů do budoucna.

Z analýzy zadluženosti je zřejmé, že se společnost přiklání na stranu cizích zdrojů financování a to i přesto, že nemá jediný úvěr a prakticky neoperuje s úročeným cizím kapitálem; poměrně vysoké zadlužení je způsobeno převážně závazky za společníkem. Společnost by měla více využívat úročené cizí zdroje z hlediska snížení daňového zatížení (daňový štít). Po celé sledované období bylo dodrženo tzv. „zlaté bilanční pravidlo“, což je důležité z hlediska dlouhodobé finanční rovnováhy, naopak využívá dlouhodobý kapitál ke krytí nejen dlouhodobých, ale i krátkodobých aktiv. Drahými dlouhodobými zdroji financuje příliš velkou část krátkodobých aktiv, což částečně snižuje její rentabilitu.

Další analýza odhalila vysoké hodnoty likvidity, které mnohonásobně převyšují doporučené hodnoty. Z hlediska předmětu podnikání je nutné udržovat vysoké hodnoty zásob, společnost ale váže mnoho kapitálu na běžném účtu a v pohledávkách. Společnosti bych doporučila více investovat do dlouhodobých aktiv, čímž zvýší problematickou rentabilitu.

U analýzy aktivity je alarmující především ukazatel doby obratu pohledávek, podle kterého firmě platí odběratelé v průměru okolo 114 dní a značí to špatnou platební morálku a nejistotu z hlediska návratnosti finančních prostředků. Firma hradí své závazky v průměru okolo 28 dní, tedy dříve než dostane zapláceno od svých odběratelů, což značí druhotnou platební neschopnost.

Jelikož byla společnost po celé sledované období ve ztrátě, ukazatelé rentability se tudíž pohybovali převážně v záporných hodnotách. Pouze ukazatel ROA, který měří produkční sílu podniku, dosáhl v roce 2008 a 2010 kladných hodnot. Ziskové rozpětí (rentabilita tržeb) jasně zobrazuje, že podnik nedokáže vyprodukovat na 1 Kč tržeb žádný efekt.

Z pohledu souhrnných ukazatelů se společnost pohybuje v tzv. „pásmu šedé zóny“, což značí nevyhraněnou finanční situaci podniku. Firma tedy dle Altmanova Z-skóre a Indexu IN05 není ohrožena vážnými finančními problémy, ale ani nelze předpokládat uspokojivou finanční situaci. Bylo by vhodné zaměřit se na situaci v následujících letech.

Po sledované období společnost nevytvářela z jí svěřených zdrojů hodnotu, což bylo zjištěno na základě výpočtu ekonomické přidané hodnoty a podnik se opět pohyboval pouze v záporných hodnotách.

Z předchozích výpočtů finanční analýzy je zřejmé, že společnost neměla po celé sledované období pozitivní hodnotu ukazatelů ROE ani EVA, což jsou podle mého názoru klíčové ukazatele měření výkonnosti. Z toho důvodu bude tato diplomová práce řešit implementaci Balanced Scorecard do společnosti, což by podle očekávání mělo vést k nastartování růstu její výkonnosti, která bude řízena komplexně, ale s primárním cílem projevit se právě v těchto ukazatelích.

6 NÁVRH IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD

Tato část diplomové práce bude zaměřena na návrh zavedení Balanced Scorecard do společnosti XYZ. Při návrhu implementace budeme vycházet z pěti fází osvědčeného modelu Horváth & Partners, ve kterém jsou obsaženy všechny postupy pro jednotlivé etapy zavedení (viz. teoretická část kap. 3.3 Proces implementace BSC).

Společnost si od Balanced Scorecard slibuje především:

- zlepšení řízení výkonnosti,
- lepší přehled o výkonnosti jak celého podniku, tak jednotlivých oddělení,
- zlepšení komunikace v podniku,
- propojení cílů jednotlivých oddělení,
- vyšší konkurenceschopnost.

Všechny jednotlivé cesty ke zlepšení by měli vést ke společnému cíli a to zvýšení výkonnosti celého podniku, jelikož se společnost již několikátým rokem potýká se ztrátou.

Společnost XYZ patří spíše mezi menší podniky a při implementaci BSC je důležité myslet i na nákladovou stránku věci. Při zavádění BSC vznikají nemalé náklady a velikost podniku musí být z tohoto důvodu zohledněna. Cílem implementace rozhodně není rapidně navýšit náklady společnosti.

6.1 Vyjasnění strategie

Velmi důležitým krokem k efektivní implementaci BSC je vyjasnění strategie podniku; tato strategie navazuje na poslání, vizi a filosofii společnosti, které byly definovány v kap. 4.3. Za pomoci brainstormingu řídicích (vedoucích) pracovníků byla stanovena strategie, která je založena na následujících hlavních cílech:

- zvyšování výkonnosti podniku,
- růst tržeb,
- vytváření nových obchodních vztahů,
- získávání nových zahraničních trhů,
- zvyšování tržního podílu (posílení postavení) na současných trzích,
- dodávání kvalitních výrobků (materiálů a zboží) ve stanovených termínech,
- zlepšení image,

- vzdělání zaměstnanci.

Posílení postavení na trhu a získávání nových zahraničních trhů prostřednictvím aktivního hledání nových obchodních vztahů a úderného marketingu, s cílem nárůstu tržeb a zlepšování výkonnosti podniku.

Strategií společnosti XYZ je dodávat zákazníkům kvalitní výrobky za nízké ceny v co nejkratším termínu a současně zlepšovat image a povědomí o společnosti.

Zajištění neustálého zvyšování odborné způsobilosti a jazykové dovednosti zaměstnanců a motivujícího pracovního prostředí.

6.2 Tvorba Balanced Scorecard

Koncept Balanced Scorecard bude do společnosti implementován celopodnikově a v rámci tohoto konceptu budou použity čtyři základní perspektivy – finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu.

6.2.1 Strategické cíle finanční perspektivy

V rámci finanční perspektivy byly stanoveny 3 hlavní cíle, které jsou vzájemně propojeny a byly určeny v souladu se strategií, vizí a filosofií společnosti XYZ.

Tab. 19. Strategické cíle finanční perspektivy

Strategický cíl	Popis
Dlouhodobý růst hodnoty podniku	Zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku se zaměřením na růst ukazatele EVA, který je měřítkem úspěšnosti podniku.
Růst rentability	Zvýšení rentability neboli ziskovosti podniku pomocí dosahování stanovených cílů nejen v rámci finanční perspektivy, se zaměřením na ukazatel ROE.
Růst obrátu podniku	Zabezpečit nárůst tržeb a zisku vytvářením nových obchodních vztahů a získáním nových zahraničních trhů či zvyšováním tržního podílu na těch současných.

Zdroj: vlastní zpracování

Dlouhodobý růst hodnoty podniku je jedním ze základních cílů podnikatelské činnosti. Záměrem společnosti je směřovat k tomuto cíli (konkrétně zvyšovat hodnotu ukazatele EVA) spojením všech podnikových činností.

Za podstatný cíl lze považovat růst rentability, jelikož dosahování zisku je jedním z hlavních předpokladů fungování podniku, a proto je hlavním záměrem podniku dostat se ze ztráty. Z výsledků analýzy rentability jasně vyplynulo, že se společnost pohybovala především v záporných hodnotách. S tím úzce souvisí zajištění ziskovosti společnosti, jelikož se několik posledních let potýká se ztrátou. Těchto cílů by mělo být dosaženo na základě růstu obrátu (zvýšení tržeb), k čemuž by měl podnik docílit nárůstem nových zákazníků, vyšším obrátem a postupným zvyšováním tržního podílu na českém i zahraničním trhu.

6.2.2 Strategické cíle zákaznické perspektivy

V oblasti zákaznické perspektivy byly zvoleny čtyři hlavní cíle zaměřené na zvýšení tržního podílu, zkvalitnění péče o stálé zákazníky, zlepšení image podniku a zvýšení kvality dodávaného zboží. V této oblasti bylo stanoveno nejvíce strategických cílů, což je způsobeno zaměřením firmy, která se zabývá především nákupem a prodejem nejrůznějších materiálů a zboží a poskytováním služeb.

Tab. 20. Strategické cíle zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Popis
Zvýšit počet zákazníků (odběratelů)	Zaměřit se na získávání nových zákazníků jak v ČR, tak i v zahraničí prostřednictvím aktivního hledání a úderného marketingu.
Zkvalitnit péči o stálé zákazníky	Zlepšení komunikace se stálými zákazníky s cílem zajištění jejich udržení.
Zlepšit image podniku	Zvýšit povědomí o společnosti v ČR i v zahraničí a tím přispět k zvyšování obrátu.
Zvýšit kvalitu dodávaného materiálu a zboží	Na základě tohoto cíle chce společnost snížit počet nekvalitních dodávek materiálu a zboží zákazníkům a tím snížit i počet reklamací s nimi spojených.

Zdroj: vlastní zpracování

Zvýšení počtu zákazníků chce společnost dosáhnout aktivním hledáním nových obchodních partnerů a úderným marketingem, s čímž souvisí i zlepšení image a zvýšení povědomí o společnosti, které by mělo také přispět k získání nových odběratelů. Neméně důležité je dodávání materiálu a zboží vysoké jakosti, stejně jako kvalitní péče o zákazníky, díky čemuž by se mělo zabránit odchodu zákazníků ke konkurenci.

6.2.3 Strategické cíle procesní perspektivy

V rámci procesní perspektivy byly stanoveny strategické cíle zaměřené na optimalizaci portfolia dodavatelů, zlepšení kvality poskytovaného servisu a zvýšení orientace na zákazníky.

Tab. 21. Strategické cíle procesní perspektivy

Strategický cíl	Popis
Optimalizovat portfolio dodavatelů	Výběr nejlepších dodavatelů se zaměřením na jejich spolehlivost, včasnost dodávek a kvalitu nabízených materiálů a zboží za příznivé ceny.
Zvýšit kvalitu poskytovaného servisu	Rozšířit sortiment poskytovaných služeb, zkvalitnit ty současné a tím zlepšit péči o stávající i nové zákazníky.
Zvýšit orientace na zákazníky	Měření spokojenosti zákazníků a zajištění tak zpětné vazby.

Zdroj: vlastní zpracování

Ve firmě se již několikrát stalo, že došly od dodavatelů nekvalitní produkty, které bylo nutno reklamovat a došlo tak ke zpoždění dodávky konečnému odběrateli. V horším případě se může stát, že špatnou jakost produktů zjistí až přímo konečný odběratel, což celou situaci a celkový pohled na firmu zhorší. Cílem je zajistit kvalitní spolehlivé dodavatele a omezit tak počet reklamací oběma směry. Společnost není striktně závislá na dodávkách od konkrétního dodavatele, jelikož spolupracuje s firmami po celém světě. Neustále se snaží o hledání nových a nových produktů a rozšíření tak nabízeného sortimentu, a tím i rozšíření portfolia dodavatelů. Neměl by tak pro ni být problém nahradit nekvalitního dodavatele novým.

V dnešní době není už důležitá jen kvalita samotných produktů, ale i kvalita poskytovaných prodejních a poprodejních služeb, které právě od sebe konkurenční firmy rozlišuje a dává tak zákazníkovi možnost „vybrat si to nejlepší“.

Zpětná vazba od zákazníků je velmi důležitá, ale společnost dosud žádným způsobem spokojenost svých zákazníků neměřila. Bylo by vhodné zavést dotazníkové šetření, popřípadě dotazování formou telefonických či osobních rozhovorů, což následně povede k možnosti zlepšení péče o zákazníky a zvýšení jejich spokojenosti.

6.2.4 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Poslední, ale neméně důležitá perspektiva konceptu BSC se zaměřuje na 3 hlavní cíle – zvyšování odborné a jazykové úrovně zaměstnanců, zvýšení jejich motivace, zlepšení komunikace a zavedení zpětné vazby.

Tab. 22. *Strategické cíle perspektivy učení se a růstu*

Strategické cíle	Popis
Zvyšování odborné a jazykové úrovně zaměstnanců	Zabezpečit odborné vzdělávání zaměstnanců a průběžně tak zvyšovat jejich kvalifikaci.
Zvýšit motivaci zaměstnanců	Motivovat zaměstnance k lepšímu pracovnímu nasazení prostřednictvím poznání jejich potřeb a sladění s potřebami podniku.
Zlepšit komunikaci a zpětnou vazbu se zaměstnanci	Pravidelné sdílení informací, názorů, nápadů zaměstnancem nadřízenému a naopak; pravidelné hodnocení zaměstnanců.

Zdroj: vlastní zpracování

Kvalifikovaní zaměstnanci jsou důležití pro dobře fungující společnost a pro její rozvoj. Jelikož podnik ve velké míře spolupracuje se zahraničím, je pro něj v prvé řadě důležitá jazyková vybavenost zaměstnanců. Společnost nepůsobí pouze v anglicky či německy hovořících zemích, ale významné jsou pro ni i jazyky jako je ruština, španělština, francouzština či italština. Je tedy podstatné především v této oblasti zaměstnance neustále vzdělávat a rozvíjet tedy jejich jazykovou vybavenost.

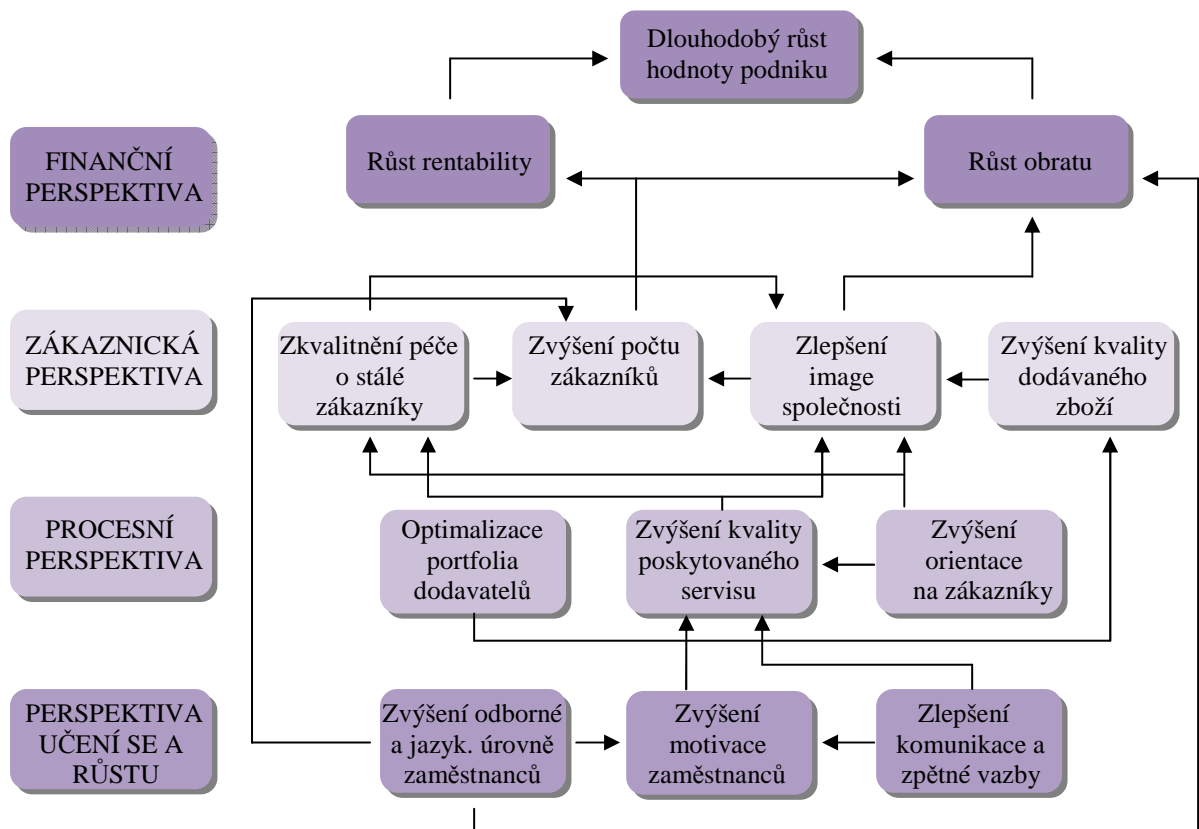
Motivování zaměstnanci jsou základem úspěšného podnikání. Je velmi důležité ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně, jinak se může motivace minout účinkem.

Zpětná vazba není důležitá jen mezi zákazníkem a podnikem, ale také uvnitř podniku mezi jednotlivými zaměstnanci. V rámci této perspektivy je nutné zavést pravidelné „sezení“ mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným alespoň ve čtvrtletním intervalu.

6.2.5 Strategická mapa vztahů příčin a následků

Následující obrázek (Obr. 9) zobrazuje strategickou mapu, ve které je zapracováno dohromady 13 strategických cílů konceptu Balanced Scorecard a vazby mezi nimi.

Za pomyslný vrchol lze považovat finanční cíl dlouhodobý růst hodnoty podniku, který je podporován růstem rentability a růstem obrátu podniku. Ostatní cíle ve zbylých perspektivách jsou vhodně doplněny tak, aby byl splněn základní cíl společnosti.



Obr. 8. Strategická mapa (vlastní zpracování).

6.2.6 Tvorba měřítek, definice cílových hodnot a určení strategických akcí

Na základě stanovených strategických cílů byly vhodně určeny metriky k jejich převedení do měřitelné podoby. Na ně navazují cílové hodnoty, které byly stanoveny dle odvození současných ukazatelů nebo na základě konzultace s odpovědným pracovníkem, a strategické akce v jednotlivých perspektivách.

Cílové hodnoty jsou vytyčeny pro období dvou let a dosažené výsledky jednotlivých strategických cílů budou měřeny od počátku roku 2013.

6.2.6.1 Měřítka, cílové hodnoty a strategické akce finanční perspektivy

Základní strategický cíl finanční perspektivy je dlouhodobý růst hodnoty podniku. Jako měřítko byl zvolen ukazatel EVA, jehož hodnota byla v roce 2010 -4 114 tis. Kč a cílová hodnota, již by mělo být do konce roku 2014 dosaženo je 950 tis. Kč.

Tab. 23. Měřítko a cílové hodnoty strategických cílů finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření	Odpovědné oddělení
Dlouhodobý růst hodnoty podniku	EVA	-4 114 tis. Kč	950 tis. Kč	1x ročně	Ekonomické
Růst rentability	ROE	-9,90 %	4,40 %	1x ročně	Ekonomické
Růst obratu	obrat	8 794 tis. Kč	11 500 tis. Kč	Měsíčně	Ekonomické

Zdroj: vlastní zpracování

Dlouhodobý růst hodnoty podniku na základě hodnoty ukazatele EVA je vrcholovým strategickým cílem celého konceptu BSC. Podnik se doposud pohyboval pouze v záporných hodnotách, což značí, že podnik nevytváří hodnotu z jemu svěřených zdrojů. Proto si společnost klade za cíl dostat se během dvou let ze záporných hodnot a na základě rozhodnutí vedení společnosti byla stanovena cílová hodnota 950 tis. Kč.

Velký důraz bude kladen také na zvýšení rentability, jejíž měřítko je ROE. Společnost se po celé sledované období pohybovala pouze v mínusových hodnotách, proto pro ni bude cílem v následujících dvou letech dosáhnout alespoň hodnoty 4,40% (tedy hodnoty vyšší než je úroková míra bezrizikových cenných papírů).

Předchozí dva strategické cíle budou podporovány růstem obratu podniku, u něhož byla vedením stanovena cílová hodnota ve výši 11 500 tis. Kč.

Tab. 24. Strategické akce finanční perspektivy

Strategický cíl	Strategické akce
Dlouhodobý růst hodnoty podniku	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vychází ze strategických cílů v ostatních perspektivách
Růst rentability	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vychází ze strategických cílů v ostatních perspektivách
Růst obratu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sestavení plánů obratu a jejich kontrola

Zdroj: vlastní zpracování

Strategické cíle v rámci finanční perspektivy není potřeba stanovovat, jelikož budou dosaženy strategickými akcemi v ostatních perspektivách. Pouze v případě růstu obratu je potřebné ještě navíc sestavit měsíční, čtvrtletní a roční plány a průběžně kontrolovat jejich plnění.

6.2.6.2 Měřítko, cílového hodnoty a strategické akce zákaznické perspektivy

Oblast zákaznické perspektivy obsahuje 4 strategické cíle, pomocí jejichž plnění budou dosahovány cíle finanční perspektivy.

Tab. 25. Měřítko a cílové hodnoty strategických cílů zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření	Odpovědné oddělení
Zvýšit počet zákazníků	% nově získaných zakázek	100 %	115 %	1x ročně	Marketing a prodej
Kvalitní péče o stálé zákazníky	Míra spokojenosti	Nebylo dosud měřeno	90%	1x ročně	Marketing
Zlepšit image společnosti	Výše nákladů na propagaci (za rok)	80 tis. Kč	150 tis. Kč	1x ročně	Marketing
Zvýšit kvalitu dodávaného materiálu a zboží	Průměrný počet reklamací (za měsíc)	10	3	1x za měsíc	Kontrola kvality

Zdroj: vlastní zpracování

Strategický cíl orientovaný na zvýšení počtu zákazníků bude vyhodnocován na základě % přírůstku nových zákazníků a měření proběhne s frekvencí jednou za rok. Cílová hodnota, které by měl podnik do dvou let dosáhnout, byla stanovena na hodnotě 10 %.

Druhým cílem zákaznické perspektivy je kvalitní péče o stálé zákazníky, která bude měřena mírou spokojenosti na základě provedeného průzkumu vybraného vzorku 40 dotázaných zákazníků. Dosud společnost žádným způsobem neevidovala ani nevyhodnocovala spokojenost svých zákazníků a nemá tak přehled o jejich potřebách a požadavcích. Zpětná vazba od zákazníků přinese společnosti důležité informace o jejich nedostatcích, ale i silných stránkách.

Image je důležitá pro každou společnost a proto by se podnik XYZ měl snažit dostat více do povědomí svých potencionálních (či současných) zákazníků. Na základě důraznější propagace (a současně zvýšení nákladů na ni) by měl podnik docílit vyššího počtu zákazníků a tím i cílů finanční perspektivy.

Posledním cílem je zvýšení kvality dodávaného materiálu a zboží se zaměřením na snížení počtu reklamací; frekvence měření bude probíhat jednou měsíčně.

Tab. 26. Strategické akce zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Strategické akce
Zvýšit počet zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aktivní vyhledávání a získávání nových obchodních příležitostí ▪ vychází ze splnění ostatních strategických cílů
Kvalitní péče o stálé zákazníky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zavedení skonta ▪ dárkové poukazy pro příští nákup ▪ přátelská obchodní setkání a společenské akce pro stálé zákazníky ▪ zavedení dotazníkového šetření
Zlepšit image společnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kvalitní reklama (se zaměřením především na internet) ▪ inovace webových stránek ▪ účast na domácích a mezinárodních veletrzích ▪ výroba dárkových předmětů
Zvýšit kvalitu dodávaného materiálu a zboží	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zaměření se na zvýšenou kontrolu kvality před předáním zákazníkovi ▪ vychází především ze splnění cílu optimalizace portfolia dodavatelů

Zdroj: vlastní zpracování

Strategické akce, spojené se strategickým cílem zvýšení počtu zákazníků, zahrnují aktivní vyhledávání a získávání nových obchodních příležitostí a nových obchodních partnerů; současně dojde ke zlepšení finančních výsledků firmy. Dosažení cíle je vázáno na ostatní cíle, ostatní perspektivy a splnění strategických akcí v nich stanovených.

Pro oblast zkvalitnění péče o stálé zákazníky byly definovány 4 strategické akce. Zavedení skonta při včasné platbě jistě spoustu zákazníků ocení a vyřešila by se tím i příliš dlouhá doba obratu pohledávek. Další aktivitou v oblasti zákaznické perspektivy bude zavedení dárkového poukazu, který zákazník získá při nákupu nad určitou hodnotu a podnítl ho to k opětovnému nákupu. Důležitým bodem pro zkvalitnění péče o stálé zákazníky je častější realizace přátelských obchodních setkání a společenských akcí právě pro stálé odběratele, čímž se více prohloubí vzájemné vztahy. Další návrhy na zlepšení v této oblasti vzejdou po provedení dotazníkového šetření.

Pro zlepšení image a proniknutí do povědomí potencionálních i současných zákazníků se musí společnost zaměřit především na dobrou kvalitní reklamu (propagaci). Především by se jednalo o internetové reklamní kampaně formou bannerových a klikacích odkazů u společnosti Google (AdWords) a Seznam (Sklik). Další strategickou akcí ke zlepšení image

společnosti a reklamy je inovace webových stránek. Poněvadž je to už nějaká doba, co si firma nechala vytvořit webové stránky, bylo by vhodné zaměřit se na jejich inovaci a modernizaci. Tak, jako každý jiný nástroj reklamy, i internetové prezentace a E-shopy podléhají aktuálním trendům a změnám. Proto by společnost měla zaměřovat svou aktivitu i tímto směrem, jelikož se svými webovými stránkami prezentují svou činnost nejen u nás, ale i v zahraničí a po celém světě. Další vhodnou možností prezentaci činnosti firmy, je účast na domácích i mezinárodních veletrzích. Jedná se o důležitou strategickou akci, díky které podnik jistě získá nové obchodní kontakty a nové zákazníky, a tím dosáhne cílů stanovených finanční perspektivou – vyššího obrátu a vyšší ziskovosti. Poslední, ale nezanedbatelnou aktivitou společnosti, která vylepší její image a pohled zákazníků na ni, jsou drobné dárkové předměty, které mohou být ve vhodné chvíli předány zákazníkovi jako malá pozornost.

Strategický cíl, zaměřený na zvýšení kvality dodávaného materiálu a zboží, se z velké části odvíjí od splnění cíle optimalizace portfolia dodavatelů, stanoveného v procesní perspektivě. Splnění cíle musí být také podporováno dostatečnou (zvýšenou) kontrolou kvality zboží, před jeho předáním (dodáním) konečnému zákazníkovi.

6.2.6.3 Měřítko, cílové hodnoty a strategické akce procesní perspektivy

V oblasti procesní perspektivy byly stanoveny tři cíle, které úzce souvisejí s cíly stanovenými v předchozích perspektivách a jejich naplňování tedy ovlivňuje i ostatní oblasti BSC.

Tab. 27. Měřítko a cílové hodnoty strategických cílů procesní perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření	Odpovědné oddělení
Optimalizovat portfolio dodavatelů	Index kvality dodavatele	Dosud nebylo měřeno	95 %	1x ročně	Nákupní odd.
Zvýšit kvalitu poskytovaného servisu	Míra spokojenosti	Dosud nebylo měřeno	90 %	1x ročně	Marketing
Zvýšit orientaci na zákazníky	Míra spokojenosti	Dosud nebylo měřeno	90 %	1x ročně	Marketing

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost si stanovila jako jeden z cílů procesní perspektivy optimalizovat portfolio dodavatelů, jelikož kvalitní dodavatel je základem pro její úspěšnou spolupráci se zákazníky (odběrateli). Nespolehlivý dodavatel, který nedodá slíbené zboží včas, nebo ho dodá ve

špatné kvalitě, odrazuje zákazníky společnosti XYZ, kteří se příště raději obrátí na jinou firmu. Podnik je na dodavatelích závislý, a proto by měl spolupracovat jen s těmi nejlepšími. Výběr bude proveden na základě dosaženého indexu kvality dle stanovených kritérií.

Dalším strategickým cílem je zvýšení kvality poskytovaného servisu, který bude měřen na základě míry spokojenosti zákazníků se službami společnosti. Rozšířením sortimentu služeb a zkvalitněním těch současných může společnost dosáhnout výhody před konkurencí a zlepšit tak svou pozici na trhu. V současné době společnost poskytuje vlastní dopravu (pouze částečně) a poradenské služby. Podniku bych doporučila rozšířit služby o provádění drobných montáží a také o předvádění aktuálních novinek na trhu formou přátelských obchodních sezení a konferencí.

Posledním strategickým cílem v rámci procesní perspektivy je zvýšit orientaci na zákazníky. Tento cíl je úzce spjat s cílem zkvalitnit péči o stálé zákazníky, kde je součástí taktéž dotazníkový průzkum.

Tab. 28. Strategické akce procesní perspektivy

Strategický cíl	Strategické akce
Optimalizovat portfolio dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ výběr kvalitních dodavatelů na základě splnění zvolených kritérií
Zvýšit kvalitu poskytovaného servisu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ provádění dotazníkového šetření ▪ proškolení zaměstnanců v oblasti poradenství ▪ přátelská setkání – předvádění novinek ▪ zavedení drobné montáže
Zvýšit orientaci na zákazníky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ provádění dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

Strategická akce, zaměřená na optimalizaci portfolio dodavatelů, zahrnuje výběr těch nejlepších dodavatelů na základě zvolených kritérií, jako kvalita, cena, spolehlivost dodavatele, úroveň jednání s dodavatelem, rychlost dodávek, poměr kvalita/cena apod. Na základě tohoto hodnocení budou vybráni pouze dodavatelé, kteří dosáhnou v bodovaném hodnocení přibližně 95 %, a se špatnými dodavateli by byla ukončena spolupráce. Portfolio dodavatelů by se takto aktualizovalo jednou ročně.

Pro oblast zvýšení kvality poskytovaného servisu byly definovány čtyři strategické cíle. Provádění měření spokojenosti zákazníků s kvalitou poskytovaného servisu bude nejvýhodnější provádět na základě dotazníkového šetření, popřípadě formou osobních pohovorů.

Společnost by se měla zaměřit na zkvalitnění svých služeb (k čemuž přispěje školením svých zaměstnanců v oblasti poradenství) a na rozšíření sortimentu, zejména o provádění drobných montáží a předvádění novinek na trhu formou přátelských obchodních setkání a konferencí.

Strategická akce, zaměřená na zvýšení orientace na zákazníky, bude opět orientována na dotazníkové šetření. Měření spokojenosti zajistí podniku zpětnou vazbu od zákazníků a obdrží tak cenné informace nejen o svých nabízených produktech či úrovni poskytovaných služeb, ale i o kvalitě svých zaměstnanců.

6.2.6.4 Měřítko, cílové hodnoty a strategické akce perspektivy učení se a růstu

Poslední oblastí, která má přispět ke zlepšení současné situace podniku, je perspektiva učení se a růstu. Jsou zde stanoveny tři strategické cíle – zvýšit odbornou a jazykovou úroveň zaměstnanců, zvýšit jejich motivaci a zlepšit komunikaci a zpětnou vazbu.

Tab. 29. Měřítko a cílové hodnoty strategických cílů perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření	Odpovědné oddělení
Zvyšování odborné a jazykové úrovně zaměstnanců	Počet seminářů nebo školení absolvovaných 1 zaměst.	2	5	1x ročně	Ekonomické oddělení
Zvýšit motivaci zaměstnanců	Index spokojenosti	Nebylo dosud měřeno	85 %	1x ročně	Ekonomické oddělení
Zlepšit komunikaci a zpětnou vazbu se zaměstnanci	Počet konzultací vedoucího pracovníka s jednotlivými zaměstnanci	0	4	1x ročně	Ekonomické oddělení

Zdroj: vlastní zpracování

V perspektivě učení se a růstu byly stanoveny 3 strategické cíle. Velmi významná je oblast zvyšování odborné a jazykové úrovně zaměstnanců, jelikož v dnešní době jsou zaměstnanci s vysokou úrovní odbornosti důležitým prvkem ve společnosti. Podnik ve velké míře spolupracuje přibližně s 50 zeměmi z celého světa, a proto je pro ni jazyková vybavenost zaměstnanců klíčová. Tento strategický cíl bude měřen pomocí počtu seminářů absolvovaných jedním zaměstnancem v průběhu roku.

Úzkou vazbu s dalšími dvěma cíli má zvýšení motivace zaměstnanců, která bude měřena indexem spokojenosti zaměstnanců na základě provedeného dotazníkového šetření. Tento index je sice problematický z hlediska měřitelnosti, ale přesto je velmi významný.

S předchozím cílem úzce souvisí zlepšení komunikace a zpětné vazby. Touto oblastí se firma dosud téměř vůbec nezabývala, což je podle mého názoru špatně, protože k dlouhodobému růstu hodnoty podniku bez podpory zaměstnanců nedosáhne. Je důležité zaměřit se na konzultaci vedoucích pracovníků s jednotlivými zaměstnanci, při které bude zaměstnancům sdělen názor na jejich výkon a odvedenou práci. Zaměstnanec bude moci na to přímo reagovat a navrhnout cestu ke zlepšení ne jen svého výkonu, ale i výkonu celého podniku. Počet těchto „sezení“ by měl do dvou let dosáhnout hodnoty 4.

Tab. 30. Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Strategické akce
Zvyšování odborné a jazykové úrovně zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sestavení plánu vzdělávacích aktivit ▪ uskutečňování interních vzdělávacích aktivit a externích odborných seminářů a jazykových školení (kurzů) ▪ příspěvky zaměstnancům na individuální vzdělávání
Zvýšit motivaci zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ▪ realizovat průzkum spokojenosti zaměstnanců ▪ zavést pravidelné firemní společenské akce pro zaměstnance
Zlepšit komunikaci a zpětnou vazbu se zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zavedení pravidelných čtvrtletních sezení s jednotlivými zaměstnanci ▪ zapojit zaměstnance do plánování cílů ▪ vychází z naplňování předchozího strategického cíle a akcí s ním souvisejících

Zdroj: vlastní zpracování

Perspektiva učení se a růstu je dle mého mínění základem celého BSC, jelikož z jejích strategických cílů a akcí se vychází v ostatních třech perspektivách. Vzdělávání zaměstnanců je z hlediska rozvoje společnosti velmi důležité, a proto je strategický cíl zvyšování odborné a jazykové úrovně zaměstnanců klíčový v této perspektivě. Podnik bude využívat různé nástroje k zajištění vzdělávání zaměstnanců.

Dalším strategickým cílem je zvýšit motivaci zaměstnanců. Na každého zaměstnance platí jiné způsoby motivace, a proto se realizuje v podniku průzkum spokojenosti. V dotazníko-

vém průzkumu budou zahrnuty důležité atributy jako systém odměňování, pracovní prostředí, vztahy na pracovišti apod. Dle výsledků průzkumu budou poté dále navrženy změny ke zlepšení a také zvýšení motivace zaměstnanců. Všeobecným nástrojem ke zvýšení motivace je finanční ohodnocení, popřípadě různé nefinanční benefity (auto, mobilní telefon, notebook apod.). Ve společnosti XYZ je nastaven systém odměňování v podobě základního platu a odměn a prémie dle dosažených výsledků. Tento systém funguje ve firmě poměrně dobře, ale je potřeba zaměřit se i na jiné než finanční podněty.

Vzájemná komunikace mezi zaměstnanci a výměna informací je důležitá v každém podniku. Posledním strategickým cílem je proto zlepšit komunikaci a zpětnou vazbu, což má být dosaženo pravidelnými sezeními vedoucích pracovníků a jednotlivých zaměstnanců. Z velké části tento cíl také vychází z předchozího strategického cíle a s ním souvisejících strategických akcí.

6.3 Integrace do systému řízení

Návrh konceptu Balanced Scorecard je pouze začátkem celého obtížného procesu. Jeho dalším krokem je integrace do současného systému plánování, reportingu a odměňování zaměstnanců. Velmi důležitá je aktivní komunikace se všemi zaměstnanci a včasné sdílení informací o aktuálních výsledcích a krocích, které se budou dále podnikat.

6.3.1 Integrace do systému plánování

Koncept BSC musí být začleněn do plánování krátkodobého i dlouhodobého tak, aby došlo k propojení strategických cílů a akcí s cíli krátkodobými a s rozpočty. Strategické plánování definuje směřování podniku na několik následujících roků. Je tedy potřebné vyjasnit strategické principy, na kterých bude koncept stát. Z toho dále podnik vychází pro operativní plánování a následnou konkretizaci a kvantifikaci cílů.

Společnost se dosud zaměřovala především na plánování operativní, což není příliš šťastné a přispívá to ke krátkozrakosti vedení společnosti. Společnost by se nejprve měla zaměřit na plánování strategické a na vyjasnění všech strategických principů; vedení firmy musí prodiskutovat jednak podnikovou filosofii, její poslání a vizi, a taktéž samotnou strategii, která je základem celého konceptu BSC.

Z hlediska plánování je důležité zaměřit se na neustálou kontrolu krátkodobých plánů a jejich propojení se stanovenými strategickými cíli a akcemi.

6.3.2 Integrace do systému reportingu

Zavedením konceptu BSC se přispěje ke zlepšení dosavadního klasického vykazování výsledků a k efektivnějšímu poskytování informací důležitých pro řízení. Zaměřením reportingu na zvolené metriky výkonnosti dojde k jeho výraznému zkvalitnění.

Reporting bude čtvrtletně zpracováván vedoucími jednotlivých oddělení a měl by být založený především na sledování měřítek, které byly stanoveny v jednotlivých perspektivách. Reporty budou pro vedení důležitým podkladem pro zhodnocení stavu realizace strategie a rozhodování o jiných důležitých otázkách. V případě problémů může vedení ihned reagovat a metriky upravit na reálné hodnoty či definovat měřítka nové.

Důležitým dopadem je zajištění uceleného přehledu o stavu strategie podniku. Vyhodnocení reportingových zpráv bude pro management důležitým podkladem pro klíčová rozhodnutí.

6.3.3 Integrace do systému odměňování

Zaměstnanci podniku přispívají svojí činností k tvorbě zisku, což vede nejen ke zvyšování finanční výkonnosti společnosti, ale na základě míry jejich produktivity roste i jejich užitek ve formě bonusů a odměn. Tím roste i motivace zaměstnanců odvádět dobrou kvalitní práci. Proto je systém odměňování podstatným bodem BSC. K cílům stanovených v jednotlivých perspektivách musí být přiřazeny hodnoty, na základě kterých budou zaměstnanci společnosti odměňováni.

Společnost XYZ už doposud využívala odměny jako prostředek k motivaci svých zaměstnanců, kteří dostávají ke svému základnímu platu ještě odměny a prémie za odvedenou práci. Tyto odměny ale nejsou spojeny s konkrétními výsledky a jejich vyčíslení závisí na subjektivním pohledu vedení, což poté může vést k rozepřím mezi zaměstnanci a snížení jejich výkonnosti.

Díky nově nastavenému systému odměňování bude každý zaměstnanec vědět důvod a výši jednotlivých odměn.

6.4 Vytvoření organizační předpokladů

Koncept Balanced Scorecard bude implementován do celého podniku a na projektu budou spolupracovat vedoucí jednotlivých oddělení, kteří dobře znají jimi řízenou oblast a mají tak dostatek informací. V této fázi bude vytvořen a proškolen projektový tým, který bude

odpovědný za implementaci BSC do podniku; za schválení celého konceptu bude potom odpovědný majitel (jednatel) společnosti. Jednotlivé pozice, funkce a odpovědnosti za dané činnosti jsou uvedeny v tabulce níže (Tab. 31).

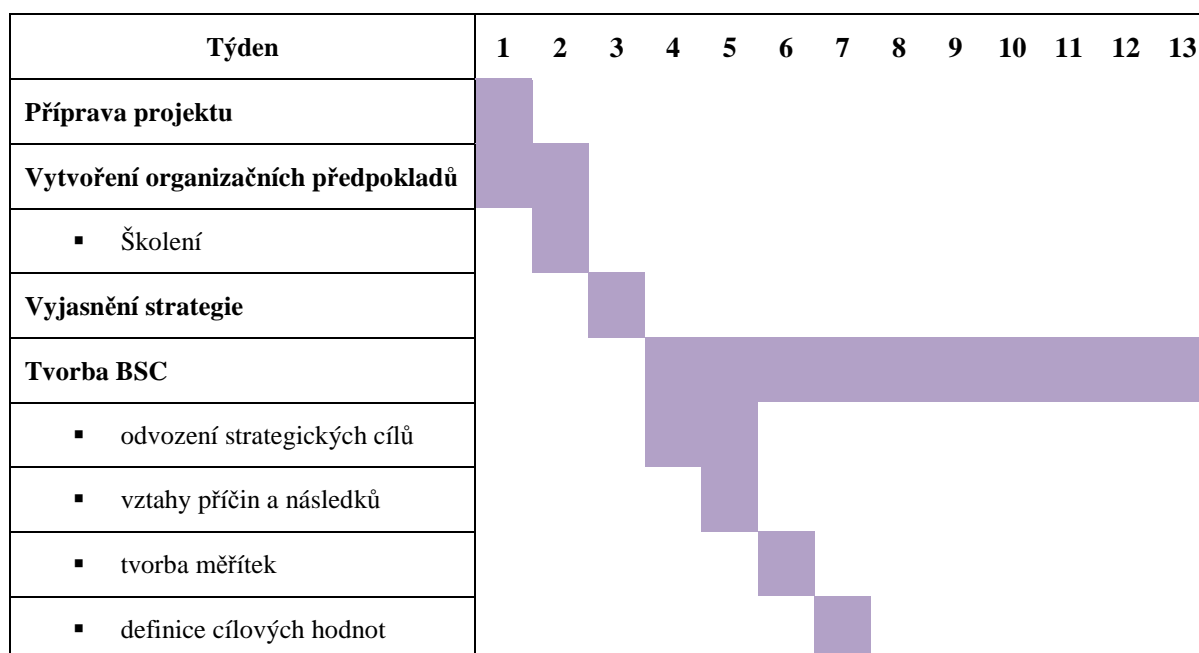
Tab. 31. Matice odpovědností

Činnost, odpovědnost za	Osoba
Schválení BSC	Majitel (jednatel) společnosti
IT podpora BSC	Vedoucí marketingu a prodeje
Strategické a finanční cíle	Vedoucí ekonomického oddělení
Šíření BSC na nižší úrovně	Vedoucí logistiky
Šíření BSC na nižší úrovně	Vedoucí nákupu
Kontrola výsledku	Vedoucí kontroly kvality
Facilitátorka projektu	Veronika Janková

Zdroj: vlastní

Alespoň jednou měsíčně musí být vedením projednán aktuální stav v oblasti plnění strategických akcí a dosahování cílových hodnot. Vzhledem k dnešnímu turbulentnímu prostředí je nutné minimálně 1x za rok zhodnotit, zda je strategie aktuální a zda celý koncept BSC odpovídá aktuálním podmínkám.

Implementace BSC by měla trvat přibližně 13 týdnů, vizualizaci časového průběhu projektu znázorňuje následující obrázek (Obr. 9).



▪ určení strategických akcí	
Propojení měřítek BSC se strategií	
Integrace BSC do systému řízení	

Obr. 9. Časový harmonogram projektu implementace BSC (vlastní zpracování).

Na začátku projektu je důležité proškolení účastníků o podstatě, účelu a cílech metody BSC a důležité především je, aby tomuto konceptu každý dobře porozuměl a nevznikaly tak případné chyby. Správné stanovení strategie je klíčové pro efektivní zavedení BSC do podniku a proto ji rozhodně nelze podceňovat. Pro samotnou tvorbu je potom důležité odvození strategických cílů, kterému bude vyhrazen v projektu 4. a 5. týden; dále bude následovat určení vztahů příčin a následků, tvorba měřítek, definice cílových hodnot a určení strategických akcí, na což je stanoven 5. až 8. týden v projektu. Pro úspěšnou realizaci BSC je nutné propojení finančních a nefinančních měřítek (seskupených do 4 základních perspektiv) s podnikovou strategií. V průběhu dvou týdnů (9. a 10. týden projektu) budou také pomocí strategické mapy znázorněny klíčové faktory úspěchu a cesty k jejich naplnění. Klíčovým krokem bude pro společnost integrace konceptu BSC do systému řízení (vyhrazen 10. – 13. týden), tedy integrace do strategického a operativního plánování, do systému reportingu, řízení lidských zdrojů a také systému odměňování.

6.5 Rozpočet finančních přínosů a nákladů projektu BSC

Od implementace metody Balanced Scorecard společnost očekává především zvýšení výkonnosti podniku a zlepšení jejího řízení. V následující tabulce (Tab. 32) jsou vyčísleny nejdůležitější finanční přínosy, které vedení společnosti předpokládá pro období prvních 3 let.

Tab. 32. Vyčíslení finančních přínosů spojených s implementací BSC

Položka	1. rok	2. rok	3. rok
Zvýšení zisku	+ 1 000 tis. Kč	+ 2 050 tis. Kč	+ 1 100 tis. Kč
Zvýšení obratu	+ 1 300 tis. Kč	+ 1 500 tis. Kč	+ 1 750 tis. Kč
Růst hodnoty podniku (EVA)	+ 1 950 tis. Kč	+ 3 000 tis. Kč	+ 2 200 tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost se již čtvrtým rokem pohybuje ve ztrátě, a proto je pro ni dosažení zisku jednou z hlavních priorit. Za pomyslný vrchol je možné považovat růst hodnoty podniku, vyjádřený ukazatelem EVA. Jeho hodnota se v minulém roce pohybovala hluboko v mínusu a podnik si dal za cíl dosáhnout do dvou let alespoň na hodnotu 950 tis. Kč. Z hlediska obrátu (vyjádřeného tržbami) je v prvních 3 letech předpokládáno navýšení o 4 550 tis. Kč a očekává se postupný rostoucí trend.

Nevyhnutelným počátečním krokem každého projektu je zpracování rozpočtu a posouzení a odhad přepokládaných nákladů na celý projekt.

Tab. 33. Rozpočet nákladů projektu

Položka	Jednorázový náklad na implementaci (v tis. Kč)	Opakující se roční náklady (v tis. Kč)
Školení:		
✓ 2-denní školení	68	
✓ doprava	2	
✓ ubytování a stravné	5,5	
Implicitní mzdové náklady	280	
Softwarová aplikace:		
✓ nákup	150	
✓ licence (2. rok a dále)		7
✓ technická podpora a správa (jednorázově dle potřeby společnosti)		5
Práce IT odborníka	40	
Zlepšení image společnosti:		
✓ internetová reklamní kampaň		140
✓ inovace webových stránek (jednorázový náklad)		35
Semináře a školení pro zaměstnance:		
✓ doprava		8,5
✓ ubytování		12
Celkem	545,5	252,5

Zdroj: vlastní zpracování

V položce školení jsou zahrnuty náklady na dvoudenní školení pro 6 osob (včetně dopravy a ubytování), které budou spolupracovat na projektu. Členové týmu tak budou obeznámeni s celým konceptem BSC a budou mít dostatek informací pro jeho bezproblémové zavedení

a integraci do systému řízení. Implicitní mzdové náklady byly vyčísleny na 280 tis. Kč a vyjadřují ušlý efekt ze mzdových nákladů pracovníků, kteří budou projekt implementovat. Společnost XYZ nemá žádný komplexní informační systém, a proto je nutný nákup softwaru podporující BSC. V případě nezakoupení speciálního softwaru by mohlo dojít k nedostatečné podpoře pro potřeby Balanced Scorecard, což by mohlo vést k nepřesnosti a nepřehlednosti získaných dat. Tato softwarová aplikace byla odhadnuta na 150 tis. Kč a zahrnuje zakoupení aplikace včetně licence pro 1. rok a obnovu a správu pro 1. rok provozu. Náklady v dalších letech jsou vyčísleny v tabulce (Tab. 33). Rozpočet projektu dále zahrnuje práci IT specialisty, který implementuje hodnoty do informačního systému. Jeho práce byla oceněna na 40 tis. Kč (pravděpodobně 55 hodin práce za 700 Kč/hodinu).

V souvislosti se zavedením konceptu Balanced Scorecard vzniknou firmě další náklady v podobě internetové reklamní kampaně, inovace webových stránek a seminářů či školení, které byly dohromady vyčísleny na 240,5 tis. Kč.

Celkové náklady implementace jistě nejsou zanedbatelné, ale vynaložené náklady se společností vrátí díky kvalitnějšímu systému řízení výkonnosti a realizaci zvolených strategií, a v neposlední řadě dojde ke zvyšování hodnoty společnosti pro vlastníky.

7 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ A RIZIK IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD DO SPOLEČNOSTI

V případě implementace konceptu Balanced Scorecard do systému řízení společnosti XYZ musí podnik počítat s tím, že se vedle pozitiv mohou vyskytnout také jistá rizika, a to at' předvídatelné či nepředvídatelné události. Je tedy zapotřebí, aby podnik bral tato rizika v úvahu a byl na různé možné situace připraven.

7.1 Přínosy spojené s implementací konceptu BSC

Hlavním přínosem pro společnost bude **změna směrem ke strategickému myšlení**, jelikož doposud se zaměřovala hlavně na operativní plánování. Prostřednictvím BSC dojde k **prosazení** formulované **strategie do podnikové praxe** a podnik se zaměří na plnění stanovených strategických cílů. Až na základě těchto cílů budou postupně určeny cíle operativní.

Díky implementaci BSC získá společnost mnohem lepší a především **komplexnější přehled o celkové výkonnosti podniku** pomocí finančních, ale i nefinančních měřítek. Výkonnost podniku bude mimo jiné měřena pomocí ukazatele EVA, který je součástí finanční perspektivy. Balanced Scorecard ale není jen o vyhodnocování minulosti, ale především je **účinným systémem strategického řízení**, který povede společnost k lepším výsledkům v budoucnosti.

Aplikace BSC přispěje k **efektivnější komunikaci**, která je při úspěšném podnikání zapotřebí. Zaměstnanci tak budou více a lépe spolupracovat a dojde ke **zvýšení jejich informovanosti** o veškerých krocích podnikaných společností.

Zásluhou tohoto konceptu dojde také ke **zlepšení systému plánování a reportingu**. Společnost bude mít lepší přehled o dosahování stanovených cílů prostřednictvím pravidelných reportů, které poté budou rozebírány na poradách, a může tak ihned reagovat na případné změny a odchylky.

Velkým přínosem zavedení konceptu Balanced Scorecard je **zvýšení produktivity práce**. Zaměstnanci budou dosahovat lepších výkonů především díky správnému nastavení **systému odměňování** a tedy i **vyšší motivaci**, k čemuž také přispěje **zvyšování jejich znalostí**. Vyšší své mzdy budou moci ovlivnit v závislosti na plnění stanovených úkolů a cílů. Nepřímo tak dojde i ke **zlepšení péče o zákazníky**.

Mezi nezanedbatelné pozitivum patří i **zlepšení image společnosti**, k čemuž dojde vlivem zkvalitněním její propagace.

7.2 Analýza rizik spojených s projektem

Každý projekt s sebou přináší určitá rizika, která mohou negativně ovlivnit očekávaný průběh a výsledek projektu, a proto ani Balanced Scorecard není výjimkou. Úlohou této analýzy je tedy tato rizika identifikovat a navrhnout řešení jejich eliminace.

Tab. 34. Identifikace potenciálních rizik projektu a jejich eliminace

Riziko	Eliminace rizika
Neúspěšná realizace projektu a fin. ztráty z důvodu nedostatečných zkušeností s řízením tak rozsáhlého projektu	Školení v oblasti projektového řízení
Strategické cíle stanovené v rámci projektu se mohou stát nedosažitelnými	Průběžná aktualizace projektu a přehodnocování strategie včetně strategických cílů a akcí s nimi spojených
Nedostatečné pochopení strategie a celého konceptu BSC všemi zaměstnanci; nedostatečná návaznost napříč celou organizací	Vylepšení informačního systému a komunikace uvnitř podniku
Nezvládnutí úkolů zadaných zaměstnancům → navýšení nákladů či možné zpoždění projektu	Dostatečné školení pro zaměstnance; komunikace o problémech
Nedostatečná podpora projektu od zaměstnanců; nízká motivace	Správné nastavení systému odměňování; efektivnější motivace
Nedostatečné vyjasnění odpovědností týmu → možný vznik konfliktů a chyb	Jasně a srozumitelně definovat pravomoci a odpovědnosti
Nedodržení časového harmonogramu a zpoždění implementace	Vytvoření časových rezerv a průběžná kontrola projektu
Nevyužití získaných informací (projekt nepřinese očekávané výhody)	Vylepšení informačního systému a komunikace uvnitř podniku
Riziko nepředvídatelných událostí	Nelze zcela eliminovat; důležitá je průběžná analýza trhu

Zdroj: vlastní zpracování

Celková tvorba projektu je z hlediska času, organizace a znalostí velmi obtížný úkol, a proto je velmi důležitá příprava a zvážení všech možných rizik.

Projekt implementace metody Balanced Scorecard s sebou přináší mnoho rizik, ale přesto je realizovatelný a díky eliminacím rizik není implementace nijak zásadně ohrožena.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout projekt implementace metody Balanced Scorecard do řízení společnosti XYZ s.r.o a tím nastartovat výkonnost tohoto podniku, jelikož se několikátým rokem potýká se ztrátou. Implementací metody BSC do podniku by mělo být dosavadní převážně operativní „krátkozraké“ řízení doplněno o řízení strategické. Přijmutí konceptu neznamena, že se ihned automaticky zlepši výkonnost podniku, ale podniky, které mají dostatek kvalitních informací a efektivně motivují své zaměstnance, mají rozhodně větší pravděpodobnost úspěchu. Balanced Scorecard je modernější systém, který je zaměřen jak na finanční, tak i nefinanční ukazatele a stává se součástí řízení celého podniku ve všech oblastech.

Práce je tedy zaměřena na problematiku řízení a měření výkonnosti podniku. Teoretická část práce obsahuje důležité informace a poznatky, ze kterých bylo poté vycházeno v praktické a projektové části. Úvodní část popisuje vývoj základních přístupů k měření výkonnosti podniku, jak klasických, tak i komplexnějších ukazatelů výkonnosti. Dále byla podrobně popsána strategická analýza a na závěr koncept BSC, jeho perspektivy, proces implementace a přínosy a bariéry s ním spojené.

V praktické části jsem alespoň částečně přiblížila činnost podniku, jelikož si podnik nepřál zveřejnit název, ani konkrétní údaje. Dále byla provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí, tedy analýzu PEST, SWOT, Porterovu analýzu 5 konkurenčních sil a finanční analýza včetně stanovení hodnot ukazatele EVA. Všechny informace z provedených analýz byly využity při následné implementaci BSC.

Provedenou finanční analýzou bylo ještě více podhaleno to, co je zřejmé při prvním pohledu na výkazy společnosti. Po sledované období se společnost pohybuje v záporných číslech a neměla tedy ani v jednom roce pozitivní hodnotu ukazatelů ROE ani EVA, které jsou podle mého názoru klíčové ukazatele výkonnosti. Z tohoto důvodu byla firmě navržena možnost implementace zmíněného konceptu, který by měl nastartovat její výkonnost. Proces implementace byl proveden na základě pěti fází osvědčeného modelu společnosti Horváth & Partners, ve kterém jsou obsaženy všechny potřebné postupy pro jednotlivé etapy zavedení změny. Návrh implementace také zahrnuje rozpočet, za který by měl být koncept BSC zaveden. Na závěr byla vyjasněna integrace konceptu do systému řízení (plánování, reportingu, systému odměn) a byly zhodnoceny přínosy a možná rizika spojená s projektem.

Koncept BSC vyžaduje pravidelné úpravy a zlepšování, jelikož se činností společnosti strategické cíle v něm definované mohou měnit, a proto je důležité je dle současné situace neustále aktualizovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ASCHENBRENNEROVÁ, Helena. Měření a řízení výkonnosti ke zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních průmyslových podniků v období globální finanční krize. *Časopis úspěch: Produktivita a inovace v souvislostech* [online]. 2010, 1/2010 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/69720.merenim-a-rizenim-vykonnosti-ke-zvysovani-konkurenceschopnosti-malych-a-strednich-prumyslovych-podniku-v-obdobi-globalni-financni-krize/>.

ČERNOHAUSOVÁ, Pavla. Vývoj DPH od roku 1993 do roku 2013. *Daňáři online: Portál daňový poradců a profesionálů* [online]. 2011 [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/blog/detail-prispevku/articleid-824-vyvoj-dph-od-roku-1993-do-roku-2013/>.

ČERVENKA, Jan. Občané o přijetí eura - duben 2012. In: *Centrum pro výzkum veřejného mínění: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.* [online]. 2012 [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/101278s_pm120425.pdf.

ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. Česká ekonomika podle ČSÚ klesla o 1 %, analyticky data zaskočila. *Finanční noviny* [online]. 2012, 2012-05-15 [cit. 2012-05-20]. ISSN 1213-4996. Dostupné z: http://www.financninoviny.cz/zpravy/ceska-ekonomika-podle-csu-klesla-o-1-analytiky-data-zaskocila/794547&id_seznam=.

ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. Inflace má podle analytiků letos již vrchol za sebou, bude klesat. *Finanční noviny* [online]. 2012, 2012-05-10 [cit. 2012-05-20]. ISSN 1213-4996. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/inflace-ma-podle-analytiku-letos-jiz-vrchol-za-sebou-bude-klesat/792570>.

ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. Analytici: Nezaměstnanost v dubnu klesla na 8,5 %. *Finanční noviny* [online]. 2012, 2012-05-08 [cit. 2012-05-20]. ISSN 1213-4996. Dostupné z: http://www.financninoviny.cz/zpravy/analytici-nezamestnanost-v-dubnu-klesla-na-8-5-procenta/791755&id_seznam=.

ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. Průměrná mzda loni vzrostla na 24.319 Kč, reálně stoupla o 0,3 %. *Finanční noviny* [online]. 2012, 2012-03-09 [cit. 2012-05-20]. ISSN 1213-4996. Dostupné z: http://www.financninoviny.cz/zpravy/prumerna-mzda-loni-vzrostla-na-24-319-kc-realne-stoupla-o-0-3-/765979&id_seznam=.

ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. Schodek státního rozpočtu se v dubnu zdvojnásobil na 45 mld. Kč. *Finanční noviny* [online]. 2012, 2012-05-02 [cit. 2012-05-20]. ISSN 1213-

4996. Dostupné z: http://www.financninoviny.cz/zpravodajstvi/zpravy/schodek-statniho-rozpocetu-se-v-dubnu-zdvojnobil-na-45-mld-kc/789413&id_seznam=.

DOLEŽAL, Aleš. Balanced Scorecard a zvyšování výkonnosti. *Moderní řízení* [online]. č. 9, aktualizováno 18. 9. 2008 [cit. 2012-03-31]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: [http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_detail&&article\[id\]=27829100](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_detail&&article[id]=27829100).

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše Šoljaková, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: Aspi. ISBN 80-7357-084-X.

FRIEDL, Libor a Pavel JUŘÍČEK. Tvorba a řízení strategie: Teoretická část - databáze nejlepších praktik. In: MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ. *Tvorba a řízení strategie* [online]. 2003 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CDEQ-FjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bestpractices.cz%2Fpraktiky%2Ftvorba_a_rizeni_strategie%2Fstrategie_teorie.doc&ei=mhCAT_C9LoKyhAe1ksmeBw&usg=AFQjCNFaVapLR6AgIAXNTm2He2KnuIlfFA&sig2=ajiLrgWH7IV3ynyBLqvdnA.

Horváth & Partners, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. Vyd. 2. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-018-9.

ISO – International Organization for Standardization cit. podle Total Quality Management (TQM). *Management mania* [online]. © 2008-2012, 2012-04-05 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.managementmania.com/total-quality-management>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8.

JOHNSON, Gerry a Kevan SHOLES, 1993 cit. podle FRIEDL, Libor a Pavel JUŘÍČEK. Tvorba a řízení strategie: Teoretická část - databáze nejlepších praktik. In: MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ. *Tvorba a řízení strategie* [online]. 2003 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z:

http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CDEQ-FjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bestpractices.cz%2Fpraktiky%2Ftvorba_a_rizeni_strategie%2Fstrategie_teorie.doc&ei=mhCAT_C9LoKyhAe1ksmeBw&usg=AFQjCNFaVapLR6AgIAXNTm2He2KnuIlfFA&sig2=ajiLrgWH7IV3ynyBLqvdnA.

http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CDEQ-FjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bestpractices.cz%2Fpraktiky%2Ftvorba_a_rizeni_strategie%2Fstrategie_teorie.doc&ei=mhCAT_C9LoKyhAe1ksmeBw&usg=AFQjCNFaVapLR6AgIAXNTm2He2KnuIlfFA&sig2=ajiLrgWH7IV3ynyBLqvdnA.

KAPLAN, S. Rober a David P. NORTON, 1996a. *Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard business school. ISBN 0-87584-651-3.

KAPLAN, S. Robert a David P. NORTON, 1996b cit. podle Horváth & Partners, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. Vyd. 2. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, S. Robert a David P. NORTON, 2005. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Vyd. 4. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-124-0.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002 cit. podle BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.

MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ, 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Vyd. 2. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-61-0.

Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2008 [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, Říjen 2009 [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/40066/44572/540817/priloha001.pdf>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010 [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, Červen 2011 [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/44436/49924/580371/priloha002.pdf>.

NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan Neumaier, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0125-1.

Odborný dvouměsíčník pro vizuální komunikaci. *Economia* [online]. © 1996-2012 [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: <http://economia.ihned.cz/170/obsah-sekce/sign/>.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2005. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-63-7.

Prezident České republiky. In: Wikipedie [online]. [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Prezident_%C4%8Cesk%C3%A9_republiky.

PŮČEK, Milan a Libor FRIEDL. MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ. *Školící materiál k vzdělávacímu programu Balanced Scorecard* [online]. Hospodářská a rozvojová agentura HRAT a kol. [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: http://www.partnerstvi-msk.cz/zip/rea_0115d.pdf.

RŮČKOVÁ, Petra, 2007. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1386-1.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. Vyd. 2. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-422-8.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2004. *Měření výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 80-7043-258-6.

Total Quality Management (TQM). *Management mania* [online]. © 2008-2012, 2012-04-05 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.managementmania.com/total-quality-management>.

VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-005-7.

Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. *Účetní kavárna* [online]. 2012 [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>.

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat, a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2924-4.

ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *Business vize* [online]. 2010, [cit. 2012-04-21]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>.

ZIKMUND, Martin. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *Business vize* [online]. 2011, 2011-01-06 [cit. 2012-04-07]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>.

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4008-9.

Zvýšení DPH, sazba daně z přidané hodnoty. *Aktuálně.cz* [online]. 2012, 2012-04-12 [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: <http://wiki.aktualne.centrum.cz/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard.
CA	Celková aktiva.
CFROI	Provozní návratnost investice.
CV	Celkové výnosy.
CZ	Cizí zdroje.
ČPK	Čistý pracovní kapitál.
ČSÚ	Český statistický úřad.
DCF	Diskontované cash flow.
DM	Dlouhodobý majetek.
DO	Doba obratu.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
EBIT	Zisk před úroky a daněmi.
EVA	Ekonomická přidaná hodnota.
FCF	Volné cash flow.
KBÚ	Krátkodobé bankovní úvěry.
KPI's	Key performance indicators – ukazatelé hodnocení výkonnosti procesů.
KZ	Krátkodobé závazky.
LED	Light emitting diode – dioda emitující světlo.
MVA	Tržní přidaná hodnota.
NZ	Nerozdělený zisk.
OA	Oběžná aktiva.
PO	Právnícká osoba.
ROA	Rentabilita aktiv.
ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu.

ROE	Rentabilita vlastního kapitálu.
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu.
ROS	Rentabilita tržeb.
SR	Státní rozpočet.
T	Tržby.
TQM	Total Quality Management – totální řízení kvality.
U	Nákladové úroky.
ZK	Základní kapitál.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Model pěti sil	23
Obr. 2. BSC jako strategický rámec	27
Obr. 3. Vztahy mezi perspektivami BSC.....	28
Obr. 4. Zákaznická perspektiva	30
Obr. 5. Model hodnotového řetězce	32
Obr. 6. Časopis Sign	44
Obr. 7. Organizační struktura společnosti	44
Obr. 8. Strategická mapa	70
Obr. 9. Časový harmonogram projektu implementace BSC	80

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku	13
Tab. 2. Souhrnné ukazatele.....	16
Tab. 3. SWOT analýza.....	22
Tab. 4. Měření strategických finančních témat.....	29
Tab. 5. Vývoj počtu zaměstnanců	43
Tab. 6. Přehled silných stránek podniku.....	48
Tab. 7. Přehled slabých stránek podniku	49
Tab. 8. Příležitosti společnosti XYZ	50
Tab. 9. Hrozby společnosti XYZ.....	51
Tab. 10. Vývoj sazby DPH	52
Tab. 11. Čistý pracovní kapitál.....	57
Tab. 12. Ukazatele zadluženosti	58
Tab. 13. Ukazatele likvidity.....	59
Tab. 14. Ukazatele rentability	59
Tab. 15. Ukazatele aktivity	60
Tab. 16. Altmanovo Z-skóre	61
Tab. 17. Index „IN05“	61
Tab. 18. Výpočet ekonomické přidané hodnoty.....	62
Tab. 19. Strategické cíle finanční perspektivy	66
Tab. 20. Strategické cíle zákaznické perspektivy	67
Tab. 21. Strategické cíle procesní perspektivy	68
Tab. 22. Strategické cíle perspektivy učení se a růstu	69
Tab. 23. Měřítka a cílové hodnoty strategických cílů finanční perspektivy	71
Tab. 24. Strategické akce finanční perspektivy	71
Tab. 25. Měřítka a cílové hodnoty strategických cílů zákaznické perspektivy	72

Tab. 26. Strategické akce zákaznické perspektivy	73
Tab. 27. Měřítko a cílové hodnoty strategických cílů procesní perspektivy	74
Tab. 28. Strategické akce procesní perspektivy	75
Tab. 29. Měřítko a cílové hodnoty strategických cílů perspektivy učení se a růstu	76
Tab. 30. Strategické akce perspektivy učení se a růstu	77
Tab. 31. Matice odpovědností	80
Tab. 32. Vyčíslení finančních přínosů spojených s implementací BSC	81
Tab. 33. Rozpočet nákladů projektu	82
Tab. 34. Identifikace potenciálních rizik projektu a jejich eliminace	85

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Rozvaha společnosti XYZ za sledované období 2008-2011

PŘÍLOHA P II: Výkaz zisku a ztrát společnosti XYZ za sledované období 2008-2011

**PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI XYZ ZA SLEDOVANÉ
OBDOBÍ 2008-2011**

Označení	TEXT	řá- dek	Účetní období – netto (v tis. Kč)			
			2011	2010	2009	2008
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	1	96 690	96 861	109 755	128 916
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	3	314	477	716	2 685
<i>B. I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>4</i>	<i>0</i>	<i>39</i>	<i>96</i>	<i>154</i>
I. 1.	Zřizovací výdaje	5	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkum. a vývoje	6	0	0	0	0
3.	Software	7	0	39	96	154
4.	Ocenitelná práva	8	0	0	0	0
5.	Goodwill	9	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
7.	Nedokončený dl. nehmotný majetek	11	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na DNM	12	0	0	0	0
<i>B. II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>13</i>	<i>314</i>	<i>438</i>	<i>620</i>	<i>2 531</i>
B. II. 1.	Pozemky	14	0	0	0	0
2.	Stavby	15	0	0	0	0
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	314	409	620	2 531
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	17	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	18	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majet.	20	0	29	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	21	0	0	0	0
9.	Opravná polož. k nabytému majetku	22	0	0	0	0
<i>B. III.</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>23</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
C.	Oběžná aktiva	31	96 172	96 066	108 831	125 650
<i>C. I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>32</i>	<i>45 482</i>	<i>41 000</i>	<i>39 710</i>	<i>51 365</i>
C. I. 1.	Materiál	33	276	271	914	1 006
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34	99	114	113	118
3.	Výrobky	35	863	779	959	997
4.	Zvířata	36	0	0	0	0
5.	Zboží	37	42 441	37 614	36 052	48 956
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38	1 803	2 222	1 672	288
<i>C. II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>39</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>13 663</i>	<i>12 676</i>
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	0	0	13 663	12 676
2.	Pohledáv. - ovládající a řídicí osoba	41	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	43	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní (nevyfakt. výnosy)	45	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	46	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	47	0	0	0	0
<i>C. III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>48</i>	<i>37 136</i>	<i>32 382</i>	<i>19 739</i>	<i>38 443</i>
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	35 432	30 466	17 082	27 781
2.	Pohledáv. - ovládající a řídicí osoba	50	0	0	0	0

3.	Pohledávky - podstatný vliv	51	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	52	1	0	8	0
5.	Sociální zabezpečení a zdr. pojištění	53	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	54	396	393	1 042	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	433	419	445	10 415
8.	Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)	56		0	3	0
9.	Jiné pohledávky	57	874	1 104	1 159	247
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	13 554	22 684	35 719	23 166
C. IV. 1.	Peníze	59	234	196	617	604
2.	Účty v bankách	60	13 320	22 488	35 102	22 562
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	62	0	0	0	0
D.	Ostat. aktiva – přechod. účty aktiv		204	318	208	581
<i>D. I.</i>	<i>Časové rozlišení</i>	63	204	318	208	581
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	69	87	86	92
2.	Komplexní náklady příštích období	65	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	66	135	231	122	489

Označení	řádek					
		2011	2010	2009	2008	
a	b	c	5	6	7	8
	PASIVA CELKEM	67	96 690	96 861	109 755	128 916
A.	Vlastní kapitál	68	20 659	22 705	24 648	24 188
<i>A. I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	69	100	100	100	100
A. I. 1.	Základní kapitál	70	100	100	100	100
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	72	0	0	0	0
<i>A. II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>	73	32 058	32 058	32 058	22 058
A. II. 1.	Emisní ážio	74	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	75	32 058	32 058	32 058	22 058
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	77	0	0	0	0
<i>A. III.</i>	<i>Fondy ze zisku</i>	78	10	10	10	10
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	79	10	10	10	10
2.	Statutární a ostatní fondy	80	0	0	0	0
<i>A. IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	81	-9 463	-7 520	2 020	3 452
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	0	0	2 020	3 452
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	83	-9 463	-7 520	0	0
<i>A. V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného ú.o. (+/-)</i>	84	-2 046	-1 943	-9 540	-1 432
B.	Cizí zdroje	85	75 542	73 806	84 472	104 237
<i>B. I.</i>	<i>Rezervy</i>	86	0	0	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	87	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	89	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	90	0	0	0	0
<i>B. II.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	91	62 836	64 694	76 726	97 626

B. II.	1.	Závazky z obchodních vztahů	92	0	0	0	0
	2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	93	0	0	0	0
	3.	Závazky - podstatný vliv	94	0	0	0	0
	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95	62 836	64 694	76 726	97 626
	5.	Přijaté zálohy	96	0	0	0	0
	6.	Vydané dluhopisy	97	0	0	0	0
	7.	Směnky k úhradě	98	0	0	0	0
	8.	Dohadné účty pasivní (nevyfakt. dodávky)	99	0	0	0	0
	9.	Jiné závazky	100	0	0	0	0
	10.	Odložený daňový závazek	101	0	0	0	0
B. III.		<i>Krátkodobé závazky</i>	102	12 706	9 112	7 746	6 611
B. III.	1.	Závazky z obchodních vztahů	103	9 990	6 299	4 831	4 693
	2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	20	20	21	22
	3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	0	0	0
	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	0	0	0
	5.	Závazky k zaměstnancům	107	673	670	621	659
	6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a ZP	108	385	351	384	449
	7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	1 152	1 352	1 606	490
	8.	Přijaté zálohy	110	419	381	274	223
	9.	Vydané dluhopisy	111	0	0	0	0
	10.	Dohad. účty pas.(nevyfakt. dodávky)	112	47	38	9	1
	11.	Jiné závazky	113	0	0	0	74
B. IV.		<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	114	0	0	0	0
B. IV.	1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0	0	0
	2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0	0	0
	3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0	0	0
C.		Ost. pasiva a přecho. účty pasivní		489	350	635	491
C. I.		<i>Časové rozlišení</i>	118	489	350	635	491
C. I.	1.	Výdaje příštích období	119	489	350	635	491
	2.	Výnosy příštích období	120	0	0	0	0

**PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT SPOLEČNOSTI XYZ ZA
SLEDOVANÉ OBDOBÍ 2008-2011**

Označení	TEXT	č. řá- dku	Skutečnost v účetním období (v tis. Kč)			
			2011	2010	2009	2008
a	b	c	1	2	3	4
I.	Tržby za prodej zboží	1	102 560	98 500	92 132	149 373
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	73 421	70 747	62 652	103 745
+	<i>Obchodní marže</i>	3	29 139	27 753	29 480	45 628
II.	<i>Výkony</i>	4	1 911	3 624	4 369	6 494
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	1 843	3 672	4 402	6 620
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	51	-48	-38	-131
3.	Aktivace	7	17	0	5	5
B.	<i>Výkonná spotřeba</i>	8	16 381	14 225	24 353	28 694
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	3 433	3 323	3 891	6 159
B. 2.	Služby	10	12 948	10 902	20 462	22 535
+	<i>Přidaná hodnota</i>	11	14 669	17 152	9 496	23 428
C.	<i>Osobní náklady</i>	12	13 519	13 238	14 862	15 337
C. 1.	Mzdové náklady	13	9 763	9 544	10 720	11 018
C. 2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	0	0	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a ZP	15	3 343	3 269	3 620	3 840
C. 4.	Sociální náklady	16	413	425	522	479
D.	Daně a poplatky	17	102	91	44	178
E.	Odpisy DHM a DNM	18	226	269	572	1 731
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	69	79	2 049	752
III. 1.	Tržby z prodeje dl. majetku	20	0	0	1 895	17
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	69	79	154	735
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	46	80	1 499	616
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku	23	0	0	1 447	0
F. 2.	Prodaný materiál	24	46	80	52	616
G. 1.	Změna stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-161	583	-836	4 727
IV. 2.	Ostatní provozní výnosy	26	982	950	1 325	517
H. 1.	Ostatní provozní náklady	27	2 132	1 102	795	993
V. 2.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0
I. 1.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-144	2 818	-4 066	1 115
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a vklady	32	0	0	0	0
VII.	<i>Výnosy z dl. finančního majetku</i>	33	0	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	35	0	0	0	0

3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	36	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	39	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění CP a derivátů	40	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opr. položek ve finanční oblasti	41	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	116	252	309	405
N.	Nákladové úroky	43	1 890	2 301	4 660	2 853
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 723	967	3 002	4 262
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 851	3 679	4 125	3 607
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1 902	-4 761	-5 474	-1 793
Q.	<i>Daň z příjmu za běžnou činnost</i>	49	0	0	0	754
S.	1. - splatná	50	0	0	0	754
	2. - odložená	51	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-2 046	-1 943	-9 540	-1 432
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	0	0
S.	<i>Daň z příjmu z mimořádné činnosti</i>	55	0	0	0	0
S.	1. - splatná	56	0	0	0	0
	2. - odložená	57	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0	0	0
	Převod podílu na hosp. výsledku společníkům	59	0			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	-2 046	-1 943	-9 540	-1 432
	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-2 046	-1 943	-9 540	-678