

Projekt implementace BSC s využitím EVA ve společnosti LAPP KABEL s. r. o.

Bc. Jitka Sehnalová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jitka Sehnalová**
Osobní číslo: **M11410**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt implementace BSC s využitím EVA ve společnosti LAPP KABEL s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte teoretické poznatky týkající se konceptů EVA a BSC.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost a analyzujte vnější a vnitřní podmínky jejího hospodaření.
- Provedte analýzu výkonnosti podniku pomocí EVA.
- Vypracujte projekt zavedení konceptu BSC s využitím EVA do řízení podniku.
- Formulujte závěrečná doporučení vedoucí k úspěšné implementaci BSC do společnosti a vyhodnoťte přínosy a rizika s tímto spojená.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- HORVÁTH, Péter. Balanced scorecard v praxi. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 2002, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.**
KAPLAN, Robert S a David P NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI : přepracované a rozšířené vydání. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2005, 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting, 2004, 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Vodárková

Datum zadání diplomové práce: 21. června 2013

Termín odevzdání diplomové práce: 12. srpna 2013

Ve Zlíně dne 21. června 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- Odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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 nahlížení 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 vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

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


- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-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 mohou užít své dílo – 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 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 diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 21.7.2013


.....

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 jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je zpracování projektu implementace metody Balanced Scorecard s využitím EVA ve společnosti LAPP KABEL s. r. o. V rámci teoretické části je provedena literární rešerše a charakterizovány tak nejdůležitější pojmy spojené s problematikou měření výkonnosti podniku, BSC a EVA.

V praktické části je nejprve zpracována analýza vnitřního i vnějšího prostředí společnosti a dále finanční analýza spolu s výpočtem ekonomické přidané hodnoty. Na základě zjištěných skutečností je závěrem navržen samotný projekt zavedení BSC.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, Ekonomická přidaná hodnota, Výkonnost podniku, Strategie

ABSTRACT

The aim of this master thesis is the project processing of the Balanced Scorecard Method implementation by usage of the EVA in the company Lapp Kabel Ltd. In the theoretical part is accomplished the literature sources summary and characterized as the most important concepts associated with the measurement of performance enterprise, BSC and EVA.

In the practical part is first processed by inside and outside analysis environment of the company and financial analysis together with the calculation of Economic Value Added. Based on the findings fact is designed to project implementation BSC.

Keywords: Balanced Scorecard, Economic Value Added, Bussines performance, Strategy

Na tomto místě bych ráda poděkovala společnosti LAPP KABEL s. r. o. za umožnění zpracování této diplomové práce. Konkrétně mé vedoucí paní Ing. Lence Vodárkové a panu Michalu Samsonovi za ochotu, jejich čas a cenné rady, které mi poskytli.

Dále chci velmi poděkovat mé rodině za podporu a pevné nervy, které měla po celou dobu mého studia.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 VÝKONNOST PODNIKU A PŘÍSTUPY K JEJÍMU MĚŘENÍ.....	12
1.1 KLASICKÉ UKAZATELE A JEJICH CHARAKTERISTIKA	13
1.1.1 Zisk.....	13
1.1.2 Cash flow	13
1.1.3 Ukazatele rentability	14
1.2 MODERNĚJŠÍ PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ VÝKONNOSTI	14
1.2.1 Diskontované cash flow - DCF	15
1.2.2 Tržní přidaná hodnota (MVA)	15
1.2.3 Cash Flow Return on Investment (CFROI)	15
1.3 VÝKONNOST A STRATEGIE	16
2 BALANCED SCORECARD	17
2.1 PRINCIP BSC	17
2.2 PERSPEKTIVY BSC	18
2.2.1 Finanční perspektiva	18
2.2.2 Zákaznická perspektiva	19
2.2.3 Perspektiva interních procesů	19
2.2.4 Perspektiva učení se a růstu	19
2.3 IMPLEMENTACE BSC	20
2.3.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci	21
2.3.2 Objasnění strategie	22
2.3.3 Tvorba BSC.....	22
2.3.4 Postup při procesu rozšíření (roll-out)	23
2.3.5 Zajištění plynulého nasazení BSC	23
2.4 ZHODNOCENÍ KONCEPTU BSC.....	24
3 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA = EVA	26
3.1 EVA JAKO MĚŘÍTKO VÝNOSNOSTI.....	26
3.1.1 Úpravy rozvahy – vymezení čistých operativních aktiv (NOA).....	27
3.1.1.1 Aktivace položek	27
3.1.1.2 Vyčlenění neoperativních aktiv	27
3.1.1.3 Snížení upravených aktiv o neúročené cizí zdroje.....	28
3.1.2 Úpravy VZZ – vymezení čistého operativního zisku (NOPAT)	28
3.1.3 Stanovení nákladů na kapitál	29
3.1.3.1 Náklady na cizí kapitál	29
3.1.3.2 Náklady na vlastní kapitál.....	30
4 PROPOJENÍ KONCEPTŮ EVA + BSC.....	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI LAPP KABEL S. R. O.....	33

5.1	HISTORIE, SOUČASNOST	33
5.2	POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI	34
5.3	HODNOTY A FILOZOFIE.....	34
5.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	35
5.5	ANALÝZA FAKTORŮ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	36
5.5.1	Politické faktory	36
5.5.2	Ekonomické faktory	36
5.5.3	Sociální faktory	41
5.5.4	Technologické faktory	41
5.5.5	Ekologické faktory	42
5.5.6	Legislativní faktory	42
5.6	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	43
5.6.1	Stávající konkurence	44
5.6.2	Nová konkurence	45
5.6.3	Vliv odběratelů (zákazníků).....	46
5.6.4	Vliv dodavatelů	47
5.6.5	Substituční produkty	47
5.7	SWOT ANALÝZA	48
6	FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY LAPP KABEL S. R. O.....	49
6.1	ANALÝZA MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY PODNIKU	49
6.2	ANALÝZA VÝNOSŮ A NÁKLADŮ	50
6.3	ANALÝZA VÝVOJE TRŽEB A HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU.....	50
6.4	ROZDÍLOVÉ UKAZATELE.....	51
6.4.1	Čistý pracovní kapitál	51
6.5	POMĚROVÉ UKAZATELE	51
6.5.1	Ukazatele zadluženosti.....	52
6.5.2	Ukazatele rentability	53
6.5.3	Ukazatele likvidity	54
6.5.4	Ukazatele aktivity.....	55
6.6	SOUHRNNÉ UKAZATELE.....	57
6.7	ANALÝZA DOPLŇUJÍCÍCH UKAZATELŮ.....	59
7	ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU VYUŽITÍM KONCEPTU EVA.....	60
7.1	VYMEZENÍ NOA (C) – ČISTÝCH OPERATIVNÍCH AKTIV	60
7.2	VYMEZENÍ NOPAT – ČISTÉHO OPERATIVNÍHO ZISKU	63
7.3	VYMEZENÍ C – KAPITÁLOVÉ STRUKTURY	65
7.4	VÝPOČET WACC.....	65
7.4.1	Stanovení nákladů na cizí kapitál.....	65
7.4.2	Stanovení nákladů na vlastní kapitál.....	67
7.4.3	Stanovení vážených průměrných nákladů na kapitál	70
7.4.4	Výpočet EVA – ekonomický model	70
7.5	PYRAMIDOVÝ ROZKLAD EVA	71
7.6	CITLIVOSTNÍ ANALÝZA.....	75
8	IMPLEMENTACE BSC.....	77

8.1	VYTVORENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ.....	77
8.1.1	Časový harmonogram projektu	78
8.1.2	Rozpočet projektu	78
8.2	VYJASNĚNÍ STRATEGIE	80
8.3	TVORBA BSC	80
8.4	VYBUDOVÁNÍ VZTAHŮ PŘÍČIN A NÁSLEDKŮ	83
8.4.1	Vypracování měřítek strategických cílů a stanovení cílových hodnot.....	85
8.4.2	Určení strategických akcí	87
8.5	ROZŠÍŘENÍ ROLL-OUT	90
8.6	ZAJIŠTĚNÍ NEPŘETRŽITÉHO POUŽÍVÁNÍ.....	91
8.6.1	Integrace do systému dosavadního podnikového plánování.....	91
8.6.2	Integrace do systému reportingu	91
8.6.3	Integrace do systému řízení zaměstnanců	92
9	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ, PŘÍNOSY A RIZIKA	
	IMPLEMENTACE BSC DO SPOLEČNOSTI	93
9.1	PŘÍNOSY IMPLEMENTACE BSC	93
9.2	RIZIKA IMPLEMENTACE BSC.....	93
9.3	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	94
	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	98
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK.....	105
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107

ÚVOD

Pokud společnost chce být v dnešní době úspěšná a rozvíjet se, je nezbytné, aby se zabývala strategickým řízením. V rámci tohoto řízení je třeba sledovat nejen klasické finanční ukazatele, ale také faktory, které jsou například obtížně měřitelné. Právě pro tento účel je velmi vhodnou metodou Balanced Scorecard, která umožňuje sledovat a vykazovat značné množství údajů z různých oblastí řízení a poskytuje komplexní obraz o vývoji společnosti. BSC tak mimo jiné vytváří předpoklad úspěchu v podnikání v současných turbulentních podmínkách.

Mým cílem je analyzovat vnější a vnitřní podmínky hospodaření podniku a provést analýzu jeho výkonnosti pomocí EVA. V projektové části potom zpracovat projekt implementace BSC s využitím EVA do podniku.

Tato diplomová práce je rozdělena na 3 části, a to teoretickou, analytickou a projektovou. V teoretické části provedu literární rešerši týkající se výkonnosti podniku a přístupů k jejímu měření. Dále pak popíši koncept BSC, jeho čtyři perspektivy a jeho implementaci rozdělenou do 5 fází. Posledními tématy teoretické části, na která se zaměřím, jsou ekonomická přidaná hodnota, úprava jejích komponentů a vysvětlení propojení konceptů BSC a EVA.

Analytickou část zahájím charakteristikou vybrané společnosti. Následně provedu analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti a její finanční analýzu. Nakonec analytické části vypočítám hodnotu EVA, sestavím její pyramidový rozklad a provedu tzv. citlivostní analýzu.

Projektovou část tematicky věnuji zavádění Balanced Scorecard. Navrhnu postup pro jednotlivé fáze implementace. Jako první vytvořím plán projektu a vyjasním strategii podniku. Následně sestavím samotný BSC, tedy určím strategické cíle, vybuduji vztah příčin a následků, na jehož základě potom sestavím strategickou mapu. Pomocí citlivostní analýzy propojím EVA se strategickými cíli a dále určím měřítka a stanovím strategické akce. V poslední části projektu zformuluji závěrečná doporučení a vyhodnotím přínosy a rizika s implementací spojená.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝKONNOST PODNIKU A PŘÍSTUPY K JEJÍMU MĚŘENÍ

Dnešní dynamický a proměnlivý svět má velký vliv na firmy a jejich podnikatelské aktivity. Trh si žádá maximální výkon, optimální přizpůsobení a výhledovou perspektivu. Řízení a měření výkonnosti je proto v dnešní době jedním ze stěžejních a složitých úkolů podnikových činností. Cílem podniků je skloubit všechny oblasti podnikových činností, aby výsledkem byl fungující a prosperující podnik s dlouhodobou existencí.

Pokud se na měření výkonnosti podíváme z historického hlediska, je na první pohled vidět vývoj názorů na toto měření a pojmání výkonnosti. Počínaje měřením ziskových marží a růstu zisku k měření rentability investovaného kapitálu až k moderním konceptům založeným na tvorbě hodnoty pro vlastníky apod.

V následující tabulce uvádím vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku, tak jak je publikují Pavelková, Knápková (2012).

Tab. 1 Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku (Pavelková, 2012)

1. generace	2. generace	3. generace	4. generace
"Zisková marže"	"Růst zisku"	"Výnosnost kapitálu" (ROA, ROE, ROI)	"Tvorba hodnoty pro vlastníky"
Zisk/Tržby	Maximalizace zisku	Zisk/Investovaný kapitál	EVA, CFROI, FCF, ...

Je zřejmé, že se přechází od tradičních účetních ukazatelů k ukazatelům, u nichž je výkonnost měřena pomocí změny hodnoty určené pomocí cen generovaných na trzích, shodují se Dluhošová (2010) s Pavelkovou, Knápkovou (2012).

V současné době se běžně ztotožňuje úspěch s tvorbou hodnoty. Tento přístup k řízení se zaměřuje na růst hodnoty jako na základní cíl podniku. K jeho dosažení potom směřují všechny aktivity podniku. Hodnota je brána jako velmi výhodné měřítko výkonnosti podniku, protože vyžaduje k měření kompletní informace.

Jedním z nejdiskutovanějších témat mezi odborníky v ekonomické sféře, je volba nejvhodnějšího konceptu řízení a měření výkonnosti podniku. Jedná se o ukazatele tzv. klasické (tradiční) jako jsou ROI, ROE, ROA, EPS, P/E apod. a tzv. moderní ukazatele založené na hodnotovém řízení, mezi které lze zařadit EVA, CFROI, Shareholder Value, apod. (Pavelková, Knápková, 2012).

1.1 Klasické ukazatele a jejich charakteristika

Klasické přístupy k měření výkonnosti vycházejí především z maximalizace zisku jako základního cíle podnikání a používají k vyjádření cílů velké množství ukazatelů, často vzájemně neslučitelných. Nejčastěji se v literatuře jako ukazatele výkonnosti podniku uvádějí zisk, cash flow a rentabilita.

1.1.1 Zisk

Zisk je považován za nejpoužívanější měřítko výkonnosti. Lze ho vyjádřit různými způsoby, např. jako EAT, EBT, EBIT, EBITDA apod.

Platí:

Čistý zisk (EAT) = Výsledek hospodaření za účetní období

+ daň z příjmu za běžnou činnost

+ daň z příjmu za mimořádnou činnost

= **Zisk před zdaněním (EBT)**

+ nákladové úroky

= **Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)**

+ odpisy

= **Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)**

1.1.2 Cash flow

Ukazatele Cash flow dokumentují peněžní toky podniku. Podstatou sledování cash flow je změna stavu peněžních prostředků. Existují dva základní přístupy zjišťování cash flow a to metoda přímá a nepřímá.

Celkové cash flow v podniku se zjišťuje jako součet peněžních toků z provozní, investiční a finanční činnosti.

Provozní cash flow sleduje peníze produkované a spotřebovávané provozní činností podniku a patří k oblíbeným ukazatelům výkonnosti na bázi hotovostních toků.

Volné cash flow (Free Cash Flow) je v podstatě volná hotovost, která je k dispozici těm, kdo podniku poskytl kapitál, tedy vlastníkům a věřitelům. Pokud je využíváno k měření výkonnosti, může být FCF zavádějící, jelikož nízké volné CF může být zapříčiněno vysokými investicemi, které ale do budoucna slibují možnost růstu.

1.1.3 Ukazatele rentability

Tyto ukazatele jsou měřítkem míry zisku. Představují relativní ukazatele, které je možné použít pro srovnání v čase i pro mezipodnikové srovnávání výkonnosti. Řadí se sem ukazatele jako ROS, ROA, ROI, ROE, EPS atd.

Většina tradičních ukazatelů je poměrně často kritizována například z důvodu, že je založena na účetních údajích a hlavně na účetním výsledku hospodaření. Neuvažují o pojmech jako riziko, či vliv inflace. Nezabývají se časovou hodnotou peněz, neporovnávají výsledek hospodaření s náklady obětované příležitosti, nezohledňují fakt, že výsledek hospodaření může být ovlivněn různorodostí přijaté účetní politiky podniku, že výsledek hospodaření může obsahovat výnosy a náklady, které nejsou produkovány hlavní činností podniku apod. (Pavelková, Knápková, 2012).

1.2 Modernější přístupy k hodnocení výkonnosti

Na základě kritiky tradičních ukazatelů vznikají a v podnicích zdomácňují novější přístupy k měření a řízení výkonnosti podniků. Modernější přístupy hodnotového řízení se snaží o propojení všech činností v podniku i lidí účastnících se podnikových procesů a to tak, aby se dělalo vše pro to, aby byla zvýšena hodnota vložených prostředků vlastníky podniku. Do ukazatelů je včleněna kategorie ekonomického zisku, který vedle běžných nákladů podniku bere v úvahu i tzv. alternativní náklady kapitálu (náklad obětované příležitosti).

Literatura uvádí kritéria, která by moderní ukazatel měl splňovat:

- vykazovat co nejužší vazbu na hodnotu akcií (shareholder value),
- umožňovat využití co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím, včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny,
- 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,
- ukazatel by měl umožňovat jasnou a přehlednou identifikaci jeho vazby na všechny úrovně řízení,
- ukazatel by měl podporovat řízení hodnoty.

Nejvyšším cílem podniku je akceptovat tvorbu hodnoty pro vlastníky. Podnik by měl být schopen měřit úspěšnost dosahování tohoto cíle. Důležitými kroky při implementaci konceptů řízení hodnoty jsou: určení měřítka výkonnosti, vytvoření pravidel pro interpretaci výsledků či navázání výsledků na odměňování. Najít vhodné měřítko výkonnosti, které by vyhovovalo všem výše uvedeným požadavkům, je obtížné. Uvádím proto pouze několik vybraných ukazatelů, které jsou obecně nejrozšířenější. Je to diskontované cash flow (DCF), ekonomická přidaná hodnota (EVA), tržní přidaná hodnota (MVA), Cash Flow Return on Investment (CFROI) a další. Každý z těchto ukazatelů pouze krátce charakterizují, protože tyto nejsou hlavním tématem mé diplomové práce. Výjimkou je ukazatel EVA, který podrobněji rozeberu v kapitole 3.

1.2.1 Diskontované cash flow - DCF

Jedná se o cash flow diskontované pomocí nákladů na kapitál, zohledňující čas i riziko, při kterém jsou peněžní toky produkovány. DCF je tedy výhodným měřítkem výkonnosti podniků a je předmětem zájmů investorů při hodnocení výhodnosti jejich investice pomocí čisté současné hodnoty či vnitřního výnosového procenta. (Pavelková, Knápková, 2012)

1.2.2 Tržní přidaná hodnota (MVA)

Tento ukazatel měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a kapitálem investovaným do podniku. Cílem je dosáhnout co nejvyšší hodnoty MVA. Ke zvýšení MVA dochází například v případě, že investovaný kapitál vydělává více, než představují náklady na tento kapitál. Dále může být zvýšení MVA způsobeno snížením hodnoty investovaného kapitálu při zachování tržní hodnoty podniku, či zvýšením tržní hodnoty podniku při stálé výši investovaného kapitálu. Za nevýhodu tohoto ukazatele je možné považovat fakt, že není vždy evidentní a měřitelné, co je výsledkem práce manažerů a co okolností, které manažeři nemohou ovlivnit. Podle Dluhošové (2010) je výhodou tohoto ukazatele jeho mimořádná jednoduchost. Naopak za nevýhodu považuje podřízenost MVA tržní volatilitě.

1.2.3 Cash Flow Return on Investment (CFROI)

Dle tohoto ukazatele se hodnota podniku odvíjí od očekávaných čistých peněžních toků v budoucnosti převedených na jejich současnou hodnotu pomocí diskontní sazby odrážející očekávání výnosnosti investorem. CFROI pracuje s reálnými hodnotami, tj. očištěnými od inflace. Tím je možné porovnávat výkonnosti daného podniku v čase. Ukazatel CFROI

se porovnává s WACC. Pokud je $CFROI > WACC$, společnost tvoří hodnotu. Pokud je nižší, pak dochází k ničení hodnoty. (Dluhošová, 2010)

1.3 Výkonnost a strategie

Podle Vysušila (2004) by trvalý růst výkonnosti podniku měly přinášet podniková vize a strategie, a to dokonale rozpracované nejen na oblast financí a interních podnikových procesů, ale hlavně pro oblast péče o zákazníky a pro oblast neustálého zvyšování úrovně kvalifikace.

Dedouchová (2001) podobně tvrdí, že podmínkou úspěšného rozvoje podniku a zvyšování jeho hodnoty je kvalitní strategie jako neodmyslitelná součást strategického řízení.

Strategií lze rozumět souhrn strategických rozhodnutí, která stanovují směry vývoje podniku v jeho prostředí. Název strategie pochází z řečtiny a je vytvořeno ze dvou samostatných slov. Ze slova stratos, což znamená vojsko a ze slova agos znamenající vůdce. Strategie tedy v původním významu znamená vedení vojska.

Kislingerová (2007) používá vojenského přirovnání v souvislosti s finančním manažerem, kdy tvrdí, že finanční manažer není „sám voják v poli“. Jeho úlohou je zastřešovat a vytvářet finanční plány a rovněž se podílet na tvorbě strategie podniku.

Podle Horvátha & Partners (2002) lze strategický proces rozdělit do dvou fází. Je to fáze hledání strategie a fáze realizace strategie. Pro fázi hledání strategie byla v posledních desetiletích vyvinuta řada pomůcek a metodologií. Některé z nich se staly pevnou součástí souboru nástrojů mnoha z organizací. Pro plánování a řízení operativních procesů existuje také mnoho osvědčených postupů. Nejasné je ovšem vzájemné propojení mezi oběma fázemi, a především to, jakým způsobem mohou být strategie převedeny do operativních procesů. A to je právě zásadním impulsem pro zavedení BSC. Nutno říct, že BSC je především mechanismem pro implementaci strategie, ne pro její formulování.

2 BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard (BSC), česky systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, je metoda v managementu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. Podle Horvátha & Partners (2002) je zvláštním druhem konkretizace, znázornění a sledování strategií. S její pomocí se má výrazně zvýšit pravděpodobnost zavedení zamýšlené strategie. Autory metody BSC jsou David Norton, prezident firmy Nolan Norton a konzultant Robert Kaplan, kteří roku 1992 vytvořili tento novodobý model měření výkonnosti. V projektu, který vedli, došli k názoru, že manažeři k řízení podniků nepotřebují nic víc než určitý soubor nástrojů. Potřebují určité prostředky, aby mohli vyhodnotit různé aspekty vyplývající z činnosti podniku a jeho ekonomického prostředí a sledovat, jak podnik postupuje při dosahování stanovených cílů. Právě BSC poskytuje manažerům soubor nástrojů, který potřebují k navigaci svého budoucího úspěchu.

Autoři konceptu zdůrazňují, že BSC není jenom systémem měřítka, je možné jej využít v podobě strategického manažerského systému. Měřítka BSC mohou sloužit k vyjasnění vize a strategií podniku a jejich převedení do konkrétních cílů, k plánování a komunikaci a ke zdokonalení zpětné vazby a procesu učení se. (Kaplan & Norton, 2007)

2.1 Princip BSC

BSC zachovává tradiční finanční měřítka, která vypovídají o minulých finančních transakcích a doplňuje je o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti.

Podle Horvátha & Partners (2002) lze princip BSC vysvětlit jako odvození strategických cílů z vize a strategie. Tím pádem se strategické cíle stávají významnými cíli podniku rozhodujícími o jeho celkovém úspěchu. Aby bylo možné plánovat a sledovat jejich dosažení, je nutné těmto cílům přiřadit odpovídající finanční a nefinanční měřítka, stejně jako cílové a skutečné hodnoty těchto měřítka. Dosažení cílů mají zajistit strategické akce. Každá strategická akce má zadán termín, rozpočet a konkrétní zodpovědnou osobu.

Strategické cíle stejně jako jejich měřítka, cílové hodnoty a strategické akce nejsou vzájemně odděleny, ale naopak jsou mezi sebou úzce propojeny vztahy příčin a následků. Uskutečnění jednoho strategického cíle napomáhá k dosažení jiných cílů, které jsou součástí uceleného vyváženého systému cílů. Identifikace a znázornění strategicky významných vztahů je důležitým výstupem BSC. Teprve vzájemné propojení cílů plně popisuje strategii.

Jak už tedy bylo zmíněno, cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy pak tvoří rámec BCS.

Kaplan a Norton (2007) spolu s Horvátem & Partners (2002) shodně zdůrazňují, že finanční a nefinanční měřítka musejí být částí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Velmi často může i jasně formulovaná strategie ztroskotat, pokud není jasně sdělena těm, kteří ji mají realizovat.

2.2 Perspektivy BSC

Tvůrci BSC, Kaplan a Norton (2007), navrhli na základně empirických zkušeností 4 perspektivy. Tyto perspektivy umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů. Perspektivy samozřejmě mohou být přizpůsobeny specifickým podmínkám oboru nebo podniku. Ačkoliv velké množství měřítek může být BSC na první pohled matoucí, obsahuje správně sestavený BSC pouze smysluplné údaje, neboť všechny měřítka jsou nasměrována k dosažení stanovené strategie.

2.2.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva se zabývá sledováním spokojenosti vlastníků – uspokojování jejich zájmů v podobě očekávaného zhodnocení vložených prostředků. Základní otázka finanční perspektivy zní: „*Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?*“ jak uvádí Horváth & Partners (2002). BSC zachovává finanční perspektivu, protože měřítka finanční výkonnosti ukazují, kdy zavádění a následná realizace strategie podniku vedou k zásadním zlepšením. Finanční záměry by měly být propojeny s celopodnikovou strategií. Jak uvádí Kaplan a Norton (2007), jsou jakýmsi "ohniskem" do kterého směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Klíčovým cílem finanční perspektivy může být např. provozní zisk, ROE, EVA apod.

Pavelková, Knápková (2012) uvádí, že EVA se jeví jako velmi výhodný ukazatel finanční perspektivy, a to z důvodu toho, že zahrnuje úvahu o nákladech na kapitál a je možné ji využít prostřednictvím identifikace generátorů hodnoty na všech úrovních řízení napříč organizací. Jednotlivé generátory tvorby EVA lze ztotožnit s hybateli výkonnosti u dalších perspektiv. Současně vhodným nastavením systému odměňování lze tento ukazatel využít k motivaci zaměstnanců.

2.2.2 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě BSC se manažeři zaměřují na zákaznické a tržní segmenty, ve kterých budou podnikat a měřítka výkonnosti podniku v těchto cílových segmentech. Základní otázkou této perspektivy podle Horvátha & Partners (2002) je: „*Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?*“ Tato perspektiva obvykle obsahuje několik klíčových nebo obecně použitelných měřítek. Literatura nejčastěji uvádí tyto: spokojenost a loajalita zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků, či podíl na cílových trzích.

2.2.3 Perspektiva interních procesů

V této perspektivě manažeři zjišťují kritické interní procesy, ve kterých podnik musí dosahovat vynikajících výsledků. Tradiční přístupy se snaží sledovat a zlepšovat existující interní procesy. Přístup BSC odhaluje úplně nové procesy, ve kterých podnik musí dosahovat vynikajících výsledků, aby splnil své finanční cíle a uspokojil potřeby zákazníků.

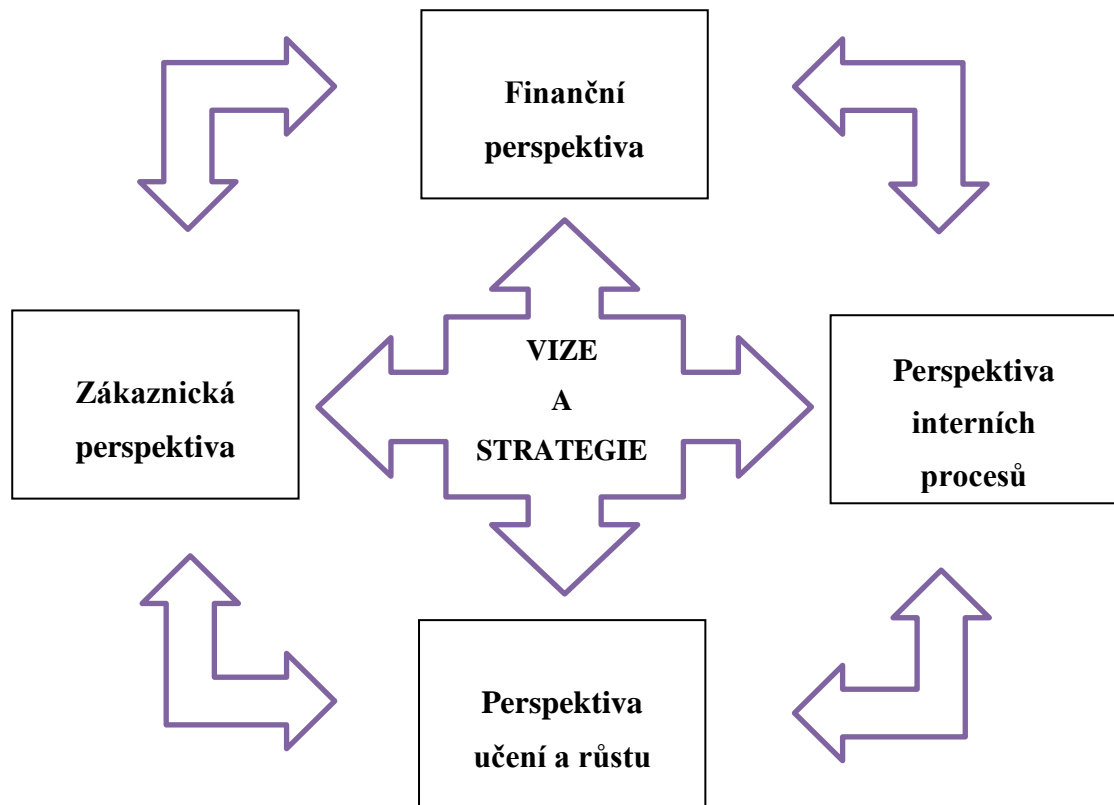
Vysušil (2004) tvrdí, že je nutné řídit a organizovat podnikové procesy tak, aby výstup podniku měl parametry požadované zákazníky a byl přitom uskutečňován co nejhospodárněji. V rámci interních procesů jsou důležité tři parametry – měření nákladů, řízení kvality procesů a doba cyklu.

Horváth & Partners (2002) uvádí, že se tato perspektiva snaží najít odpověď na otázku: „*V jaké oblasti podnikových procesů se musíme zlepšit, abychom uspokojili naše investory a zákazníky?*“

2.2.4 Perspektiva učení se a růstu

„*Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?*“ Toto je podle Horvátha & Partners (2002) základní otázkou dané perspektivy. Schopnost dosáhnout vytyčené finanční a zákaznické cíle a cíle interních procesů závisí na schopnostech podniku učit se a růst. Čtvrtá perspektiva se tedy zabývá podnikovou infrastrukturou nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Učení se a růst vycházejí ze základních zdrojů: lidí, systémů a podnikových procedur. Z dlouhodobého hlediska je pro podnik nezbytné aby investoval do rekvalifikace zaměstnanců, zlepšování informačních technologií a systémů, zdokonalování podnikových procedur apod. Příkladem měřítek perspektivy učení se a růstu mohou být: spokojenost zaměstnanců, jejich loajalita, výcvik a dovednosti. Schopnosti informačních systémů mohou být

zase měřeny např. včasnou dostupností správné informace o zákazníkovi či interních procesech zaměstnancům i na nižších úrovních řízení.



Obr. 1 Základní názorné schéma metody BSC (Vysušil, 2004)

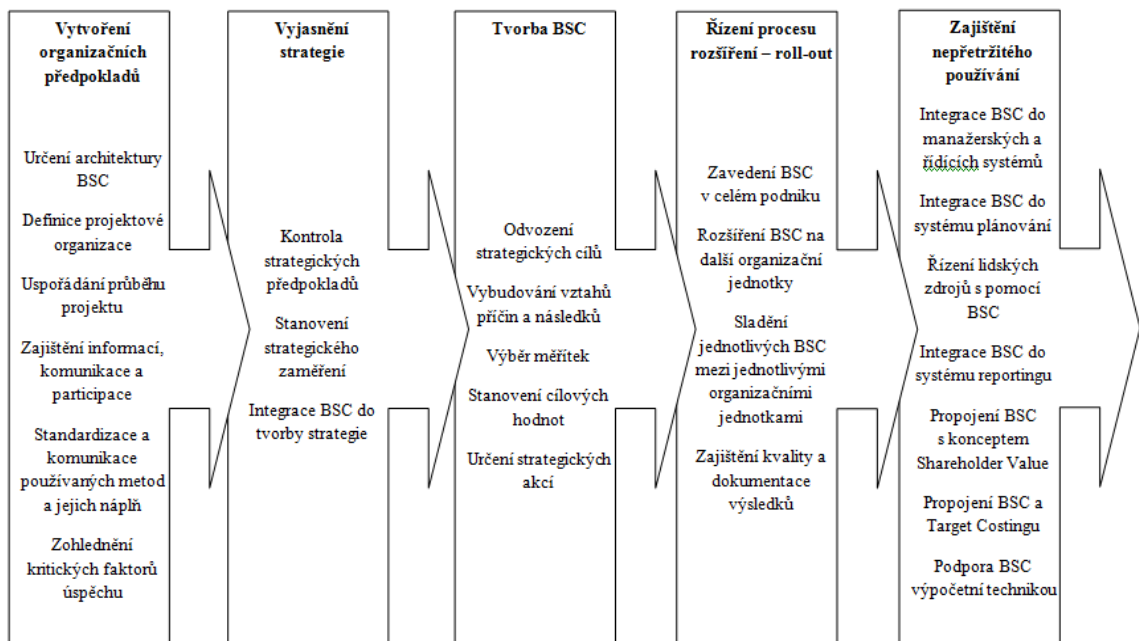
Schématu BSC je třeba rozumět takto:

- 1) Vize a strategie (idea, co chci dělat a jak toho dosáhnou) se musí promítat do všech oblastí podniku. Změní-li se vize či strategie či obojí, musí se to promítnout opět do všech čtyř oblastí.
- 2) Šipky spojující čtyři okolní části znamenají, že všechny změny, transformované do perspektiv, se musí nejen promítnout vždy do sousedních oblastí, ale jde zde také o neustálý koloběh „vyvažování“ daných čtyř oblastí. (Vysušil, 2004)

2.3 Implementace BSC

Konečný efekt BSC závisí především na kvalitě její implementace. Správná a úspěšná implementace vyžaduje především promyšlenou strukturu. Kdo chce implementovat BSC, musí počítat s tím, že změní svůj systém řízení. Při zavádění BSC se ve světě obecně

osvědčil koncept, který předpokládá rozdělení implementace BSC do pěti fází. (Vysušil, 2004). Následující obrázek znázorňuje a krátce popisuje daných 5 fází.



Obr. 2 Pět fází modelu Horváth & Partners pro implementaci BSC

(Horváth & Partners, 2004)

Implementace BSC na základě uvedeného modelu garantuje vybudování a upevnění koncepce řízení, která umožní realizaci podnikových strategií. Dále stručně charakterizují každou z těchto pěti fází.

2.3.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

V první řadě to znamená definovat, co vlastně by integrace BSC měla přinést a co pro firmu bude znamenat. Úkolem BSC v žádném případě není nalézt nebo definovat vhodnou strategii. Jak zdůrazňuje Horváth & Partners (2002): „Strategie je věcí šéfa!“ Sestavení BSC může být úspěšné pouze tehdy, pokud se na něm podílí členové top managementu. BSC je třeba chápat jako systém řízení, který je podporován controllingem. Jde o to, že top management by se měl intenzivně angažovat alespoň při výběru strategických cílů a na ně navazujících akcí, stejně jako při definování cílových hodnot.

K organizačním předpokladům se řadí především stanovení perspektiv a rozhodnutí o tom, pro které organizační jednotky a úrovně podniku má být BSC vytvořena. Dále zahrnují

organizaci projektu, průběh projektu, zajištění potřebných informací a komunikace, či určení kritických faktorů úspěchu.

Předpokladem úspěšné implementace je přesvědčení a nadšení u všech, kterých se BSC týká. Proto by se mělo na počátku zavádění BSC o projektu rozsáhle informovat. Jedině tak lze plánované záměry pečlivě přenést do konkrétního prostředí podniku. (Vysušil, 2004)

2.3.2 Objasnění strategie

Pokud již společnost má stanoven strategický záměr, pak se toto strategické zaměření v BSC detailně konkretizuje a převede do realizovatelné podoby prostřednictvím vhodných cílů, týkajících se zákazníků, procesů, potenciálů a odpovídajících strategických akcí.

Balanced Scorecard při objasnění strategie neobsahuje:

- strategickou analýzu příležitostí/hrozeb, silných/slabých stránek, fází životního cyklu a kritických faktorů úspěchu,
- určení základních strategických zaměření na základě strategické analýzy.

To jsou strategická zaměření, která je zapotřebí vyjasnit v této druhé fázi. Top management se na těchto zaměřeních musí jednoznačně shodnout. Pokud tomu tak není, nemůže začít tvorba Balanced Scorecard. (Horváth & Partners, 2002)

2.3.3 Tvorba BSC

Ve fázi tvorby vzniká BSC pro vymezenou organizační jednotku, tedy např. pro celý podnik, podnikovou divizi, či interní oddělení.

Podle Horvátha & Partners (2002) potom probíhají v dané organizační jednotce následující kroky:

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

Podle Kaplana a Nortona (2007) správně sestavený BSC „vypráví“ příběh o strategii podnikatelské jednotky. Měl by rozpoznat a vyjádřit posloupnost hypotéz o vztazích příčin

a důsledků mezi výstupními měřítky a hybnými silami výkonnosti těchto výstupů. Každé měřítko BSC by mělo být článkem řetězce příčin a následků, sdělující význam strategie jednotlivých podnikatelských jednotek celému podniku.

Rousek (2009) ve své diplomové práci popisuje tvorbu BSC, jako fázi kdy se organizace snaží nalézt shodu mezi vizí, strategií a jednotlivými KPI. Na jejich základě jsou odvozená potřebná strategická měřítká a jejich cílové hodnoty. Pro každé měřítko je třeba definovat řadu atributů, jako jsou jednotky, či periodičita měření. Kromě klasických finančních měřítek je třeba stanovit i zásadní nefinanční ukazatele výkonnosti jako jsou např. aspekty týkající se zaměstnanců a partnerů podniku, ukazatele výkonnosti procesů, schopnosti podniku neustále se zlepšovat a rozvíjet znalosti či dovednosti atd.

Zpracování daných kroků představuje jádro implementace BSC. Výsledek fáze tvorby se často zobrazuje v tabulkách a ve znázornění popisu příčin a následků. Umožňuje tak jednotné porozumění strategii.

2.3.4 Postup při procesu rozšíření (roll-out)

V této fázi jde o rozšíření BSC do celé organizace a rozložení cílů na následující úroveň řízení. Fáze „roll-out“ tedy neznamená nic jiného, než aplikaci předchozí fáze na více organizačních jednotek podniku. Jedná se o tzv. vertikální a horizontální sladění cílů a strategických akcí, jak definuje Horváth & Partners (2002)

2.3.5 Zajištění plynulého nasazení BSC

Cílem BSC jako takového, je podle Kaplana a Nortona (2007) vytvoření organizace, která se flexibilně přizpůsobuje strategii. K tomu je ale nutné BSC propojit s manažerskými systémy řízení.

Aby mohl být BSC propojen se stávajícími systémy řízení je podle Horvátha & Partners (2002) nezbytné:

- zabudování BSC do strategického a operativního plánování za účelem plynulého přizpůsobování nové strategii a přesného převedení operativních cílů a strategických akcí do ročních plánů a rozpočtů,
- mít controlling, který sleduje důslednou realizaci strategických akcí stanovených v BSC,

- integrování BSC do systému reportingu, z důvodu průběžného sledování dosahování cílů,
- propojení se systémem řízení lidských zdrojů.

Jedním z neméně důležitých úkolů při implementaci BSC, je vytvoření vhodné IT podpory. Ta se stává klíčovým faktorem pro kontinuální využívání.

Je jasné, že vytvoření funkčního modelu BSC je týmová práce, řízená vrcholovým managementem a dotýkající se všech pracovníků firmy. Ti musí principy modelu pochopit a pochopit konkrétní přínos plnění svých úkolů pro naplnění firemní strategie.

Horváth & Partners (2002) a Kaplan a Norton (2007) se shodují v názoru, že po ukončení poslední fáze se BSC stává koncepcí řízení, nikoliv jen nástrojem k měření. Teprve potom jsou vytvořeny předpoklady pro vytvoření strategicky zaměřené organizace.

Implementovaný model strategického prostředí BSC je potom pro okolí firmy signálem, že firma je strategicky řízena. To v případě skutečného provádění akcí znamená, že má perspektivu dlouhodobého rozvoje a růstu.

2.4 Zhodnocení konceptu BSC

Vysušil (2004) ve své publikaci uvádí tyto 4 závěry k problematice BSC:

1. Podstatou BSC je, aby se do podniku zabudoval systém strategického řízení.
2. BSC není novým systémem řízení, ale doplněním dosavadního převážně operativního řízení řízením strategickým.
3. Systém BSC neznamena vyřazení jiných metod jako Target Costing nebo Shareholder Value apod. Je vybudován tak, že je s těmito metodami slučitelný.
4. BSC je tedy slučitelný se všemi dosavadními přístupy. Je jen nezbytné sestavit přesný plán modernizace podnikového řízení vč. jeho doplnění strategickými cíli a akcemi metody BSC.

Sestavila jsem přehled výhod a nevýhod této metody, tak jak jsou nejčastěji uváděny v literatuře.

Výhody:

- BSC lze považovat za efektivní způsob sladění strategie společnosti se zájmy akcionářů, zákazníků a zaměstnanců,

- rozklad strategie do dílčích cílů a tím pomoc při realizaci strategie,
- zohledňuje jak finanční, tak i nefinanční kritéria,
- zkvalitnění řízení a tím zlepšení přehledu o výkonnosti podniku
- při zavádění je nutná aktivní spolupráce všech zaměstnanců, kterých se zavádění týká
- model BSC vytváří rovnováhu mezi měřítky a tím vede k dlouhodobému stabilnímu rozvoji společnosti
- zlepšuje komunikaci uvnitř podniku i zvenčí
- BSC se soustřeďuje převážně na budoucnost.

Nevýhody:

- implementace BSC je časově i nákladově náročná
- před zaváděním BSC do organizace je nutná odborná příprava,
- stanovení cílů, měřítek a hodnot může být komplikované,
- metoda nemusí být slučitelná s tradičními systémy řízení.

3 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA = EVA

Podle Pavelkové, Knápkové (2012) ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení, či snížení hodnoty pro své vlastníky. Sedláček (2011) definuje model EVA jako hodnotu, která byla přidána hospodářskou činností firmy nad úroveň nákladu kapitálu vázaného v jejích aktivech. Náklad kapitálu je chápán jako míra výnosů akceptovatelná investory.

EVA byla poprvé uvedena firmou Stern Stewart & Co. v roce 1989. Ve své podstatě ukazuje, jakou hodnotu podnik svou činností dokázal vytvořit navíc, než by vložený kapitál vydělal v rámci jiné investiční příležitosti se stejným rizikem. Jednou z velkých výhod tohoto konceptu je, že umožňuje manažerům chovat se jako vlastníci a pomáhá jim tak zlepšovat provozní, finanční i investičního rozhodování. Pavelková, Knápková (2012)

3.1 EVA jako měřítko výnosnosti

Podle Maříkové a Maříka (2005) představuje ekonomická přidaná hodnota ve své podstatě ekonomický zisk, kterého podnik dosáhne po úhradě nejen běžných nákladů, ale i nákladů na kapitál, především nákladů na vlastní kapitál.

Ukazatel se nejčastěji vyjadřuje takto:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

kde:

NOPAT = zisk z hlavní (operativní) činnosti po zdanění

C = kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívána v hlavní činnosti

WACC = průměrné vážené náklady na kapitál

Úplně zjednodušeně lze potom interpretovat výsledek. Je-li EVA kladná, byla vytvořena nová hodnota. Je-li naproti tomu EVA záporná, dochází k úbytku hodnoty.

Aby mohla být EVA vypočítána, je nutné upravit vstupní účetní data tak, aby co nejvíce odpovídala ekonomické realitě podniku. V literatuře je uváděno, že existuje až 164 možných úprav účetních údajů rozvahy a VZZ. V praxi není potřeba využít všech těchto úprav, naopak je vhodné vybrat pouze některé typy.

Při identifikaci nutných úprav je potřeba zaměřit se na:

- úpravu položek rozvahy o aktiva, která nejsou v rozvaze uváděna, ale představují majetek (kapitál) potřebný k podnikání a k produkci operativního zisku,
- úpravu položek rozvahy o aktiva, která jsou v rozvaze uváděna, ale nepodílejí se na produkci operativního zisku,
- snížení upravených aktiv o neúročený cizí kapitál
- úpravu výsledku hospodaření na operativní zisk, který se vztahuje k hlavní činnosti podniku tak, aby bylo dosaženo symetrie mezi upravenou rozvahou a výkazem zisku a ztráty pro účely výpočtu EVA. (Pavelková, Knápková, 2012)

3.1.1 Úpravy rozvahy – vymezení čistých operativních aktiv (NOA)

Rozvaha je jakýmsi východiskem pro výpočet vloženého kapitálu. Je třeba vymežit aktiva produkující operativní zisk, krytá vlastním a cizím úročeným kapitálem.

3.1.1.1 Aktivace položek

Hodnotu aktiv v rozvaze je nejprve nutné upravit aktivací položek, které v rozvaze chybí. Jedná se například o aktivaci nákladů na reklamu, logistiku, vzdělávání pracovníků, restrukturalizaci podniku, výzkum a vývoj apod. Jestliže tyto položky nejsou považovány za investice a postupně odepisovány, zkreslují výši dosažené ekonomické přidané hodnoty.

Pokud podnik využívá majetek pronajatý formou leasingu nebo má majetek v nájmu, je doporučeno toto aktivum do NOA započítat.

Dále je při úpravě aktiv důležité zabývat se problematikou goodwillu, či oceňovacích rozdílů u dlouhodobého majetku a oběžného majetku.

Pokud společnost úmyslně snižuje hodnotu aktiv nebo vytváří nadbytečné rezervy, je třeba je zařadit formou ekvivalentů VK k vlastnímu kapitálu.

3.1.1.2 Vyčlenění neoperativních aktiv

Dalším důležitým krokem, je určení aktiv, která nejsou nezbytná pro vykonávání hlavní činnosti. Zvažují se zejména položky jako dlouhodobý finanční majetek (dlouhodobé cenné papíry, podíly či půjčky). Pokud se jedná o tzv. portfoliové investice a finanční investování není hlavní činností podniku, měl by tento majetek být z operativní činnosti vyloučen.

Nedokončené investice je obvykle považují za majetek provozně potřebný. Protože však není k dispozici pro tvorbu současných výsledků hospodaření, měl by být z NOA vyčleněn.

Dále mohou být problémem také strategické investice, které přinášení zisky až v budoucím období. Doporučuje se včlenit hodnotu těchto investic do NOA ale až v době, kdy je plánováno, že investice začnou produkovat zisky.

Určitá část peněžních prostředků z krátkodobého finančního majetku se vylučuje v případě, že dosahuje vyšší částky, než je hlediska provozu k zajištění likvidity nutné. Lze se v tomto případě orientovat např. podle poměrového ukazatele peněžní likvidity.

Z výpočtu NOA by měly být vyloučeny také krátkodobé cenné papíry a podíly, jestliže neslouží k operativní činnosti. A dále nevyužité pozemky a budovy, pohledávky nesouvisící s hlavní činností podniku, či majetek provozně málo využitelný.

3.1.1.3 Snížení upravených aktiv o neúročené cizí zdroje

Aktiva upravená podle výše uvedených podmínek je nutné snížit o pasiva, která nenesou náklad. Řadí se mezi ně krátkodobé závazky, pasivní položky časového rozlišení a nezpůsobilé dlouhodobé závazky. Důvodem je fakt, že se v rámci výpočtu EVA od operativního zisku odečítají náklady na kapitál. Zmíněné položky pasiv však nenesou náklady na kapitál.

3.1.2 Úpravy výkazu zisku a ztráty – vymezení čistého operativního zisku (NOPAT)

Pro určení NOPAT je nutné vycházet z aktiv, které tvoří NOA. V praktické části budu při určení výše NOPAT vycházet z výsledku hospodaření z běžné činnosti. Na základě toho je potřeba vyloučit placené úroky z finančních nákladů, tzn. jejich přičtení zpět k výsledku hospodaření.

Dále je potřeba vyloučit položky, které se svou výší nebudou opakovat, tedy např. prodej dlouhodobého majetku a jeho vliv na náklady a výnosy, rozpuštění nevyužitých rezerv a z toho plynoucí výnosy, mimořádné odpisy majetku apod.

Vylučují se také výnosy z nepotřebných aktiv, náklady na výzkum a vývoj, náklady na vzdělávání zaměstnanců, reklamu a další. Je potřeba nezapomenout započítat také odhadnuté odpisy aktivovaných nákladů.

Pokud majetek není uznán jako operativní aktivum, je potřeba vyloučit finanční výnosy a náklady spojené s tímto dlouhodobým finančním majetkem.

Při výpočtu NOPAT je také nutné zvážit tvorbu a čerpání tichých rezerv.

NOPAT je ve své podstatě zdaněný operativní zisk, proto je nezbytné opravit výši daně. Zjišťujeme tedy tzv. upravenou daň a to tak, že vycházíme ze splatné daně pro daný rok a tu snížíme nebo zvýšíme o daňovou povinnost z výnosů a daňové úspory z nákladů, o které se NOPAT liší v porovnání s výsledkem hospodaření za účetní období z VZZ. (Pavelková, Knápková, 2012) a (Maříková, Mařík, 2005)

Detailněji se k jednotlivým úpravám vrátím v praktické části, přímo při stanovení NOA i NOPAT.

3.1.3 Stanovení nákladů na kapitál

Při propočtu EVA je neméně důležitou částí určení nákladů kapitálu. Jelikož pracuji s EVA entity, použiji průměrné vážené náklady na kapitál WACC. Tyto náklady jsou jakýmsi základem pro určení diskontní míry.

WACC se určí jako vážený průměr nákladů vlastního kapitálu a nákladů cizího úplatného kapitálu ve tvaru:

$$WACC = N_{CK} \times CK/C + N_{VK} \times VK/C$$

kde:

WACC = vážená průměrná hodnota nákladů kapitálu

CK = tržní hodnota úročeného cizího kapitálu

VK = tržní hodnota vlastního kapitálu

C = tržní hodnota celkového kapitálu (VK + úročené cizí zdroje)

N_{CK} = náklady na cizí kapitál:

$$N_{CK} = i \times (1 - T), \text{ kde } i - \text{úroková sazba cizích zdrojů, } T - \text{daňová sazba}$$

N_{VK} = náklady na vlastní kapitál

3.1.3.1 Náklady na cizí kapitál

Nákladem je úrok, který podnik platí věřiteli, snížení o tzv. daňový štít. Informace je možné čerpat přímo z pasivní části rozvahy. Jedná se o položky běžných a dlouhodobých

bankovních úvěrů, popř. dluhopisů, či finančních výpomocí. Aby byl výčet cizích zdrojů úplný, je potřeba ho rozšířit o mimorozvahové položky, tedy především o leasing.

Náklady na úvěr lze většinou zjistit relativně snadno z úvěrových smluv, kde byly sjednány pevné úrokové sazby. Pokud je úrok proměnlivý, např. vázán na některou z vyhlášených bankovních sazeb s pevnou procentní přírážkou, je důležité znát ratingové hodnocení podniku a prognózu makroekonomických veličin.

3.1.3.2 Náklady na vlastní kapitál

V případě nákladů na vlastní kapitál je vůbec nejdůležitější si uvědomit, že vlastní kapitál není zdarma. Náklady na tento kapitál jsou dány výnosovými očekáváními příslušných investorů. Požadovaný výnos je určen alternativním výnosem, tedy takovým, který by investoři získali, kdyby investovali do nějaké jiné, ale stejně rizikové investice.

Možností jak odhadnout náklady na vlastní kapitál je hned několik. Používá se např. model oceňování kapitálových aktiv, model diskontovaných dividend, přístup založený na připočtení rizikové přírážky k bezrizikové úrokové sazbě, případně se tyto náklady určují na základě průměrné rentability vlastního kapitálu v odvětví apod. (Maříková, Mařík, 2005)

Stejně jako vymezení NOA a NOPAT se bude i stanovení WACC, a s tím souvisejících nákladů na cizí i vlastní kapitál, věnovat podrobněji v praktické části, v konkrétních případech.

4 PROPOJENÍ KONCEPTŮ EVA + BSC

Kombinace BSC a přístupu Shareholder Value umožňuje podniku zakomponovat do řízení nefinanční ukazatele, být silně orientován na strategii a na generátory hodnoty. Pokud společnost aplikuje pouze jeden z konceptů, získá silný nástroj řízení. Při využití obou současně, se vzájemně koncepty podporují a navyšují efektivitu strategického řízení. Současné využití obou přístupů zároveň eliminuje působení jejich slabých míst. (Horváth & Partners, 2002)

Podle Remeše (2008) má EVA v BSC významné postavení. Zvyšování hodnoty EVA a tedy hodnoty pro vlastníky společnosti je často stanoveno jako jakýsi primární cíl v konceptu BSC. Ukazatel EVA lze použít jako měřítko finanční perspektivy, koncept BSC je potom schopen úspěšně propojit finanční cíle s nefinančními.

V praktické části bude dále jako vrcholový cíl organizace stanoveno zabezpečení dlouhodobého růstu hodnoty podniku. Dohled nad naplňováním tohoto cíle se bude dít prostřednictvím modelu EVA. BSC bude mít za úlohu transformovat a naplnit strategii, přičemž přeměna strategie je založena na vzájemně provázaném systému měřítek s využitím znalosti generátorů hodnoty EVA.

V následujícím výčtu uvádím výhody propojení obou konceptů, tak jak je publikují Pavelková, Knápková (2012)

- je zohledněn hodnotový přístup v záměrech podniku,
- BSC obsahuje měřítko, která jsou odvozena z pyramidového rozkladu EVA
- BSC umožňuje odhalit možnosti růstu hodnoty na všech úrovních ve společnosti,
- spíše finančně směřovaný přístup EVA je doplněn o vyrovnanou koncepci, která se zaměřuje na realizaci strategie,
- BSC je orientována do budoucna, což pomáhá při dlouhodobém dosahování EVA.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI LAPP KABEL S. R. O.

LAPP KABEL s. r. o. a její dceřiná společnost LAPP SLOVENSKO jsou velmi úspěšnou a uznávanou součástí nadnárodního holdingu LAPP GROUP. Již dlouhodobě se jim úspěšně daří rozvíjet obchodní spolupráci se svými zákazníky v České a Slovenské republice a tím trvale dynamicky růst. V rámci této diplomové práce se zaměřím především na LAPP KABEL s. r. o. sídlící v Otrokovicích.

5.1 Historie, současnost

V roce 1957 uvedl Oskar na trh první průmyslově vyráběný ovládací kabel na světě - ÖLFLEX®. Společnými silami roku 1959 vytvořil spolu se svojí manželkou Ursulou Idou rodinnou společnost U. I. LAPP GmbH ve Stuttgartu. Po smrti otce převzali, spolu s matkou, vedení rodinné firmy synové Andreas a Siegbert Lappovi.

Skupina Lapp má v současné době ve světě 15 výrobních závodů, 100 obchodních zastoupení a 41 prodejních společností a celkem 3 000 zaměstnanců.

Od roku 1993 je zastoupení skupiny Lapp i v ČR a SR. V roce 1998 byla založena společnost LAPP KABEL s. r. o. Má tedy v Česku již patnáctiletou tradici. V roce 2004 došlo k přemístění významné části výroby kabelové konfekce ze Stuttgartu do Holešova.

Na jaře roku 2008 bylo do provozu uvedeno nové logistické a administrativní centrum společnosti LAPP KABEL s. r. o. ve Zlíně Otrokovicích. Toto centrum má celkem 72 zaměstnanců. Tito mají na starost aktivity LAPP KABEL s. r. o. v České republice a na Slovensku.

Firma se v rámci ČR a SR celkově nachází ve 4 lokalitách (Otrokovice, Holešov, Praha, Nitra) a zaměstnanci jsou organizačně začleněni do 4 divizí: obchodní, provozní, výrobní a divize zaměřené na oblast energetiky a petrochemie. (Lappgroup, © 2013)



Obr. 3 Logo společnosti (Lappgroup, © 2013)

5.2 Poslání společnosti

Celé myšlení a konání této společnosti se točí kolem kabelové technologie. Lapp dnes vyrábí kabely, vodiče, kabelovou techniku, spirálové kabely, konektory, datové kabely, optické kabely a systémy značnických kabelů pro řadu oborů a trhů jako jsou: výroba strojů a zařízení, automobilový průmysl, elektrické a instalační inženýrství, elektronické zpracování dat a další. Produkty Lapp jsou vyvíjeny, vyráběny a dodávány prakticky z jedné ruky.

Výrobky skupiny Lapp lze nalézt v celé škále úžasných aplikací od pódiových zařízení používaných Rolling Stones a nové budovy opery v Pekingu, přes pradávnné monumenty i moderní odletové haly až po nejnovější kontejnerové jeřáby a největší větrné turbíny na světě. Výrobky společnosti však lze nalézt i v nesčetných každodenních aplikacích v průmyslu, komunikační a síťové technologii a opravdu všude tam, kde jsou zapotřebí kabely. Mezi společnostmi, které důvěřují produktům a službám této společnosti patří například: SIEMENS, Tetra Pak, IVECO Magirus, Ritter Elektronik a další.

Pro zajímavost uvádím i nejstarší místo použití kabelů ÖLFLEX®. Jedná se o Cheopsovu pyramidu v Gize, postavenou přibližně v roce 2580 př. n. l. Kabely tady zabezpečují bezporuchový provoz klimatizačního zařízení. (Lappgroup, © 2013)

5.3 Hodnoty a filozofie

Oskar Lapp byl nejen vynálezce, průkopník a podnikatel, ale především měl smysl pro rodinu. Tento jeho postoj se odráží v základních hodnotách, které formulují firemní filozofii.



Obr. 4 Hodnoty společnosti LAPP KABEL s. r. o.
(Lappgroup, © 2013)

Rodinné hodnoty - dlouholetá tradice této rodinné firmy, teplo, blízkost a týmový duch působí proti chladu a anonymitě. Firemní kultura je charakterizována jednáním plným vzájemné úcty. Je podporována osobní odpovědnost a iniciativa, budoucnost je zajišťována aktivním vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Společnost ctí lidská práva a vlastníci se ztotožňují s firmou. Lapp zůstává rodinným podnikem.

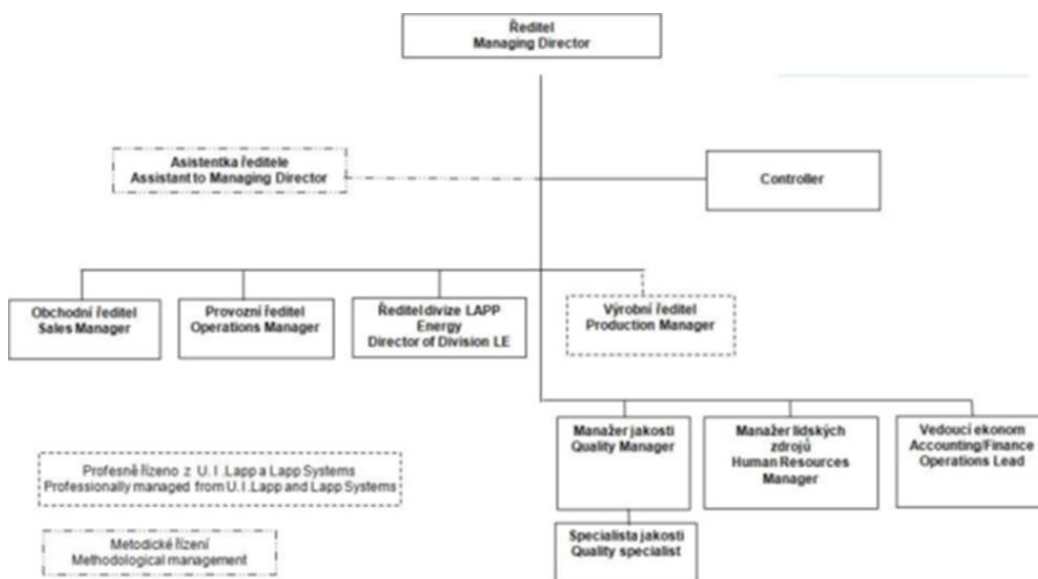
Orientace na úspěch – práce orientovaná na úspěch a vycházející z vlastní odpovědnosti každého ze zaměstnanců, zajišťuje nezávislost a růst.

Inovace – Neustálá inovace je základním kamenem všech firemních činností a to společnosti dává jistotu do budoucna.

Orientace na zákazníka – společnost slouží zákazníkům, aby byli úspěšní ve svých oborech: vysoce kvalitními značkovými výrobky, řešením na míru a špičkovými službami. Tak vytváří dlouhodobá partnerství.

Silné kořeny a pevné zásady vytvořily předpoklady, aby se ze skupiny Lapp stalo to, čím skupina dnes je: Mezinárodní značkový výrobce v oboru kabelové technologie. Inovační systémový dodavatel. Globálně operující skupina s vedoucím postavením na trhu. (Lappgroup, © 2013)

5.4 Organizační struktura společnosti



Obr. 5 Organizační diagram LAPP KABEL s. r. o. (interní zdroj)

5.5 Analýza faktorů vnějšího prostředí

5.5.1 Politické faktory

Nepříliš stabilní politická situace v zemi často zapříčiňuje nejistotu v podnikatelském prostředí. Neustálé změny v legislativě například znesnadňují podnikatelskou činnost. Z pohledu podniku je tedy nezbytné sledovat všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, ve které společnost působí.

Společnost LAPP KABEL provozuje svoji činnost s ohledem minimálně na následující zákony:

- Zákon č.40/1964 Sb., Občanský zákoník,
- Zákon č.513/1991 Sb., Obchodní zákoník,
- Zákoník práce č.262/2006 Sb.
- Vyhláška MF č.125/1993, zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele,
- Zákon č.16/1993 Sb., O dani silniční,
- Zákon č.235/2004 Sb., O dani z přidané hodnoty,
- Zákon č.586/1992 Sb., O daních z příjmů,
- Zákon č.187/2006 Sb., O nemocenském pojištění,
- Zákon č. 284/2009 Sb., O platebním styku,
- Zákon č.589/1992 Sb., O pojistném na sociální zabezpečení,
- Zákon č.592/1992 Sb., O pojistném na všeobecné zdravotní pojištění,
- Zákon č.563/1991 Sb., O účetnictví.

5.5.2 Ekonomické faktory

V oblasti ekonomické se společnost zabývá otázkami daní (DPPO, DPH, spotřební daně, atd.), stability měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny firmy, vývoje cen surovin a energií, výše úrokových sazeb, otázkami makroekonomických ukazatelů, zejména HDP, nezaměstnanosti, či inflace.

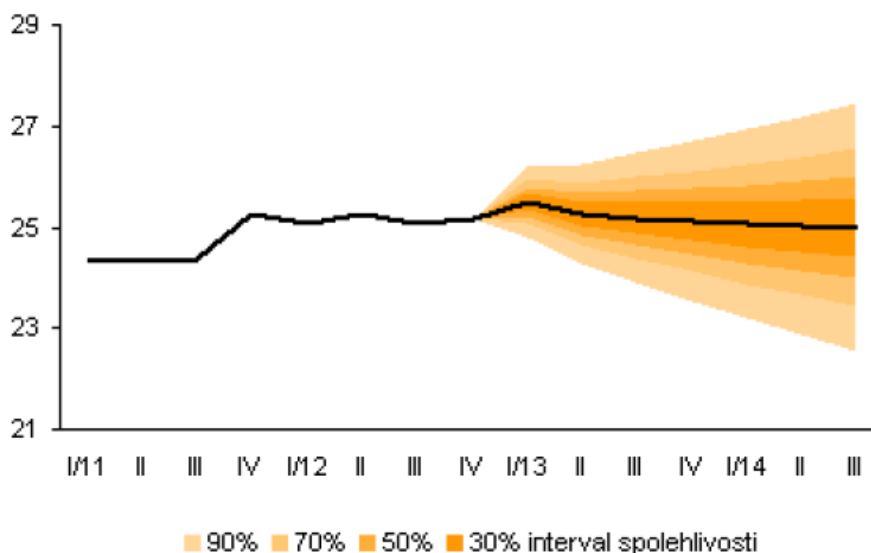
Jednou z nejdůležitějších změn v oblasti daní je v letech 2013-15 zvýšení základní sazby DPH na 21 % a snížené sazby na 15 %. Tento fakt také nepříznivě působí na ceny produktů společnosti. DPPO se v letech 2012 a 2013 nemění, zůstává na stejné úrovni a to 19 %.

Protože je společnost součástí německé skupiny LAPP GROUP, její dceřiná společnost sídlí na Slovensku a odběratelé i dodavatelé pochází z mnoha zemí Eurozóny, je vývoj

kurzu EUR/CZK pro firmu velmi důležitý. Průměrný kurz EUR/CZK v roce 2012 činil 25,143 Kč za Euro. Koruna za celý rok 2012 vůči euru zpevnila o bezmála 1,5 procenta. Z pohledu zpevnění kurzu tak napravila rok 2011. Podle predikce ČNB se vývoj měnového páru CZK/EUR očekává poměrně stabilní okolo 25,3 Kč v roce 2013 a v roce 2014 pak 25 Kč. (ČNB, © 2003-2012)



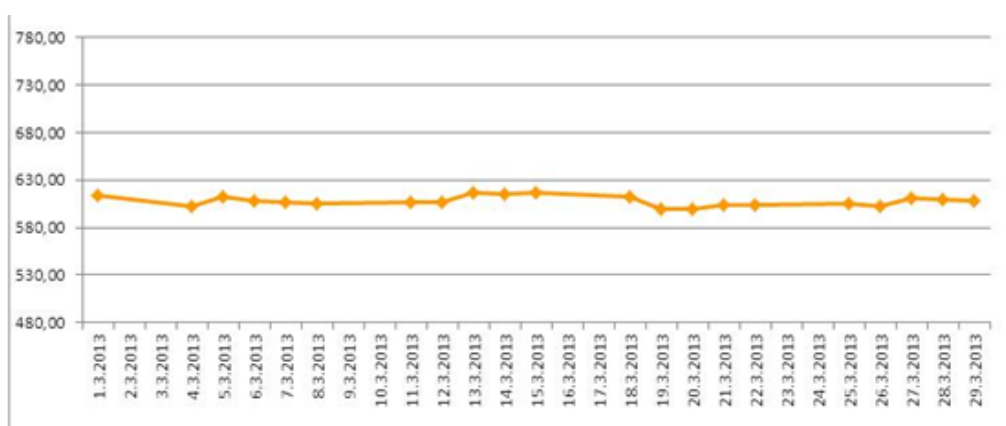
Obr. 6 Kurz Eura dle kurzovního listku ČNB
(Kurzy.cz, © 2000-2013)



Obr. 7 Prognóza kurzu CZK/EUR (ČNB, © 2003-2012)

Pro společnost významný je také vývoj cen mědi. V základních cenách mnoha kabelů, téměř všech vodičů a kusového zboží je již obsažen určitý podíl ceny mědi. Udává se v EUR/100 kg. Jde o to, že hodnota Cu výrazně ovlivňuje absolutní hodnotu tržeb. V podstatě lze říct, že společnost na Cu nevydělává, pravdou ale je, že jsou zde rozdíly mezi hodnotami nakupované Cu a prodávané Cu. Nákupní hodnota Cu je zadávána týdně dle údajů z komoditní burzy a prodejní hodnota denně.

Kolisáním Cu také dochází k rozdílným výsledkům ukazatele Marže/Tržby (včetně Cu) což je asi hlavní důvod sledování celého vývoje mědi. Pro zajímavost uvádím vývoj mědi, tak jak ho společnost zveřejňuje na svých internetových stránkách. (Lappgroup, © 2013)

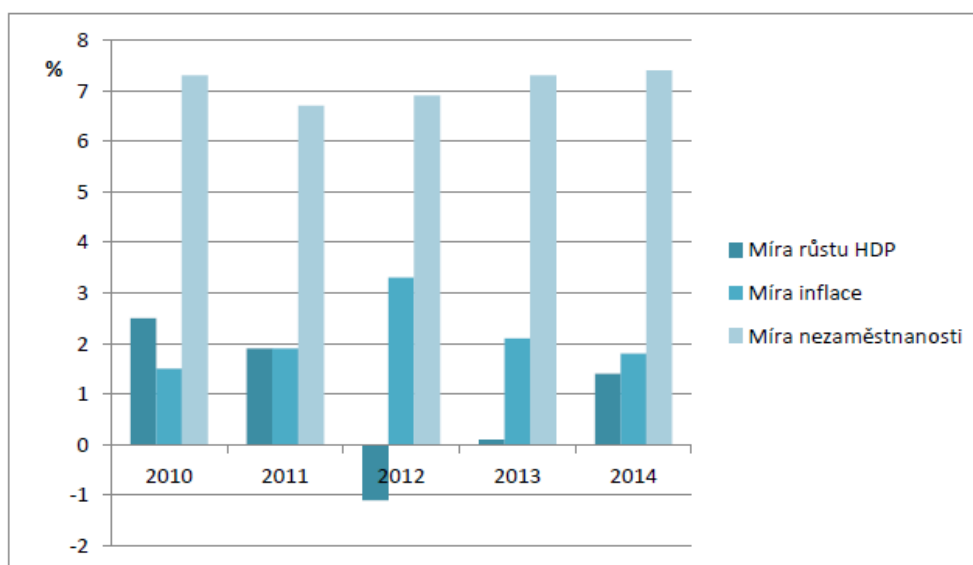


Obr. 8 Vývoj hodnoty Cu v EUR/100 kg
(Lappgroup, © 2013)

Mezi ekonomické faktory patří určitě také úrokové sazby. Koncem loňského roku snížila ČNB úrokové sazby na tzv. technickou nulu. Diskontní sazba v současnosti činí 0,05 %, 2T Repo sazba je také 0,05 % a lombardní sazba dosahuje hodnoty 0,25 %. Úrokové sazby jsou tak na svém historickém minimu a jejich zvýšení se zatím neočekává. ČNB hodlá opět zvýšit úrokové sazby, pokud by došlo k výraznějším inflačním tlakům.

Hrubý domácí produkt očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy byl v roce 2012 reálně v ročním úhrnu o 1,2 % nižší než v roce 2011, meziroční pokles se v průběhu roku postupně prohluboval. Meziroční vývoj negativně ovlivnilo, stejně jako v průběhu celého roku, odvětví stavebnictví doplácující na nízkou investiční aktivitu podnikatelského i vládního sektoru. K poklesu navíc výrazně přispěl i zpracovatelský průmysl a v jeho rámci především výroba dopravních prostředků. Horší výsledky než v posledním čtvrtletí roku 2011 zaznamenala i odvětví zemědělství a podnikatelských služeb. Naopak pozitivně

ovlivnil vývoj HDP nárůst spotřební daně z tabákových výrobků v důsledku předzásobení souvisejícího se zvýšením daňové sazby v roce 2013. Podle predikce Ministerstva financí by v roce 2013 mělo docházet k velmi pozvolnému oživování ekonomických aktivit a HDP by se v meziročním srovnání mělo zvýšit pouze o 0,1 %. K výraznějšímu oživení ekonomiky by tak mělo dojít až v roce 2014, kdy se předpokládá vzrůst HDP o 1,4 %. (Novinky, © 2003–2013). Následující obrázek nastiňuje meziroční vývoj HDP, míru inflace a nezaměstnanosti.



*Obr. 9 Vývoj vybraných makroekonomických indikátorů
(Ministerstvo financí, 2013)*

Dle údajů Úřadu práce ČR vyplývá že, k 31. lednu 2013 bylo v České republice bez práce 585.809 lidí. To je o 40.498 více než na konci loňského prosince. Oproti loňskému lednu přibylo 51 720 nezaměstnaných. Podíl nezaměstnaných osob tak dosáhl téměř 8 %. Obrovské množství nezaměstnaných je mezi mladými lidmi. Úřady práce ke konci ledna evidovaly celkem 35.524 nezaměstnaných absolventů škol a mladistvých. Meziročně to je o 4.044 více. Na celkové nezaměstnanosti se tato skupina podílí 6,1 %. Úřady práce se na základě doporučení z Evropské komise na tuto skupinu nezaměstnaných zaměřují a spolupracují více než dříve také se školami a zaměstnavateli. Ministerstvo práce a sociálních věcí také plánuje, že v nejbližší době spustí speciální program, který bude zaměřený na mladé lidi, kteří hledají práci. Ten platí Evropský sociální fond.

Konkrétně ve Zlínském kraji se podíl nezaměstnaných v únoru zvýšil o 0,1 procentního bodu na 8,6 procenta. Úřady práce evidovaly 34.756 uchazečů o zaměstnání. Jde o dosažitelné lidi bez práce, tedy ty, kteří mohou okamžitě nastoupit do zaměstnání.

Ačkoliv vyšší nezaměstnanost není dobrá pro ekonomiku, z pohledu firem je tento stav svým způsobem pozitivní, z důvodu možnosti většího výběru z potenciálních uchazečů o práci. (Kurzycz, © 2000-2013), (Finance, © 2000-2013)

K nezaměstnanosti se váže také oblast mezd. V roce 2012 pokračuje trend pomalého vzrůstání průměrné mzdy v České republice, která v současné době činí 24.514,- Podle statistiků je příčinou značné zpomalení dynamiky v podnikatelské sféře. Průměrná mzda ve Zlínském kraji ve třetím čtvrtletí 2012 meziročně vrostla na 21.723,- Kč, zvýšila se tak o 362,- Kč.

Od ledna 2013 došlo ke změnám v oblasti minimálních mezd, kdy byly zrušeny nižší sazby. Základní sazba pro týdenní pracovní dobu 40 hodin činí 8 000,- Kč za měsíc nebo 48,10,- Kč za hodinu.

Co se týká změn u odvodu záloh na sociální pojištění a pojistné na nemocenské pojištění, odvede plátce pojistného (zaměstnavatel) na důchodové pojištění u zaměstnance, který není účasten důchodového spoření, 28 % (6,5 % + 21,5 %) z vyměřovacího základu a u zaměstnance účastného důchodového spoření 25 % (3,5 % + 21,5 %) z vyměřovacího základu. Toto pojistné zaměstnavatel odvádí na účet příslušné okresní správy sociálního zabezpečení. Sazba pojistného na nemocenské pojištění placeného zaměstnavateli za zaměstnance zůstává ve výši 2,3 %, resp. 3,3 %, a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti ve výši 1,2 %.

Míra inflace dosáhla v roce 2012 hodnoty 3,3 %, vyšplhala se tak na nejvyšší úroveň za poslední 4 roky. Meziročně vzrostly spotřebitelské ceny v lednu o 1,9 %. Tento růst způsobilo z části zvýšení DPH od ledna 2013 a částečně zvýšení cen především v oblasti bydlení, potravin a nealkoholických nápojů. V dopravě došlo v lednu k meziročnímu poklesu cen zejména vlivem cen pohonných hmot, které byly nižší o 1,0 %. Ceny dopravních služeb vzrostly o 2,1 %. V oddíle pošty a telekomunikace se snížily ceny telefonických a telefaxových služeb o 4,4 % a ceny mobilních telefonů o 13,9 %. Jinak ceny zboží úhrnem vzrostly o 2,0 % a ceny služeb o 1,7 %. (Kurzycz, © 2000-2013)

5.5.3 Sociální faktory

Společnost LAPP KABEL vyrábí a prodává kabely, kabelové příslušenství, konektory, energetické nosiče a komponenty pro průmyslovou automatizaci. Úspěch v tomto oboru je závislý především na kvalitě provedené práce, odpovídající komunikaci se zákazníkem, dodržování termínů, cenovém rozpětí, kvalitě poskytovaných služeb apod. Všechny uvedené faktory patří mezi sociální vlivy, které organizace musí brát v úvahu při kontaktu se zákazníky.

LAPP KABEL si cení svých zaměstnanců a proto je v této společnosti na prvním místě vzdělávání zaměstnanců, kdy společnost pravidelně organizuje řadu školení. Pro LAPP KABEL s. r. o. jako součást mezinárodní skupiny Lapp Group, je prioritou také jazyková vybavenost všech zaměstnanců.

Do oblasti sociálních faktorů neodmyslitelně patří též demografie. V současné době přicházejí do tzv. aktivního věku silné ročníky. To je pozitivní zpráva pro podniky, které díky tomu mají větší možnost výběru nových a výkonných zaměstnanců. Samozřejmě se také oddaluje odchod do důchodu. To organizacím může svým způsobem také pomoci. Na druhou stranu zde ale vzniká otázka, jak výkonný ještě může být starší člověk?

5.5.4 Technologické faktory

Zaměření na technický rozvoj v oblasti výrobků je pro LAPP KABEL významné. Podle interní filozofie neexistuje nic, co by nebylo možno dělat lépe. Je jen třeba to udělat. Zvídavost má v Lappu velkou tradici. Denním chlebem laboratoří a zkušeben je optimalizovat existující výrobky a vyvíjet nové. Produkty značek jako ÖLFLEX®, UNITRONIC®, či HITRONIC® a další jsou uznávány jako mezinárodní průmyslové standardy.

Certifikace pomáhají ve společnosti zajistit, aby byly dodržovány stanovené standardy pro výrobky a služby. Jako prodejní a distribuční společnost skupiny Lapp je i společnost LAPP KABEL s.r.o. od roku 2002 certifikována podle ISO 9001. Dále se organizace řídí např.

- Certifikací KTA 1401 – při zajišťování kvality výrobků v oblasti jaderné energie,
- Certifikací ATEX – pod kterou spadají ochranné elektrické systémy a zařízení v prostředí s nebezpečím výbuchu a minimální požadavky z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků, kteří jsou ohrožováni tímto prostředím.

- Kontrolou příjmu zboží jako bezpečnostního prvku apod. (Lappgroup, © 2013)

V otázkách technologického prostředí se analýza zabývá mimo jiné i otázkami infrastruktury. Stavba nového logistického a administrativního centra ve Zlíně - Otrokovcích byla výborným tahem z hlediska umístění firmy. Společnost se tak nachází blízko obchvatu a tím se stává dostupnější. Na druhou stranu samotný příjezd do areálu společnosti zůstává problematický, jelikož z hlavní cesty přímý vjezd nevede a je nutné objíždět areál ze zadní strany, což není úplně obvyklé.

5.5.5 Ekologické faktory

Ekologické faktory mají vliv na životní prostředí. Heslem společnosti LAPP KABEL je: ekologie jde ruku v ruce s ekonomikou. Výrobní závody z velké části opětovně zpracovávají zbytky materiálů z výroby kabelů, testování apod. Vzniklé zbytky plastů se opětovně využívají.

Výrobky, které společnost dodává, neobsahují žádné látky v koncentracích, které zakazují uvádění těchto výrobků na trh. Příslušná legislativa je následující:

- BGBl. I 2003 S.867, rev. 2007 S. 2382 - nařízení o zákazu používání chemických látek
- 2006/122/EC – směrnice „PFOS“
- 2002/95/EC – směrnice „RoHS“
- 2037/2000/EC – směrnice o látkách, které způsobují vyčerpávání ozonové vrstvy Země (FCKW/CFC)

Na základě prohlášení společnosti, lze uvést, že tato splňuje předepsané směrnice. (Lappgroup, © 2013)

Výrobky společnosti LAPP KABEL s. r. o. se v obrovské míře využívají zejména v oblasti obnovitelné energie. Díky rozmachu větrných elektráren a solárních článků mají značkové produkty Lapp stálý odbyt.

5.5.6 Legislativní faktory

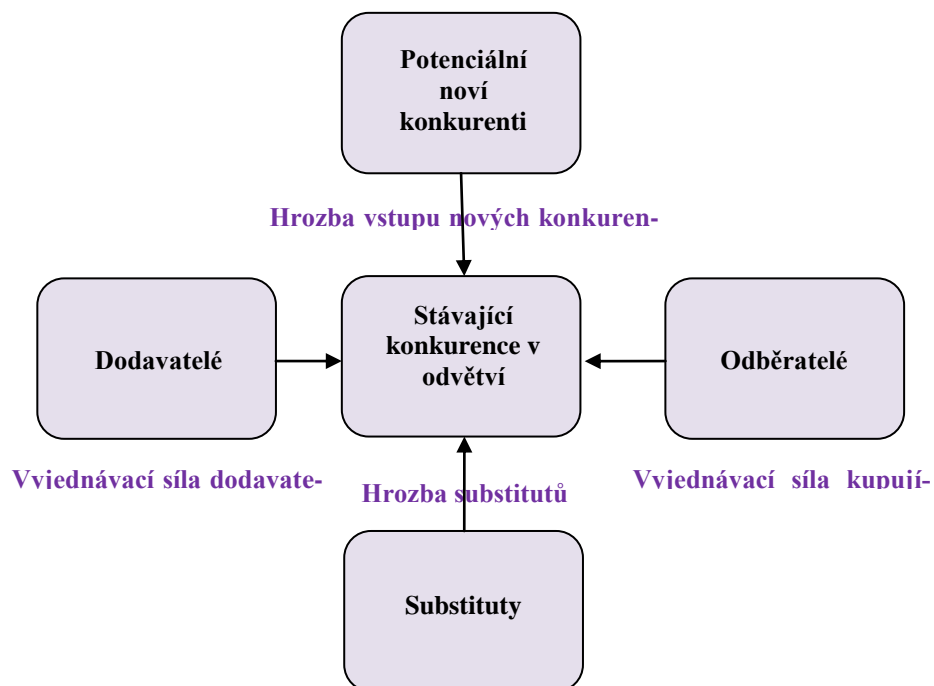
Této oblasti se dotknu jen lehce, protože svým způsobem patří již do uvedených politických faktorů.

Mezi základní faktory, které ovlivňují podnikatelskou činnost, patří zcela jistě Zákoník práce, daňové zákony či zákony na ochranu spotřebitele. U tohoto faktoru je nejdůležitější aby se manažeři podniku aktivně zajímali o změny, které mají dopad na firmu. Důležité jsou předpisy EU, které ovlivňují podnikání, a proto by o nich firma měla mít přehled, aby její činnost splňovala stanovené podmínky. Firma tedy dodržuje:

- daňové zákony
- zákony týkající se bezpečnosti a zdraví
- právní úprava pracovních podmínek
- obchodní zákoník
- legislativní omezení

5.6 Porterova analýza pěti sil

Porterův model pěti sil patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu. K dosažení tohoto cíle rozebírá pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují. (Sedláčková, Buchta, 2006)



Obr. 10 Porterova analýza pěti sil (Sedláčková, Buchta, 2006)

5.6.1 Stávající konkurence

V reálném ekonomickém prostředí mezi sebou firmy zápasí o konkurenční výhodu, která může mít mnoho podob. V případě LAPP KABEL s. r. o. mluvíme o tzv. diferenciacní výhodě. Jedná se o to, že kvalita výrobků přesahuje kvalitu produktů konkurence. Kvalitou je zde rozuměna jakákoliv přidaná hodnota, v případě Lappu jde o:

- Doručení v zadaném termínu nebo čase, sobotní dodání, speciální jízdy, letecká nebo jiná doprava
- Přípravu přesného počtu výrobků v množství, které neodpovídá standardnímu balení
- Širokou produktovou paletu pro standardní a netypická řešení
- Ustřížení kabelu na speciální délku, s pomocí automatizovaného odvíjecího a navíjecího zařízení s kalibrovaným měřidlem délek
- Značku Lapp, která je ve světě synonymem odbornosti, kvality a inovací
- Důslednou politiku značek
- Dlouholetou tradici firmy
- Finanční stabilitu firmy
- Včasnou platbu dodavatelům

Kabely a kabelové příslušenství obecně zastřešuje silnoproudá elektrotechnika. V tomto oboru provozuje svoji činnost velká řada společností. Za hlavní konkurenty společnosti LAPP KABEL s. r. o. lze ale považovat především tyto společnosti:

1. Helukabel

Tato německá společnost byla založena roku 1978 ve Stuttgartu a patří k nejúspěšnějším výrobcům a dodavatelům v oblasti standardních ale hlavně speciálních kabelů a vodičů. Firma dále úspěšně dodává kabelové příslušenství, datovou techniku, přenosovou techniku a datové sběrnice. V České republice působí od roku 2002. (Helukabel, © 2005-2013)

2. Allkabel, s. r. o.

Tato kabelářská společnost oficiálně zahájila svoji činnost v roce 2005 jako dceřiná společnost Kabelovny Kabex a.s. Kabelovna KABEX a.s. je ryze český výrobně-obchodní podnikatelský subjekt, jehož předmětem podnikání je výroba a prodej kabelů včetně příslušenství k nim. Je především specializovaným výrobcem oheňretardujících a ohni odolných kabelů všech provedení. Převážná část Kabelovny KABEX je tvořena zakázkovou výro-

bou. Předmětem nabídky Allkabelu je vedle komplexního sortimentu Kabelovny KABEX i dodávka jiných kabelářských výrobků od zahraničních smluvních partnerů. (Allkabel, © 2011)

3. DDA spol. s r. o.

DDA spol. s r.o. byla v České republice založena v roce 1995 jako obchodní společnost zabývající se prodejem nosných prvků pro kabely.

Během dalších let se společnost začala specializovat také na prodej kabelů a vodičů a to především od německých výrobců. Od roku 2000 se DDA spol. s r.o. zaměřuje na široký sortiment kabelů dle mezinárodních standardů jak pro všeobecné užití, tak pro speciální účely. Společnost vyrábí také kabely a vodiče dle specifických potřeb a přání zákazníků. (DDA, © 2006)

Z výše uvedených 3 společností, bych jak opravdu největšího konkurenta společnosti LAPP KABEL s. r. o. viděla firmu Helukabel. Obě dvě organizace mají solidní německou základnu, vybudovanou síť poboček po celém světě, široký a především kvalitní sortiment produktů, řadu certifikátů kvality apod.

5.6.2 Nová konkurence

Při analýze firemního konkurenčního prostředí je nezbytné brát v potaz kromě současné konkurence také potenciální konkurenci z řad podniků působících v jiných odvětvích či firmy zcela nové. Teoreticky může na trh kdykoliv přibýt nová společnost. Reálně však existuje mnoho bariér, které brání vstoupit novým hráčům na trh.

V rámci společnosti LAPP KABEL s. r. o. se dá hovořit o těchto bariérách při vstupu na trh:

- větší počáteční náklady na výrobu,
- velmi důležité je vlastnit odpovídající know-how,
- silná image výrobku
- vysoká loajalita zákazníků společnosti,
- zaměstnání kvalifikovaných pracovníků,
- široká a kvalitní výzkumná základna
- přístup k distribučním kanálům

5.6.3 Vliv odběratelů (zákazníků)

Vlastní vliv odběratelů je ovlivněn mnoha aspekty. V rámci společnosti LAPP KABEL s. r. o. je důležité si uvědomit originalitu výrobků na trhu, originalitu značek.

Tradičním hlavním odvětvím, ve kterém se uplatňují výrobky společnosti LAPP KABEL s. r. o., je výroba strojů a zařízení, obráběcích strojů, měřicích a regulačních zařízení. Odběrateli jsou výrobci strojů pro potravinářský průmysl, stejně jako například výrobci zvedací a výtahové techniky. Kompletní systémová řešení jsou nabízena i pro obor zelené energie, např. fotovoltaiku a větrné elektrárny, pro výrobce dopravních prostředků, ať už silničních či železničních nebo loďařský průmysl, výrobce rozvaděčové techniky, jevištní a divadelní techniky, pro oblast těžby a zpracování kovů, ocelárny, ale i zdravotnictví, petrochemie a jaderné energetiky.

Zákazníci společnosti jsou především z průmyslových oborů, konkrétně výrobci obráběcích strojů a manipulačních techniky, výrobci elektrických rozvaděčů či automobilový průmysl. Prostřednictvím svých obchodních zástupců společnost distribuuje své výrobky nejen do ČR a SR, ale má i silnou zahraniční poptávku, kdy dodává produkty do mnoha zemí Evropy.

Kabely společnosti LAPP KABEL s. r. o. jsou standardizovány, to znamená, že pro zákazníky je poměrně jednoduché přejít k jinému dodavateli. Avšak je nutno dodat, že kvalita produktů značky LAPP KABEL převyšuje kvalitu ostatních výrobků na trhu.

V následujícím výčtu odběratelů uvádím ty nejdůležitější, patří mezi ně například:

- KraussMaffei Technologies, SK
- Erwin Junker Grinding Technology a.s., Holice
- SIEMENS s.r.o.
- Tos Kuřim - OS, a.s.
- Rieter CZ s.r.o

Společnost Lapp má velmi dobré vztahy se zákazníky, ale určitě by ráda vybuodovala další. Je všeobecně známo, že spotřebitelé tlačí na co nejnižší cenu. Proto je vhodné mít celou řadu zákazníků, jelikož čím více odběratelů společnost má tím slabší je jejich vyjednávací síla o ceně.

5.6.4 Vliv dodavatelů

Každé průmyslové odvětví vyžaduje k produkci zdroje - pracovní sílu, materiály, již hotové komponenty a jiné zásoby. Nevětší dodavatelé společnosti LAPP KABEL s. r. o. jsou mezi spřízněnými osobami, tedy ve skupině. Jedná se především o:

- U.I.LAPP GmbH, Stuttgart
- LAPP SLOVENSKO, s. r. o., Nitra
- LAPP SYSTEMS GmbH, Stuttgart
- LAPP GMBH KABELWERKE, Stuttgart
- LAPP SERVICE GmbH, Stuttgart, atd.

5.6.5 Substituční produkty

Tato hrozba může mít mnoho podob a forem. Substitučními produkty jsou v Porterově modelu myšleny produkty z jiného průmyslového odvětví, které mohou dané produkty nahradit. Tedy pro jistou skupinu odběratelů mají stejnou funkci, jen jsou postaveny na jiné technologie. Hrozbou pro firmu je i jejich pouhá existence. Tyto výrobky se pak stávají konkurenčními a jejich cena má velký vliv i na analyzovanou firmu.

Kabelů, kabelového příslušenství a dalších výrobků existuje celá řada. Každý tento produkt může být odlišný jak použitým materiálem, technologií, tak také cenou či kvalitou. Substituční produkty společnosti LAPP KABEL tedy na trhu určitě jsou. Otázkou zůstává, zda odběratelé mají zájem nahrazovat kvalitní a prověřené výrobky značek ÖLFLEX®, UNITRONIC®, či HITRONIC®, SKINTOP® a další, jinými produkty. Tržní podíl společnosti LAPP KABEL s. r. o., pouze v rámci výroby a distribuce kabelů, činí cca 8% českého a slovenského trhu. Co se týká produktů společnosti celkem (tzn. kabelového příslušenství apod.) pohybuje se tržní podíl kolem 5%. Důležité je, aby si společnost zachovala své stávající dobré jméno v povědomí zákazníků a snažila se o neustálé zlepšování ve své činnosti.

5.7 SWOT analýza

SWOT analýzu definuje Světlík (2005) jako metodu, jejíž pomocí je možno identifikovat

- Strengths – silné stránky,
- Weaknesses - slabé stránky,
- Opportunities – příležitosti,
- Threats – hrozby,

spojené s určitým typem podnikání. Jedná se o objektivní, systematické a důkladné zjištění situace firmy ve vztahu k vnějšímu prostředí a jejích vnitřních podmínek a potenciálu. V podstatě se snaží podchytit všechny rozhodující vlivy, které vytvářejí podmínky pro podnikání. V následující tabulce jsem tedy shrnula všechny 4 aspekty SWOT analýzy.

Tab. 2 SWOT analýza společnosti Lapp (vlastní zpracování)

SILNÉ	SLABÉ
Mezinárodní společnost, pobočky po celém světě Proověřená kvalita výrobků, řada certifikátů Silná značka a dobrá reputace mezi zákazníky Zkušenosti v oboru Zaměstnanci a rodinný přístup k nim Podpora vzdělávání, pravidelná školení Profesionální prodejní tým Finanční jistota Kvalitní IT podpora, moderní webové stránky Nově vybudované admin. a logist. centrum Blízkost otrokovického obchvatu	Nízké povědomí široké veřejnosti o činnosti firmy Dlouhodobě neobsazená pozice gener. ředitele Příjezdová cesta do areálu ze zadní strany Vyšší hodnota skladu, při klesající hodnotě tržeb Vysoké režijní náklady za správu budovy Řízení pouze na základě finančních měřítek
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Nové trhy, segmenty Využití volných prostor v sídle firmy k dalším aktivitám Nové a kvalitní pracovní síly Nové modely a design produktů Projekty Fondy EU	Konkurence Politická situace Změna financování Neshody s dodavateli či odběrateli Odchod klíčových zaměstnanců Útlum výroby Ztráta obchodních partnerů

6 FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY LAPP KABEL S. R. O.

Finanční analýza je nástrojem strategické analýzy a lze díky ní zhodnotit dosavadní výkonnost společnosti. Zpracovala jsem tuto analýzu na základě účetních výkazů, které mi poskytla společnost. Jedná se o rozvahu a výkaz zisku a ztráty za období 2008 - 2012, které jsou uvedeny v příloze P I, PII. Analýzu majetkové a finanční struktury podniku jsem zpracovala za posledních 5 let, stejně jako analýzu nákladů a výnosů, viz příloha P III, PIV. Následující analýzy a výpočty ukazatelů jsou potom uváděny pouze za poslední 3 roky. Za nutné považuji dodat, že společnost funguje na principu fiskálního roku, který začíná 1. října a končí vždy 30. září následujícího roku.

6.1 Analýza majetkové a finanční struktury podniku

Z hlediska majetkové struktury podniku společnosti LAPP KABEL s. r. o. je zřejmý relativně stálý podíl dlouhodobého a oběžného majetku, v průměru 40:60. Ačkoliv v čase se podíl DM na aktivech nepatrně snižuje, zatímco podíl OM se zvyšuje. Zaměřím-li se blíže na strukturu DM, je evidentní že téměř stoprocentně ho tvoří dlouhodobý hmotný majetek, tedy například budovy, komunikace, stroje, vysokozdvizný vozík, klimatizační zařízení, výtah atd. Absolutní hodnota DHM za poslední 3 roky klesá a stejný vývoj má i dlouhodobý nehmotný majetek. DNM a DFM tvoří nepatrnou část DM, proto se jimi nebudu blíže zabývat.

Co se týká oběžného majetku, jeho vývoj v letech kolísá. Největší vliv na změny OM mají především krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek a dále zásoby. Ve sledovaných letech dochází střídavě k nárůstům a poklesům těchto hodnot.

U vývoje finanční struktury je nejdůležitější skutečnost, že položka vlastního kapitálu v čase absolutně roste, což při stálé výši základního kapitálu znamená, že společnost je zisková. Malou výjimkou je poslední sledovaný rok, kdy hodnota VK mírně poklesla, nicméně i přes to, byla společnost zisková.

Na první pohled je zřejmé, že společnost upřednostňuje použití vlastních zdrojů před cizími. Dá se říct, že absolutní hodnota cizích zdrojů ve sledovaných letech roste a potvrzuje to i relativní vyjádření, kdy se cizí zdroje podílejí na bilanční sumě stále vyšším procentem. Z cizích zdrojů nevyužívá společnost vedle krátkodobých závazků vesměs žádné bankovní úvěry. Krátkodobé závazky tvoří z největší části závazky z obchodních vztahů. Společnost každoročně tvoří rezervy, jejichž podíl na CZ v čase narůstá.

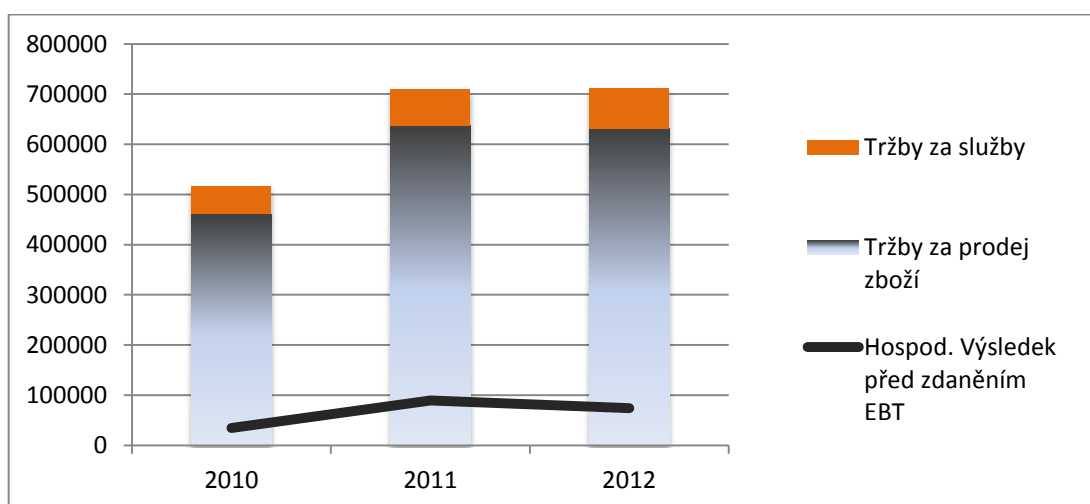
6.2 Analýza výnosů a nákladů

Z hlediska dosahovaných výnosů je evidentní, že podnik má obchodně-výrobní charakter, kdy více než 80% podíl na výnosech představují tržby za prodej zboží a cca 10% podíl tvoří výkony, respektive tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Nepatrnou část výnosů potom tvoří i ostatní finanční výnosy. Pozitivně lze hodnotit nárůst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, v průměru o 13,84 %.

Z hlediska nákladů hrají nejvýraznější roli náklady vynaložené na prodané zboží. Menší měrou se potom na nákladech podílí výkonová spotřeba, což jsou především služby, a osobní náklady tvořené především mzdovými náklady a náklady na sociální zabezpečení zdravotní pojištění. Náklady vynaložené na prodané zboží v letech 2011 - 2012 oproti předchozím rokům vzrostly. Stejně tak služby a spotřeba materiálu a energie mají od roku 2010 rostoucí tendenci, což naznačuje zdražení jak vstupního materiálu a energií tak i služeb. Co se týká osobních nákladů, zajímavý je jejich nárůst v letech, stejně tak nárůst nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Důvodem je zvyšující se počet zaměstnanců.

6.3 Analýza vývoje tržeb a hospodářského výsledku

V rámci této analýzy jsem pomocí grafu znázornila vývoj tržeb a hospodářského výsledku (EBT) v posledních třech sledovaných letech.



Graf 1 Vývoj tržeb a VH v letech 2010 – 2012 (vlastní zpracování)

Celkový objem tržeb v hospodářském roce 2012 byl na úrovni roku 2011, a to zejména proto, že se firmě nepodařilo dostatečně nahradit výpadek dodávek solárních kabelů realizovaných na koci kalendářního roku 2010. Společnost každopádně může být spokojená s vývojem tržeb v jejich tradičních segmentech (výroba strojů, atd.). V následujícím roce 2013 se očekává zvýšení ekonomické aktivity především v oblasti dodávek na realizaci investiční výstavby a tímto způsobený výrazný růst tržeb. Ačkoli došlo k jakési stagnaci tržeb, podařilo se firmě splnit plánovaný hospodářský výsledek, a to především důslednou kontrolou nákladů. Rok 2012 lze z pohledu společnosti hodnotit jako jeden z nejúspěšnějších v historii Lappu na českém a slovenském trhu.

6.4 Rozdílové ukazatele

Mezi nejdůležitější rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál – ČPK. Vypovídá o schopnosti podniku hradit své závazky vůči ostatním podnikatelským subjektům.

6.4.1 Čistý pracovní kapitál

Uvádím výpočet tohoto ukazatele za období 2010 – 2012.

Tab. 3 Čistý pracovní kapitál (vlastní zpracování)

Položka (v tis Kč)	Rok		
	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	278 579	276 876	329 934
Krátk. cizí zdroje	103 993	87 592	153 830
ČPK	174 586	189 284	176 104

Jelikož se jedná o rozdílový ukazatel, je jeho hodnota doporučována co nejvyšší. Společnost má po celé analyzované období kladný čistý pracovní kapitál, jehož výše se výrazně nemění, tudíž má dostatek finančních prostředků pro krytí neočekávaných závazků. Z uvedeného tedy vyplývá, že společnost je likvidní, jelikož má potřebnou výši relativně volného kapitálu. Jinými slovy lze také říci, že společnost je tzv. překapitalizována.

6.5 Poměrové ukazatele

Jedná se o základní a velmi oblíbený nástroj finanční analýzy, protože umožňuje rychle a levně získat přehled o finanční situaci firmy. Využila jsem čtyři typy ukazatelů.

6.5.1 Ukazatele zadluženosti

Tento typ odráží míru zapojení cizích zdrojů (dluhů) ve finanční struktuře podniku. Stanovuje optimální výši a skladbu zdrojů financování podnikání. Přehled vypočtených ukazatelů uvádíme v následující tabulce a přilehlém grafu.

Tab. 4 Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)

Položka (v tis Kč)	Rok		
	2010	2011	2012
Aktiva celkem	469 599	461 270	512 159
Cizí zdroje	106 953	94 056	167 046
Vlastní kapitál	362 646	367 214	344 312
EBIT	34 483	89 320	74 231
Nákladové úroky	0	0	0
Dlouhodobý majetek	190 722	184 039	181 314
Dlouhodobý kapitál (dl. závazky + vl. kapitál)	362 917	367 214	344 312
Ukazatele zadluženosti			
Celková zadluženost (v %)	22,78	20,39	32,62
Míra zadluženosti (v %)	29,49	25,61	48,52
Úrokové krytí	x	x	x
Krytí dl. majetku dl. zdroji	1,90	2,00	1,90

Ve sledovaném období je celková zadluženost poměrně nízká. Vypočítané hodnoty jsou v prvních dvou letech lehce pod doporučeným rozmezím 30 – 60 %. Pouze v posledním sledovaném roce zadluženost dosahuje cca 32 %, což je optimální. Průměrná hodnota celkové zadluženosti je asi 25 %. Je to dáno tím, že společnost nevyužívá ve velké míře financování pomocí bankovních úvěrů. Například celá nová budova byla postavena z vlastních finančních prostředků, dokonce společnosti ještě zbylo. Je potřeba zmínit, že LAPP KABEL s. r. o. má najatý dlouhodobý majetek formou operativního leasingu. Jedná se cca o 20 osobních automobilů Škoda, které využívají zaměstnanci společnosti pro služební účely.

Míra zadluženosti se poměrně hodně vzdaluje od obecně doporučeného rozpětí 80 – 120 %. Hodnoty jsou v letech 2010 a 2011 v podstatě stejné, výjimkou je rok 2012 kdy míra zadluženosti vzrostla téměř dvojnásobně, a to z důvodu nárůstu cizích zdrojů ve formě krátkodobých závazků. Jedná se z největší části o závazky ke společníkům a státu. V roce

2012 bylo schváleno rozdělení zisku společníkům za hospodářský rok končící 30. září 2011. Zůstatek k 30. září 2012 ve výši cca 69 700 tis. Kč představuje podíly na zisku, které byly vyplaceny začátkem října 2012.

Úrokové krytí charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. V tomto případě ukazatel není k dispozici, protože firma vesměs nevyužívá žádné bankovní úvěry.

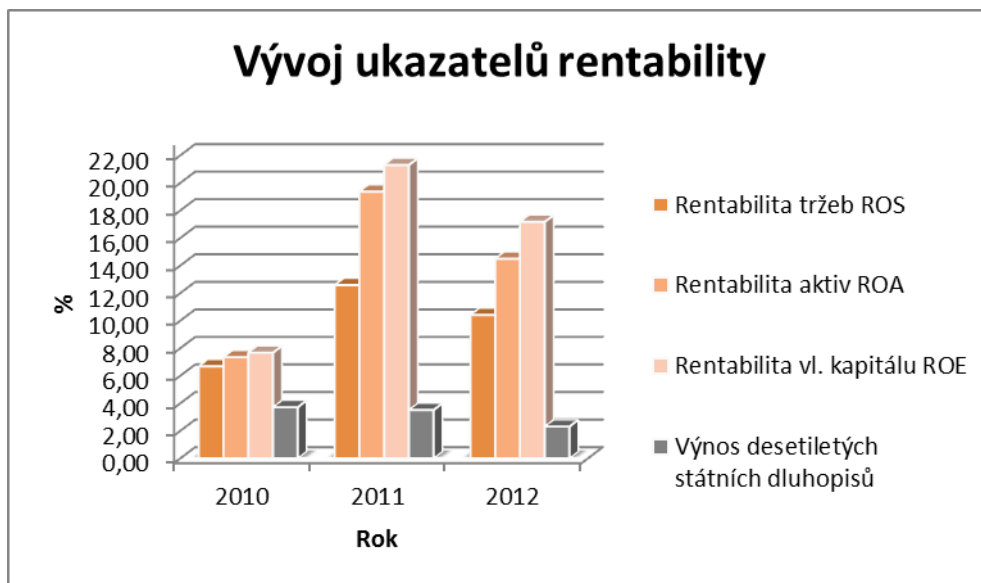
Poslední vypočítaný ukazatel, ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji, vychází ve všech třech letech v podstatě stejně. Jelikož je výsledek větší než 1, znamená to, že společnost je finančně stabilní, avšak drahými dlouhodobými zdroji financuje příliš velkou část krátkodobého majetku, tzn. podnik je překapitalizován.

6.5.2 Ukazatele rentability

Patří k nejdůležitějším ukazatelům, jimiž se hodnotí podnikatelská činnost firmy. Poměří zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů firmy, které byly použity k jeho dosažení. Výpočet ukazatelů je znázorněn v tabulce. Graf obsahuje vývoj ukazatelů rentability.

Tab. 5 Ukazatele rentability (vlastní zpracování), (ČNB, © 2013)

Položka (v tis Kč)	Rok		
	2010	2011	2012
EBIT	34 483	89 320	74 231
Tržby	516 211	710 501	713 132
Aktiva celkem	469 599	461 270	512 159
Čistý zisk (VH za úč. období)	27 819	78 186	59 100
Vlastní kapitál	362 646	367 214	344 312
Ukazatele rentability (v %)			
Rentabilita tržeb ROS	6,68	12,57	10,41
Rentabilita aktiv ROA	7,34	19,36	14,49
Rentabilita vl. kapitálu ROE	7,67	21,29	17,16
Výnos desetiletých státních dluhopisů	3,71	3,51	2,31



Graf 2 Vývoj ukazatelů rentability (vlastní zpracování)

Při pohledu na ukazatele rentability v tabulce 5 je hezky vidět, že společnost byla ve sledovaném období zisková. O tom svědčí např. už samotná hodnota čistého zisku.

Ukazatel ROS vyjadřuje, jak je podnik schopen dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Ve vývojové řadě by tento ukazatel měl mít stoupající tendenci, čemuž můj výpočet odpovídá. Je to dáno jak nárůstem zisku před úroky a daněmi, tak růstem tržeb v jednotlivých letech.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu ROA, je důležitý ukazatel, který měří výkonnost podniku neboli jeho produkční sílu. Z uvedených hodnot v tabulce vyplývá, že společnost produkuje zisk využitím majetku podniku nezávisle na tom, z jakých zdrojů (vlastních nebo cizích) byl majetek pořízen.

Rentabilita vlastního kapitálu ROE vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů. Často se porovnává s výnosem ze státních desetiletých dluhopisů. V tabulce jsou tyto výnosy uvedeny pod vypočítanými hodnotami. Při porovnání lze konstatovat, že výnosnost vlastního kapitálu je vyšší než bezrizikový výnos, což je dobrá zpráva pro vlastníky společnosti.

6.5.3 Ukazatele likvidity

Analýza likvidity se podrobněji zabývá platební schopností firmy. Ta na rozdíl od ČPK ve svých ukazatelích zohledňuje složení i strukturu aktiv společnosti. Na základě toho pak lze společnost charakterizovat přesněji. 3 typy likvidity jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 6 Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)

Položka (v tis Kč)	Rok		
	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	278 579	276 876	329 934
Kr. pohledávky + kr. fin. majetek	246 213	225 304	285 324
Krátkodobý finanční majetek	105 868	88 601	175 302
Krátkodobé cizí zdroje	103 993	87 592	153 830
Ukazatele likvidity			
Běžná likvidita	2,68	3,16	2,14
Pohotová likvidita	2,37	2,57	1,85
Okamžitá likvidita	1,02	1,01	1,14

Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. To znamená, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost. Hodnota tohoto ukazatele je Ministerstvem průmyslu a obchodu doporučována v rozmezí 1,5 - 2,5. Pokud by se hodnota rovnala 1, byla by podniková likvidita značně riziková. To ale není případ společnosti LAPP KABEL s. r. o., která vykazuje hodnoty běžné likvidity v doporučeném rozmezí, případně vyšší, což znamená, že společnost je schopna hradit své závazky.

Pohotová likvidita by se měla pohybovat v rozmezí od 1 do 1,5. Vypočítané hodnoty toto rozmezí přesahují. Vypovídá to opět o tom, že firma má dostatek finančních prostředků k zabezpečení svých „dluhů“.

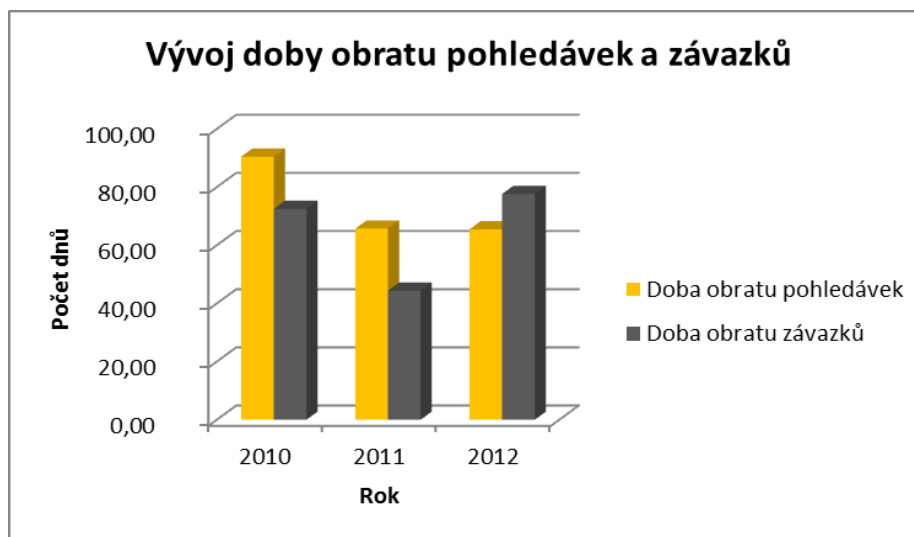
Do třetice okamžitá neboli hotovostní likvidita. Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí od 0,2 do 0,5. V tomto případě vyšší hodnoty svědčí o neefektivním využití finančních prostředků.

6.5.4 Ukazatele aktivity

Tento typ ukazatelů měří, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Nejčastějšími ukazateli jsou doba obrátu a počet obrátek vybraných aktiv. V případě mé práce jde o zásoby, pohledávky a závazky. Opět jsem vše vložila do přehledné tabulky, v grafu potom porovnávám DO závazků a pohledávek.

Tab. 7 Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)

Položka (v tis Kč)	Rok			Průměrný stav
	2010	2011	2012	
Tržby	516 211	710 501	713 132	-
Aktiva celkem	469 599	461 270	512 159	-
Zásoby	32 366	50 987	42 951	42 101
Pohledávky	140 345	137 288	111 681	129 771
Závazky krátkodobé	103 993	87 592	153 830	-
Ukazatele aktivity				
Obrat celkových aktiv	1,10	1,54	1,39	-
Obrat zásob	12,26	16,88	16,94	-
Doba obratu zásob (dny)	29,36	21,33	21,25	-
Doba obratu pohledávek (dny)	90,50	65,75	65,51	-
Doba obratu závazků (dny)	72,52	44,38	77,66	-



Graf 3 Vývoj DO pohledávek a závazků (vlastní zpracování)

Ukazatele obratu obecně měří "kolikrát za rok se daná položka využije při podnikání". Co se týká obratu aktiv, tak doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1. Platí, že čím vyšší je obrat aktiv, tím lépe. Vypočítané hodnoty znamenají přiměřenou majetkovou vybavenost podniku a efektivní využívání tohoto majetku.

Co se týká obratu zásob, lze konstatovat, že se ve společnosti LAPP KABEL s. r. o. v období jednoho roku otočí zásoby v průměru 15,36x.

Doba obratu měří "počet dní, za které se položka obrátí". Hodnota doby obratu je na rozdíl od obratu doporučována co nejnižší. Doba obratu u zásob byla malinko vyšší pouze v roce 2010, v následujících letech klesla a je téměř totožná, cca 21 dnů. Vývoj tohoto ukazatele je pozitivní, protože dochází ke snižování doby obratu u zásob.

Stejnou tendenci vykazuje i doba obratu pohledávek. Vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Hodnotu lze srovnat s dobou splatnosti faktur, která obvykle činí 30, 60 či 90 dní. Na základě tohoto faktu, lze konstatovat, že doba obratu pohledávek je relativně v normě, společnost tak nemusí řešit větší potřebu úvěrů na financování a s tím spojené náklady.

Posledním vypočítaným ukazatelem je doba obratu závazků. Vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek, což v případě společnosti LAPP KABEL s. r. o. odpovídá pouze v roce 2012, kdy jej dokonce převyšuje. Znamená to, že v tomto roce byla společnost v postavení dlužníka a to z důvodu nárůstu závazků ke společníkům a k účastníkům sdružení. Naopak v letech 2010 a 2011 byla společnost v roli věřitele, jelikož doba obratu pohledávek převyšovala dobu obratu závazků.

6.6 Souhrnné ukazatele

Tyto ukazatele mají za úkol rozlišit podniky "zdravé" a "nemocné", přičemž za nemocný podnik se považuje obvykle podnik s ohroženou likviditou. Ukazatele jsou tedy vybírány s ohledem na to, jak jsou schopny rozlišit podnik s dobrou a ohroženou schopností dostát svým závazkům a jsou shrnovány do jedné charakteristiky ve formě bankrotních indikátorů.

Já jsem se v této práci zaměřila na tzv. Altmanův model neboli Z – skóre a Index IN05, které patří mezi nejpoužívanější.

Altmanův model

Tento model lze vyjádřit jako:

$$Z - \text{skóre} = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,420 * X_4 + 0,998 * X_5$$

kde:

$$X_1 = \text{ČPK/Aktiva}$$

$$X_2 = \text{ČZ/Aktiva}$$

$$X_3 = \text{EBIT/Aktiva}$$

$$X_4 = \text{Tržní hodnota vlastního kapitálu/Cizí zdroje}$$

$$X_5 = \text{Tržby/Aktiva}$$

V následující tabulce jsou uvedeny jak jednotlivé části výpočtu, tak konečné Z - skóre.

Tab. 8 Výpočet Altmanova Z-skóre (vlastní zpracování)

Jednotlivé části	2010	2011	2012
0,717x ČPK/Aktiva	0,267	0,294	0,247
0,847 x ČZ/Aktiva	0,050	0,144	0,098
3,107 x EBIT/Aktiva	0,228	0,602	0,450
0,420 x VK/ Cizí zdroje	1,424	1,640	0,866
0,998 x Tržby/Aktiva	1,097	1,537	1,390
Z-skóre	3,066	4,216	3,050

Jak vyplývá z tabulky, ve všech třech sledovaných letech je Altmanovo Z-skóre vyšší než 2,99, což znamená, že firma má uspokojivou finanční situaci. Nejvyššího Z-skóre společnost dosáhla v roce 2011. Jen pro doplnění udávám, že pokud by se Z – skóre pohybovalo v rozmezí 1,81 až 2,99, znamenalo by to, že firma má nevyhraněnou finanční situaci. Pokud by hodnota klesla pod 1,81, byla by to informace o tom, že firma má velmi silné finanční problémy. Tato situace se však společnosti LAPP KABEL s. r. o. netýká.

Index IN

Index IN05 je souhrnný index pro hodnocení finančního zdraví společnosti prostřednictvím jediného čísla. Kromě hodnocení faktu, zda společnost v blízké době zkrachuje či nikoliv, se však index IN05 zabývá i tím, jestli vytváří pro své vlastníky také nějakou hodnotu. Vypočítá se na základě vzorce:

$$IN05 = 0,13 * A/CZ + 0,04 * EBIT/Ú + 3,97 * EBIT/A + 0,21 * VÝN/A + 0,09 * OA/KCZ$$

V tabulce 9 jsou uvedeny jednotlivé části výpočtu.

Tab. 9 Index IN05 (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
Aktiva/Cizí kapitál	4,39	4,90	3,07
EBIT/Nákladové úroky	x	x	x
EBIT/Aktiva	0,07	0,19	0,14
Výnosy/Aktiva	1,12	1,63	1,43
OA/Krát. CZ	2,68	3,16	2,14
IN05	1,33	2,02	1,45

Ani v jednom sledovaném roce neklesla hodnota pod obecně stanovenou hranici 0,9, což znamená, že podnik tvoří hodnotu. V roce 2010 tento ukazatel dosahoval hodnoty, která je v rozmezí od 0,9 – 1,6, kdy jde o tzv. „šedou zónu“, jinými slovy nevyhraněnou finanční situaci společnosti. V roce 2011 dosáhl podnik výrazně vyšší hodnoty jak 1,6, což znamená, že podnik tvoří hodnotu. V posledním roce se společnost opět vrátila do "šedé zóny". Celkově však lze výsledky tohoto ukazatele hodnotit pozitivně.

6.7 Analýza doplňujících ukazatelů

Především v souvislosti s analýzou rentability je možné zkoumat i další ukazatele, jako je například přidaná hodnota.

Ta je významným ukazatelem analýzy hospodaření podniku. Platí pro ni:

$$\text{Přidaná hodnota} = \text{Obchodní marže} + \text{Výkony} - \text{Výkonová spotřeba}$$

$$\text{Přidaná hodnota 2012: } 174.841 + 80.519 - 79.425 = 175.935,- \text{ Kč}$$

$$\text{Přidaná hodnota 2011: } 137.409 + 72.254 - 58.850 = 150.813,- \text{ Kč}$$

$$\text{Přidaná hodnota 2010: } 104.419 + 54.930 - 46.517 = 112.832,- \text{ Kč}$$

Přidaná hodnota se ve sledovaných letech jeví jako stabilní.

7 ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU VYUŽITÍM KONCEPTU EVA

EVA představuje ekonomický zisk, který podnik vytvoří po úhradě všech nákladů, tedy nákladů na cizí i vlastní kapitál v podobě obětované příležitosti. Výpočet ekonomické přidané hodnoty se skládá z několika kroků, respektive úprav účetních dat:

- vymezení čistých operativních aktiv
- vymezení čistého operativního zisku
- vymezení kapitálové struktury
- výpočet průměrných nákladů na kapitál

Při výpočtu budu vycházet z ekonomického modelu, který používá vztah:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

7.1 Vymezení NOA (C) – čistých operativních aktiv

Nejprve je nutné aktivovat položky, které podnik využívá ve své hlavní výdělečné činnosti, ale v rozvaze nejsou zachyceny.

Leasing

Společnost LAPP KABEL, s. r. o. ve sledovaných letech využívá formu operativního leasingu pro pořízení firemních automobilů. Jedná se o cca 20 automobilů značky Škoda Octavia. V tomto případě však aktivace provedena nebude a to hned ze dvou důvodů. Po konzultaci s pracovníky společnosti jsem shledala hodnotu tohoto majetku jako nevýznamnou v porovnání s bilanční sumou. Druhým důvodem je fakt, že se jedná o operativní leasing, kdy společnost platí měsíční splátky a předpoklad je, že takto bude splácet do nekonečna. Počítat současnou hodnotu budoucích nekonečných splátek proto považuji za neúčelné a aktivaci neprovádím.

Oceňovací rozdíly u dlouhodobého majetku

Společnost uvedla, že nevlastní majetek, který by svou tržní hodnotou převyšoval hodnotu vedenou v účetnictví, proto neaktivuji.

Náklady na výzkum a vývoj, náklady na reklamu

Společnost LAPP KABEL s. r. o. aktivně působí prostřednictvím týmu specialistů na poli výzkumu a vývoje v rámci skupiny LAPP GROUP. Nicméně i přes tuto vývojovou činnost nejsou náklady na výzkum a vývoj významnými položkami a proto nebude aktivace provedena. Náklady na reklamu jsou poměrně nízké a nelze prokázat, zda v budoucnu ovlivní tržby a obrat firmy, z tohoto je nebudu brát v úvahu.

Goodwill

Hodnota goodwillu byla u analyzované společnosti ve všech letech nulová, nebude tedy zařazena do NOA.

Tiché rezervy (vytvořené úmyslně)

Společností nebyly žádné rezervy označeny jako nadbytečné a výše tichých rezerv nebyla shledána jako významná.

Další úpravy se týkají vyčlenění neoperativních aktiv. Je tedy nutné určit, která aktiva jsou skutečně nezbytná pro hlavní výdělečnou činnost, a která je možné vyloučit, protože nemají operativní charakter.

Krátkodobý finanční majetek

Pro rozhodnutí o vyčlenění krátkodobého finančního majetku jsem využila poměrový ukazatel hotovostní likvidity, kde se doporučená hodnota nachází v intervalu 0,2 - 0,5. Dosahovaná hotovostní likvidita společnosti je vyšší ve všech třech sledovaných letech, bude proto nutné část krátkodobého finančního majetku vyčlenit. K výpočtu využiji doporučený horní interval, tedy 0,5.

*Tab. 10 Výpočet nadbytečného krátkodobého finančního majetku
(vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2010	2011	2012
Krátkodobý finanční majetek	105 868	88 601	175 302
Krátkodobé závazky	103 993	87 592	153 830
BÚ a výpomoci	0	0	0
$0,5 = \text{KFM}/(\text{kr. závazky} + \text{BÚ})$	51 997	43 796	76 915
Nadbytečný KFM	53 872	44 805	98 387

Dlouhodobý finanční majetek

Dlouhodobý finanční majetek společnosti LAPP KABEL s. r. o. tvoří majetková účast ve společnosti LAPP SLOVENSKO s. r. o. Obě společnosti jsou součástí skupiny LAPP GROUP a lze konstatovat, že provozují stejnou hlavní činnost. LAPP KABEL s. r. o. plánuje podíly v LAPP SLOVENSKO s. r. o. držet, z důvodu výnosů, které tato investice bude přinášet. Proto jsem se rozhodla hodnotu dlouhodobého finančního majetku v aktivech ponechat.

Nedokončené investice

Hodnotu nedokončeného majetku je potřeba z aktiv vyčlenit, protože se nepodílí na tvorbě současných výsledků hospodaření.

*Tab. 11 Vývoj nedokončených investic
(vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2010	2011	2012
Nedokončený DHM	0	1092	1319

Jiná aktiva nepotřebná k operativní činnosti

Společnost neuvedla žádná aktiva jako nepotřebná k operativní činnosti, proto není provedena žádná úprava.

Neúročený cizí kapitál

Upravená aktiva je třeba snížit o pasiva, která nejsou úročena. Neúročené cizí zdroje společnosti LAPP KABEL jsou seřazeny v následující tabulce.

Tab. 12 Vývoj neúročených cizích zdrojů (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010	2011	2012
Rezervy	2 689	6 464	13 216
Dlouhodobé závazky neúročené	271	0	0
Krátkodobé závazky	103 993	87 592	153 830
Časové rozlišení pasiv	0	0	0
Celkem	106 953	94 056	167 046

Kompletní dopady do majetkové struktury – vymezení NOA

Tab. 13 Vymezení NOA v jednotlivých letech – aktivní část rozvahy
(vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010	2011	2012
Dlouhodobý majetek	190 722	182 947	179 995
DHM	190 245	182 467	179 355
DNM	315	318	478
DFM	162	162	162
ČPK	117 755	138 015	64 501
Zásoby	32 366	50 987	42 951
Pohledávky	140 345	137 288	111 681
Krát. finanční majetek	51 997	43 796	76 915
Neúročené závazky (-)	106 953	94 056	167 046
Časové rozlišení	298	355	911
NOA	308 775	321 317	245 407

7.2 Vymezení NOPAT – čistého operativního zisku

V následující části mé diplomové práce se budu snažit o dosažení rovnováhy mezi NOA a NOPAT. Při určování NOPAT budu vycházet z výsledku hospodaření z běžné činnosti před zdaněním a provedu řadu nezbytných úprav.

Vývoj nákladových úroků

Z finančních nákladů by se měly vyloučit placené úroky z bankovních úvěrů tím, že se přičtou zpět k výsledku hospodaření. LAPP KABEL s. r. o. nemá žádné bankovní úvěry, neplatí úroky, proto není potřeba tuto položku upravovat.

Vývoj výsledku hospodaření z prodeje dlouhodobého majetku

Je potřeba vyloučit mimořádné položky, které se svou výší nebudou opakovat. U společnosti LAPP KABEL je to výsledek hospodaření z prodeje dlouhodobého hmotného majetku, který zjistíme z výkazu zisku a ztráty, jako rozdíl mezi tržbami z prodeje dlouhodobého majetku a jeho zůstatkovou cenou.

Tab. 14 Vývoj VH z prodeje DM (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010	2011	2012
VH - prodej dlouhodobého majetku	205	9	240

Zohlednění úprav při výpočtu NOA

Je nutné uvažovat i vliv změn provedených při výpočtu NOA. Jedná se o vyloučení výnosů z nepotřebných aktiv, vyloučení nákladů na výzkum a vývoj, vzdělávání, reklamu, pokud byly zohledněny v NOA a vyloučení finančních výnosů a nákladů spojených s dlouhodobým finančním majetkem pokud majetek není uznán jako operativní aktivum. U společnosti LAPP KABEL s. r. o. nedošlo při stanovení NOA k úpravám, které by se projevíly i při výpočtu NOPAT.

Úprava daní

V následující části jsem vypočítala tzv. upravenou daň – teoretickou daň, která by byla zaplacená z operativního zisku. Splatnou daň pro dané roky snížím, resp. zvýším o daňovou povinnost z výnosů a daňové úspory z nákladů, o které se NOPAT liší ve srovnání s výsledkem hospodaření za účetní období z výkazu zisku a ztráty.

Vymezení NOPAT v jednotlivých letech

Tab. 15 Vymezení NOPAT v jednotlivých letech (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010	2011	2012
VH z běžné činnosti před zdaněním - původní	34 483	89 320	74 231
VH z běžné činnosti před zdaněním - upravený	34 278	89 311	73 991
Rozdíl (VH původní - VH upravený)	205	9	240
Původně placená daň	6 664	11 134	15 131
Dodatečně vypočítaná daň	39	2	46
NOPAT	27 575	78 175	58 814

V prvním řádku je původní, neupravený VH z běžné činnosti před zdaněním. Na druhém řádku je uveden upravený VH před zdaněním – ten jsem upravila pouze o VH z prodeje dlouhodobého majetku. Ve třetím řádku tabulky je vyčíslen rozdíl mezi nově upraveným VH před zdaněním a původním VH z běžné činnosti před zdaněním. Rozdíl je následně zdaněn dle platné sazby daně z příjmů v jednotlivých letech a to souhlasně 19 %. Výsledný NOPAT je vypočítán jako upravený VH – původní placená daň – dodatečně vyměřená daň.

7.3 Vymezení C – kapitálové struktury

Po provedených úpravách jsem upravila také výkazy. Pro výpočet EVA je důležitá změna kapitálové struktury, která se projeví ve výši WACC.

*Tab. 16 Vymezení C v jednotlivých letech – pasivní část rozvahy
(vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2010	2011	2012
Vlastní kapitál	308 775	321 317	245 407
Základní kapitál	100	100	100
Kapitálové fondy	0	0	0
Rezervní fondy ad.	10	10	10
VH minulých let	334 717	288 918	285 102
VH účetního období	27 819	78 186	59 100
Ekvivalenty VK	-53 871	-45 897	-98 905
Cizí zdroje	0	0	0
Bankovní úvěry	0	0	0
Kapitál celkem	308 775	321 317	245 407

Co se týká změn v tabulce, zařadila jsem do ní novou vyrovnávací položku ekvivalenty VK a vyřadila jsem neúročený cizí kapitál.

7.4 Výpočet WACC

V následující části přiřadím jednotlivým druhům kapitálu související náklady.

7.4.1 Stanovení nákladů na cizí kapitál

Náklady kapitálu, které podnik získá formou dluhu, se vyjadřují v podobě úroku, který podnik musí zaplatit.

Společnost LAPP KABEL využívá cizích zdrojů k financování v docela malé míře, a tyto mají spíše krátkodobý charakter. Jak již bylo uvedeno ve finanční analýze společnosti, krátkodobé závazky jsou tvořeny především závazky z obchodních vztahů. V posledních třech letech se krátkodobé závazky podílely na cizích zdrojích více než devadesát procenty, dlouhodobé závazky společnost téměř nemá.

Nejjednodušší a nejpřesnější varianta stanovení nákladů na cizí kapitál je, znám-li výši úrokových sazeb jednotlivých bankovních úvěrů, které podnik využívá. Já však tuto infor-

maci nemám k dispozici, proto budu muset využít alternativních metod stanovení úrokových sazeb.

Obecně je možné odhadnout sazbu úvěrů například na základě úrokové sazby PRIBOR + rizikové přírážky. Společnost LAPP KABEL má zjištěno, že pokud by žádala o úvěr, úroková sazba by se pohybovala na úrovni hodnot uvedených v tabulce. Tyto výhodné úvěrové podmínky jsou dány především nízkou zadlužeností společnosti. Na stránkách ČNB jsem vyhledala sazbu PRIBOR a dopočetla jsem výši rizikové přírážky.

*Tab. 17 Náklady na bankovní úvěry
(vlastní zpracování), (ČNB, © 2013)*

(v %)	2010	2011	2012
PRIBOR	1,86	1,77	1,48
Riziková přírážka	3,63	4,07	2,88
Nominální úrokové sazby z úvěrů	5,49	5,84	4,36

Jednou z možností jak alternativně stanovit náklady na bankovní úvěry je také způsob založený na tržních datech. Tato varianta vychází z bezrizikové úrokové míry, kterou lze najít na stránkách MPO ve finanční analýze MPO. K takto zjištěné bezrizikové úrokové míře se dále připočítá riziková přírážka, která se zjistí na základě ratingu podniku. Rating podniku jde odhadnout podle ukazatele úrokového krytí, který v případě společnosti LAPP KABEL není k dispozici z důvodu nevyužívání úvěrů. Z tohoto důvodu danou metodu nepoužiji, protože by odhadnutá úroková sazby byla irelevantní.

Dále tedy počítám s úrokovými sazbami zjištěnými na základě sazby PRIBOR + přírážky. Abych získala náklady na cizí kapitál, vzala jsem v úvahu působení daňového štítu. Je počítáno s daní z příjmu 19 % pro roky 2010, 2011, 2012. Využila jsem vzorce

$$N_{CK} = i x (I - T)$$

kde:

N_{CK} = náklady cizího kapitálu

i = úroková sazba

T = sazba daně z příjmů

Tab. 18 Náklady na cizí kapitál
(vlastní zpracování)

(v %)	2010	2011	2012
N_{CK}	4,45	4,73	3,53

7.4.2 Stanovení nákladů na vlastní kapitál

Model oceňování kapitálových aktiv

Model CAPM (z anglického Capital Asset Pricing Model) je využíván především na vyspělých kapitálových trzích a je tak vhodný pro akciové společnosti obchodované na kapitálovém trhu. Protože LAPP KABEL je společností s ručením omezeným použiji model CAPM s náhradními odhady β . Abych tento model mohla využít, musím stanovit bezrizikovou úrokovou míru, rizikovou prémii a výši β . Za bezrizikovou úrokovou míru považuji výnosnost z desetiletých státních dluhopisů, kterou jsem převzala z finanční analýzy MPO.

Riziková prémie zahrnuje riziko trhu, na kterém vlastník realizuje své výnosy. Jednou z možných metod, jak stanovit rizikovou prémii, je využít ratingu renomovaných agentur a jeho následného převedení na číselné vyjádření rizika trhu – rizikové prémie země. Tyto informace na svých webových stránkách přehledně eviduje Aswath Damodaran. Rizikovou prémii pro ČR uvádím v následující tabulce.

Tab. 19 Riziková prémie pro ČR (Damodaran, © 2013)

	2010	2011	2012
Rating	A1	A1	A1
Celková riziková prémie (%)	5,85	6,28	7,28
Riziková prémie země (%)	1,35	1,28	1,28

Beta koeficient vyjadřuje souvislost mezi hodnotou podniku a pohybem celého trhu. Odhad koeficientu beta z českého kapitálového trhu lze provést jen ve výjimečných případech a to z důvodu malé rozvinutosti českého akciového trhu. Doporučuje se tedy vycházet z již známých informací z amerického či evropského trhu, kde se obchodují velké objemy akcií.

Použiji tedy koeficient β z amerického trhu pro příslušné odvětví podle Damodaran.com.

Nezadlužený koeficient β je očištěn o vliv zadluženosti podniku, protože se podniky kapitálovou strukturou liší, musím nezadlužený β koeficient upravit tak, aby zohledňoval zadlužení podniku LAPP KABEL s.r.o. Výpočet jsem provedla pomocí uvedeného vzorce a výsledky jsou v následující tabulce.

$$\beta_{\text{zadlužená}} = \beta_{\text{nezadlužená}} * \left(1 + (1 - T) * \frac{CK}{VK} \right)$$

Tab. 20 Koeficient β (Damodaran, © 2013)

	2010	2011	2012
β nezadlužená	1,23	1,21	1,2
β zadlužená	1,52	1,46	1,67

Nyní, když znám všechny potřebné hodnoty, mohu je dosadit do vzorce modelu CAPM, který vypadá takto:

$$re = rf + \beta * (rm - rf)$$

kde:

re = náklady vlastního kapitálu v %

rf = bezriziková úroková míra v %

(rm - rf) = riziková prémie kapitálového trhu

Výpočet nákladů na kapitál pomocí modelu CAPM s náhradními odhady β přehledně znázorňuje následující tabulka.

Tab. 21 Výpočet N_{VK} pomocí CAPM (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
rf (%)	3,71	3,51	2,31
β zadlužená	1,52	1,46	1,67
Riziková prémie (%)	5,85	6,28	7,28
re (%)	12,602	12,678	14,467

Průměrná rentabilita v odvětví

Náklady na vlastní kapitál lze také určit pomocí údajů o průměrné rentabilitě vlastního kapitálu v odvětví. Tento způsob je poměrně jednoduchý, protože uvedené údaje stačí vyhledat na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

Tab. 22 Odvození N_{VK} pomocí průměrné rentability VK
(MPO, 2005)

(v %)	2010	2011	2012
Rentabilita v odvětví	11,61	11,52	12,12

Odvození nákladů vlastního kapitálu z nákladů cizího kapitálu

V rámci tohoto modelu se využívá poznatku, že náklady na vlastní kapitál jsou větší než náklady na cizí kapitál a lze je spočítat jako náklady na cizí kapitál + riziková přírážka. Obecně je doporučováno používat přírážku ve výši 2 – 3 %. V případě společnosti LAPP KABEL jsem zvolila přírážku 2,5 % a úrokovou sazbu uvedenou v tabulce 17.

Tab. 23 Odvození N_{VK} z nákladů na cizí kapitál
(vlastní zpracování)

(v %)	2010	2011	2012
Úroková sazba BÚ	5,49	5,84	4,36
Přirážka	2,5	2,5	2,5
r_e	7,99	8,34	6,86

Dividendový model

Tento model nelze pro sledovaný podnik použít, protože společnost LAPP KABEL není akciová společnost, nevyplácí podíly na zisku a není obchodována na veřejném trhu (není známá její tržní hodnota).

Výsledky získané výše uvedenými metodami pro zjištění nákladů na vlastní kapitál jsem sumarizovala v následující tabule. Pro další výpočty jsem se rozhodla využít hodnotu nákladů na vlastní kapitál zjištěnou metodou CAPM.

Tab. 24 Přehled N_{VK} dle různých přístupů
(vlastní zpracování)

R_e	2010	2011	2012
CAPM	12,602	12,678	14,467
Rentabilita v odvětví	11,61	11,52	12,12
Odvození z N_{CK}	7,99	8,34	6,86

7.4.3 Stanovení vážených průměrných nákladů na kapitál

V tabulce jsou shrnuty výsledky výpočtů nákladů na kapitál, které jsou potřebné po stanovení WACC. Použitý je vztah:

$$WACC = N_{CK} \times CK/C + N_{VK} \times VK/C$$

Kde:

N_{CK} náklady cizího kapitálu

N_{VK} náklady vlastního kapitálu

CK tržní hodnota úročeného cizího kapitálu

VK tržní hodnota vlastního kapitálu

C tržní hodnota celkového kapitálu

Tab. 25 Výpočet WACC (vlastní zpracování)

(v %)	2010	2011	2012
N_{ck}	4,45	4,73	3,53
N_{vk}	12,60	12,68	14,47
CK / C	0	0	0
VK / C	100	100	100
WACC	12,60	12,68	14,47

Z tabulky je na první pohled evidentní, že společnost LAPP KABEL, využívá ke svému financování výhradně vlastní zdroje. Protože společnost nevyužívá úročených cizích zdrojů, jako jsou úvěry a operativní leasing jsem nebrala v úvahu, vypadla mi z výpočtu WACC polovina vzorce, což znamená, že jsem vycházela v podstatě pouze z údajů o vlastním kapitálu a nákladech na něj.

7.4.4 Výpočet EVA – ekonomický model

Po všech úpravách a výpočtech nákladů na kapitál mohu konečně přistoupit k výpočtu

samotné ekonomicky přidané hodnoty. Výsledky výpočtu EVA dle **ekonomického modelu** jsou uvedeny v tabulce 26.

Tab. 26 Výpočet EVA (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010	2011	2012
NOA	308 775	321 317	245 407
NOPAT	27 575	78 175	58 814
WACC (%)	12,60	12,68	14,47
EVA	-11 331	37 432	23 304

Pozn.: je použit vztah $EVA = NOPAT - WACC * NOA$

Ekonomická přidaná hodnota dosahuje v posledních dvou letech kladných čísel, což znamená, že podnik tvoří ekonomickou přidanou hodnotu. Z hlediska absolutních hodnot EVA dosahoval podnik nejlepšího výsledku v roce 2011. I přes to, že v roce 2012 je ekonomická přidaná hodnota také kladná, došlo k jistému meziročnímu poklesu. Důvodem je z velké části nižší čistý operativní zisk v roce 2012 a také pokles NOA vlivem nárůstu krátkodobých závazků.

7.5 Pyramidový rozklad EVA

Pro identifikaci generátorů hodnoty jsem použila pyramidový rozklad. Uvádím tyto údaje: o jaký ukazatel se jedná, vyčíslení jeho hodnoty v běžném a v minulém období a to, jak změna tohoto ukazatele přispěla k tvorbě hodnoty, tedy jak působila na vrcholový ukazatel.

Rozklad ukazatele EVA je pro identifikaci generátorů hodnoty velmi výhodný a já jsem ho sestavila za poslední dva roky, tedy období 2011 - 2012.

Rozklad začíná u vrcholového ukazatele EVA, kde jsem sledovala jeho roční změnu, která je dána rozdílem mezi hodnotami v letech 2011 – 2012. Společnost LAPP KABEL, s. r. o. poslední dva roky tvořila hodnotu pro své vlastníky, nicméně je nutno dodat, že meziročně došlo ke snížení hodnoty EVA a to o 14.128,- tis. Kč.

Podle vztahu pro výpočet vychází EVA ze dvou základních prvků, a to tzv. spreadu (RONA – WACC) a investovaného kapitálu. V případě sledované společnosti došlo ke snížení spreadu z 11,650 % na 9,496 %, což přispělo ke zhoršení tvorby EVA. Jelikož

je spread i přes mírný pokles v roce 2012 kladný, snížení investovaného kapitálu působí na tvorbu EVA negativně.

EVA			EVA	
37 432	23 304	=	rok 2011	rok 2012
-14 128			vliv na EVA	
RONA - WACC			C (NOA)	
11,650	9,496	x	321 317	245 407
-			-	

Spread je tvořen rentabilitou investovaného kapitálu – RONA, jejíž pokles působí v analyzované společnosti negativně na tvorbu hodnoty a WACC, jejichž nárůst rovněž působí na EVA negativně. Aby došlo k vytvoření hodnoty pro vlastníky, měla by mít rentabilita investovaného kapitálu zvyšující se tendenci, naopak náklady na kapitál by se měly snižovat. Toto jsou stěžejní kameny tvorby hodnoty, proto uvedené ukazatele dále podrobíme důkladnější analýze.

RONA - WACC				
11,650	9,496			
-				
RONA			WACC	
24,328%	23,965%	-	12,678%	14,467%
-			-	

Základní prvky, které ovlivňují RONA, jsou zisková marže (NOPAT/Tržby) a obratovost investovaného kapitálu (Tržby/Investovaný kapitál). Na první pohled je patrné, že došlo ke snížení ziskové marže, kdy tato změna působila na EVA negativně. Naopak efektivnější využití aktiv je pozitivním faktorem ovlivňujícím tvorbu hodnoty. Nicméně v souhrnu je však vliv ziskové marže a obratovosti investovaného kapitálu záporný, protože převažuje negativní vliv klesající ziskové marže.

RONA				
24,328%	23,965%			
-				
NOPAT/Tržby			Tržby/C	
11,018%	8,258%	x	2,21	2,90
-			+	

Další část rozkladu zobrazuje, co mělo vliv na snížení ziskové marže. Jednotlivé prvky ziskové marže se nezměnily nijak výrazně, výjimku tvoří podíl ostatních výnosů a nákladů na tržbách, kde došlo k výraznějšímu snížení. Podíl přidané hodnoty na tržbách mírně vzrostl, což má pozitivní vliv na tvorbu EVA. Zvýšení podílu osobních nákladů na tržbách má negativní vliv na EVA, zatímco snížení podílu odpisů na tržbách působí pozitivně.

NOPAT/Tržby									
11,018%	8,258%								
-									
PH/T			Osobní Ná/T			Odpisy/T			Ost. Vý-Ost.Ná/T
21,26%	24,70%	-	11,24%	11,46%	-	1,42%	1,40%	+	2,42%
+			-			+			-

Dalším faktorem ovlivňujícím rentabilitu investovaného kapitálu je obratovost aktiv (Tržby/C), která by měla být co nejvyšší. V případě společnosti LAPP KABEL s. r. o. obratovost aktiv roste, což má pozitivní vliv na tvorbu EVA. Důvodem je pokles hodnoty investovaného kapitálu a zvyšující se tržby.

Tržby/C				
2,21	2,90			
+				
Tržby			C (NOA)	
709 490	712 213	/	321 317	245 407
+			+	

V letech 2011-2012 došlo k poklesu investovaného kapitálu. Je to dáno poklesem dlouhodobého majetku i ČPK, což mělo ale kladný vliv na EVA.

C (NOA)					
321 317	245 407				
+					
ČPK			Dlouh. Majetek		Časové rozlišení
138 015	64 501	+	182 947	179 995	+
+			+		-

V podrobnějším členění dlouhodobého majetku je patrný pokles hmotného majetku a naopak nárůst majetku nehmotného. Ve sledovaných letech došlo k pořízení nového softwaru

WACC																			
12,68%	14,47%																		
-																			
VK/C			N _{VK}			CK/C			N _{CK}										
1	1	x	12,68%	14,47%	+	0	0	x	4,73%	3,53%									
neutrální			-			neutrální			+										
			r _f			βx(r _m -r _f)													
			3,51%	2,31%	+	9,169	12,158												
			+			-													
						Koefficient β			Riziková prémie										
						1,46	1,67	x	6,28%	7,28%									
						-			-										

7.6 Citlivostní analýza

Citlivostní analýza slouží k identifikaci faktorů, které mají nejvýraznější vliv na ekonomickou přidanou hodnotu. V rámci této analýzy jsem jednotlivé hodnoty ukazatelů, ze kterých se skládá EVA, navýšila o 10 %. Porovnáním nově vypočítaných hodnot s hodnotami původními vznikl rozdíl, na základě kterého je možno vysledovat, jaký vliv má daný faktor na vrcholový ukazatel. Generátory hodnoty představují faktory, které mají na EVA největší vliv, ať už kladný či záporný.

Při výpočtu jsem vycházela z hodnot EVA v roce 2012. Faktory, které nejvíce ovlivňují ekonomickou přidanou hodnotu, jsou zvýrazněny v následující tabulce.

Tab. 27 Citlivostní analýza (vlastní zpracování)

	Původní hodnota ukazatele	Změna hodnoty o 10 %	Původní EVA	Nová EVA	Změna EVA
DHM	179 355	197 291	23 304	20 720	-2 584
DNM	478	526	23 304	23 304	0
Zásoby	42 951	47 246	23 304	22 678	-626
Pohledávky	111 681	122 849	23 304	21 691	-1 613
Krátkodobý FM	76 915	84 607	23 304	22 192	-1 112
Krátkodobé CZ	167 046	183 751	23 304	25 718	2 414
PH/Tržby	24,70%	27,17%	23 304	40 860	17 556
Osobní N/Tržby	11,46%	12,60%	23 304	15 142	-8 162
Odpisy/Tržby	1,40%	1,54%	23 304	22 332	-972
Ost. Vý - Ná/Tržby	-3,59%	-3,23%	23 304	25 841	2 537
Tržby	712 213	783 434	23 304	23 296	-8
Bezriziková sazba	2,31%	2,54%	23 304	22 742	-562
Náklady na VK	14,47%	15,91%	23 304	19 768	-3 536
Náklady na CK	3,53%	3,88%	23 304	23 304	0
Beta koeficient	1,67	1,837	23 304	20 325	-2 979
Riziková přírážka	7,28%	8,01%	23 304	20 315	-2 989
WACC	14,47%	15,92%	23 304	19 743	-3 561
VK/Úplatné zdroje	100%	110,00%	23 304	19 758	-3 546
Investovaný kapitál	245 407	269 948	23 304	25 632	2 328
RONA	23,97%	26,36%	23 304	29 179	5 875

Nejvíce citlivá byla hodnota EVA na změnu přidané hodnoty k tržbám (změna EVA + 17 556 tis. Kč). Dalším významným faktorem byl podíl osobních nákladů na tržbách (změna EVA -8 162 tis. Kč). A do třetice má na hodnotu EVA velký vliv rentabilita investovaného kapitálu (změna EVA + 5 875 tis. Kč). Dále lze za významnou považovat i změnu nákladů na vlastní kapitál, vážených průměrných nákladů na kapitál, či změnu podílu vlastního kapitálu na úplatných zdrojích.

8 IMPLEMENTACE BSC

Cílem této diplomové práce je navrhnout projekt zavedení BSC s využitím EVA do společnosti LAPP KABEL s. r. o. Důvodů pro zavedení tohoto konceptu do řízení podniku je hned několik. Mimo jiné je to především zlepšení výkonnosti firmy, či zvýšení povědomí o její činnosti. Při implementaci budu vycházet především z 5 fází modelu Horváth & Partners.

8.1 Vytvoření organizačních předpokladů

LAPP KABEL s. r. o. se skládá ze 4 divizí. Pro tuto chvíli se firma rozhodla BSC implementovat pouze do tří divizí a to obchodní, provozní a výrobní. Pokud má být toto zavedení BSC úspěšné, je nezbytné, aby se na něm podílelo především vrcholové vedení společnosti. To by se mělo zapojit při výběru strategických cílů, měřítek, jednotlivých akcí apod.

Vytvoření organizačních předpokladů znamená v první řadě sestavení projektového týmu BSC se zodpovědným vedoucím. Tým bude složen z 6 lidí a to z výkonného ředitele, vedoucích pracovníků jednotlivých úseků firmy a koordinátora v podobě mě, studentky UTB, která budu mít na starost sladit všechny návrhy jednotlivých vedoucích.

Tab. 28 Složení implementačního týmu (vlastní zpracování)

Role	Pozice	Osoba
"vlastník" BSC	Výkonný ředitel	momentálně neobsazeno
Základní tým	Provozní ředitel	René Sedlák
	Vedoucí ekonom	Lenka Vodárková
	Obchodní ředitel	momentálně neobsazeno
	Výrobní ředitel	Marcel Šabršula
	Manažer jakosti	Pavel Sláma
	Vedoucí HR	Silvie Veselá
Koordinátor	Studentka FaME UTB	Jitka Sehnalová

S implementací BSC souvisejí tzv. kritické faktory úspěchu zavedení BSC. Jsou to následující pravidla, která by měla být dodržena:

- všichni pracovníci musí dobře rozumět podstatě a principům BSC,
- v průběhu projektu se složení týmu nesmí měnit,
- výkonný ředitel projekt vede a schvaluje všechny kroky při jeho implementaci,
- vedoucí pracovníci zodpovídají za cíle a jejich dosažení a zajišťují komunikaci v rámci svých oddělení,

- všichni pracovníci implementačního týmu se musí účastnit pravidelných informačních schůzek.

8.1.1 Časový harmonogram projektu

Jedním z prvních úkolů implementačního týmu je seznámit se s podstatou metody BSC, porozumět jí a následně sestavit plán průběhu celé implementace, kde jsou definovány jednotlivé fáze. Je nezbytné určit strategii podniku, od které se budou dále odvíjet strategické cíle. Na základě těchto cílů se postupně určí vztahy příčin a následků, vytvoří se strategická mapa. Následujícím úkolem celého týmu, je stanovení měřítek a hodnot a s tím související strategické akce, díky kterým bude vytyčených cílů dosaženo.

Tab. 29 Plán projektu BSC (vlastní zpracování)

2013	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.
Příprava projektu								
Iniciovat a koordinovat projekt								
Vytvořit BSC pro společnost								
Vyjasnění strategie								
Odvození strategických cílů								
Zobrazení vztahů příčin a následků								
Tvorba měřítek								
Definice cílových hodnot								
Určení strategických akcí								
Koncepce a integrace do systému řízení								
Plánování roll-out								

Princip BSC spočívá mimo jiné v prostoupení konceptu do celé firmy, tedy zapojení pracovníků na všech úrovních organizace. Proto je po celou dobu implementace vhodné, pravidelně pořádat informační schůzky, tak aby zaměstnanci byli neustále ve středu dění.

8.1.2 Rozpočet projektu

V rámci projektu zavedení BSC do společnosti LAPP KABEL s. r. o. bude třeba, aby firma vynaložila náklady na úvodní školení, dále pak na software a odměny pracovníků, kteří jsou součástí implementačního týmu. Odhadnuté náklady spojené s celou implementací uvádím v tabulce 30.

Tab. 30 Náklady na zavedení BSC (vlastní zpracování)

Položka	Suma (v Kč)
Úvodní školení	36 000
Dodatečné náklady na školení	3 000
Software	150 000
Náklady na odměny pracovníků implementačního týmu	160 000
Celkové náklady	349 000

Školení v poradenské firmě zabývající se implementací BSC se zúčastní vedoucí pracovníci jednotlivých divizí společnosti. Tito potom budou ve firmě prezentovat nabyté vědomosti tak, aby se tato metoda rozšířila do povědomí všech zaměstnanců. Obsahem úvodního školení bude koncepce a metodika BSC, role BSC v systému strategického řízení, popis finanční, zákaznické a procesní perspektivy a perspektivy učení a růstu a vztahů a vazeb mezi nimi, měřítka a indikátory výkonnosti, tvorba strategické mapy, cesta k tvorbě BSC atd. Cena za školení pro jednoho člena činí cca 12 000,- Kč. Dodatečné náklady na školení zahrnují pouze cestovné a stravné, protože školení by probíhalo přímo ve Zlíně.

Součástí implementace je také zavedení nového softwaru. Po konzultaci s poradenskou firmou zabývající se BSC bych společnosti LAPP KABEL doporučila software ATTIS Software Tools. Jedná se o automatizované softwarové řešení pro implementaci BSC a strategického měření a řízení výkonnosti organizace. Záleží potom na velikosti organizace a míře integrace například s personálními softwary, nicméně cena tohoto softwaru činí cca 150 000,- Kč.

Náklady na odměny pracovníků zařazených do implementace (kromě studentky VŠ) se pohybují kolem 4 000,- Kč měsíčně. Očekávaná doba zavádění BSC je 8 měsíců, dohromady tedy tyto náklady činí 160 000,- Kč.

8.2 Vyjasnění strategie

Na základě dříve provedených strategických analýz podniku, interních dokumentů a také požadavků vedení, lze nyní definovat strategii. Tato strategie by měla vycházet z vize společnosti a samozřejmě by měla být za jedno se základním cílem podniku, tedy v případě LAPP KABEL s. r. o., zvýšením hodnoty pro vlastníky.

Vize shrnuje to, čím chce společnost být. Popisuje budoucnost jako významně odlišnou od současnosti tím, že identifikuje hlavní dlouhodobé změny v organizaci. Je zdrojem inspirace. Poskytuje jasná rozhodovací kritéria pro následnou tvorbu základních strategických směrů a cílů. (Progressive consulting, 2010)

Vize a z ní vyplývající strategie společnosti LAPP KABEL s. r. o. zní:

"Chceme růst organicky a kvalifikovaně v našich cílových zákaznických segmentech s podporou našich značek a nových produktů."

"Chceme otevřeně komunikovat se všemi zaměstnanci tak, abychom vytvořili ovzduší transparentnosti, jasného směřování a důvěry, chceme podporovat týmovou práci na všech úrovních a zvyšování profesionality našich manažerských dovedností."

"Chceme pracovat v jednotlivých, efektivních procesech a strukturách, abychom dosáhli nejvyššího možného uspokojení zákazníků, pouze tak můžeme vytvářet odpovídající zisk pro zajištění budoucnosti naší společnosti."

8.3 Tvorba BSC

Na základě definované strategie společnosti a provedených analýz je možné stanovit strategické cíle, kterých by společnost do budoucna ráda dosáhla. V rámci tvorby BSC je důležitým krokem vybrat z řady strategických cílů několik základních a tyto cíle přiřadit k jednotlivým perspektivám. Základní strategické cíle jsem vybrala po konzultaci s pracovníky podniku a uvádím je v následujících tabulkách, v rozčlenění do 4 perspektiv BSC. Každá perspektiva obsahuje několik cílů, kterým jsou přiřazeny odpovědnosti za jejich dosažení.

Tab. 31 Finanční perspektiva (vlastní zpracování)

Finanční perspektiva		
Strategický cíl	Popis	Odpovědnost
Zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku	I do dalších let zajistit kladnou hodnotu EVA s jejím postupným růstem, resp. stále tvořit bohatství pro vlastníky.	Výkonný ředitel Finanční oddělení
Zajistit konkurenceschopné náklady	Snížením nákladů chce firma docílit konkurenční výhody, zvýšit ziskovou marži a tím dosáhnout růstu EVA. Finanční faktor NOPAT/TRŽBY má silnou vazbu na řízení nákladů. Společnost by se měla zaměřit na snížení nákladů na provozních úsecích.	Výkonný ředitel Finanční oddělení
Zajistit růst obratu	Vedení firmy by rádo zvýšilo obrat. Toho lze dosáhnout získáním nových trhů, podporou prodeje, nebo snížením cen produktů. Tržby jsou jeden ze základních faktorů, který ovlivňuje RONA, a tím podporuje tvorbu kladné EVA.	Výkonný ředitel Finanční oddělení

Nejvyšším cílem finanční perspektivy je zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku. Další dva cíle této perspektivy jsou mu podřazené a jejich dosažení vede ke splnění cíle vrcholového. Pro zabezpečení dlouhodobého růstu hodnoty podniku bude využito měřítko ve formě hodnoty EVA. Společnost zaujímá velmi silnou pozici na celosvětovém trhu kabelů a kabelového příslušenství. Tak jako každá firma chce i LAPP dosahovat stále vyšší obrat jak u stávajících zákazníků tak především u zákazníků nových. Předpokladem budoucího pozitivního vývoje společnosti je také neustálá kontrola nákladů a snaha o jejich snižování.

Tab. 32 Zákaznická perspektiva (vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva		
Strategický cíl	Popis	Odpovědnost
Zvýšit povědomí široké veřejnosti o činnosti firmy	Cílem je podpořit známost podniku v obsluhovaných regionech, zvýšit povědomí široké veřejnosti o činnosti společnosti či jejich sponzorovaných akcích.	Výkonný ředitel Marketingové oddělení
Získání nových zákazníků	Aktivní rozvoj obchodní spolupráce se stávajícími i novými zákazníky, a to jak z tradičních průmyslových oborů, tak z oborů nových.	Obchodní ředitel
Získávat větší projekty	Cílem je zvýšení dodávek na realizaci investiční výstavby a s tím potom spojený výrazný růst tržeb.	Projektové oddělení

V rámci zákaznické perspektivy chce společnost především získat nové zákazníky, protože tak porostou tržby a s nimi spojená EVA. Firma by ráda získala nové zákazníky, nejen z tradičních oborů, ale především z řad široké veřejnosti. Obecně lze však říci, že lidé nepohybující se v oboru mají pouze letmou představu o tom, čím se společnost LAPP KABEL s. r. o. zabývá. Právě to je důvodem stanovení strategického cíle zvýšení povědomí široko veřejnosti o činnosti společnosti. Dosažením posledního cíle zákaznické perspektivy, tedy získáním zakázek na realizaci investiční výstavby, by společnosti výrazně vzrostly tržby a opět by se to pozitivně projevilo na EVA.

Tab. 33 Perspektiva interních procesů (vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů		
Strategický cíl	Popis	Odpovědnost
Optimalizace výrobního procesu	Cílem je vytvořit optimální fungování výrobního procesu s důrazem na eliminaci zmetků a odpadu.	Vedoucí výroby
Zefektivnění provozního procesu	Zefektivnění celého procesu, počínaje objednávkou od zákazníka a konče dodávkou výrobku.	Výkonný ředitel Vedoucí výroby Obchodní oddělení
Snížení počtu reklamací, popř. zlepšení kvality reklamačního procesu	Snaha firmy o redukci co největšího počtu reklamací tak aby se téměř nevyskytovaly. Pokud reklamace přece jen vzniknou, snaha o jejich rychlé vyřízení.	Obchodní oddělení

Součástí LAPP KABEL s. r. o. je výrobní divize umístěná v Holešově. Firma by ráda omezila počet vyrobených zmetků a vyvarovala se nadměrnému vzniku odpadu při výrobním procesu, což vede mimo jiné ke snižování nákladů a tím i k růstu EVA. Zefektivnění provozního procesu znamená snažit se o co nejkratší dobu realizace celého procesu obchodu. A dále spolehlivou dobu realizace, tedy dodání na čas. Lze tedy říct, že kritickou oblastí jsou stanoveny doby odezvy. Každá společnost se při své činnosti potýká s reklamacemi. LAPP KABEL s. r. o. by ráda redukovala počet reklamací, či případně zlepšila alespoň proces jejich vyřizování.

Tab. 34 Perspektiva učení se a růstu (vlastní zpracování)

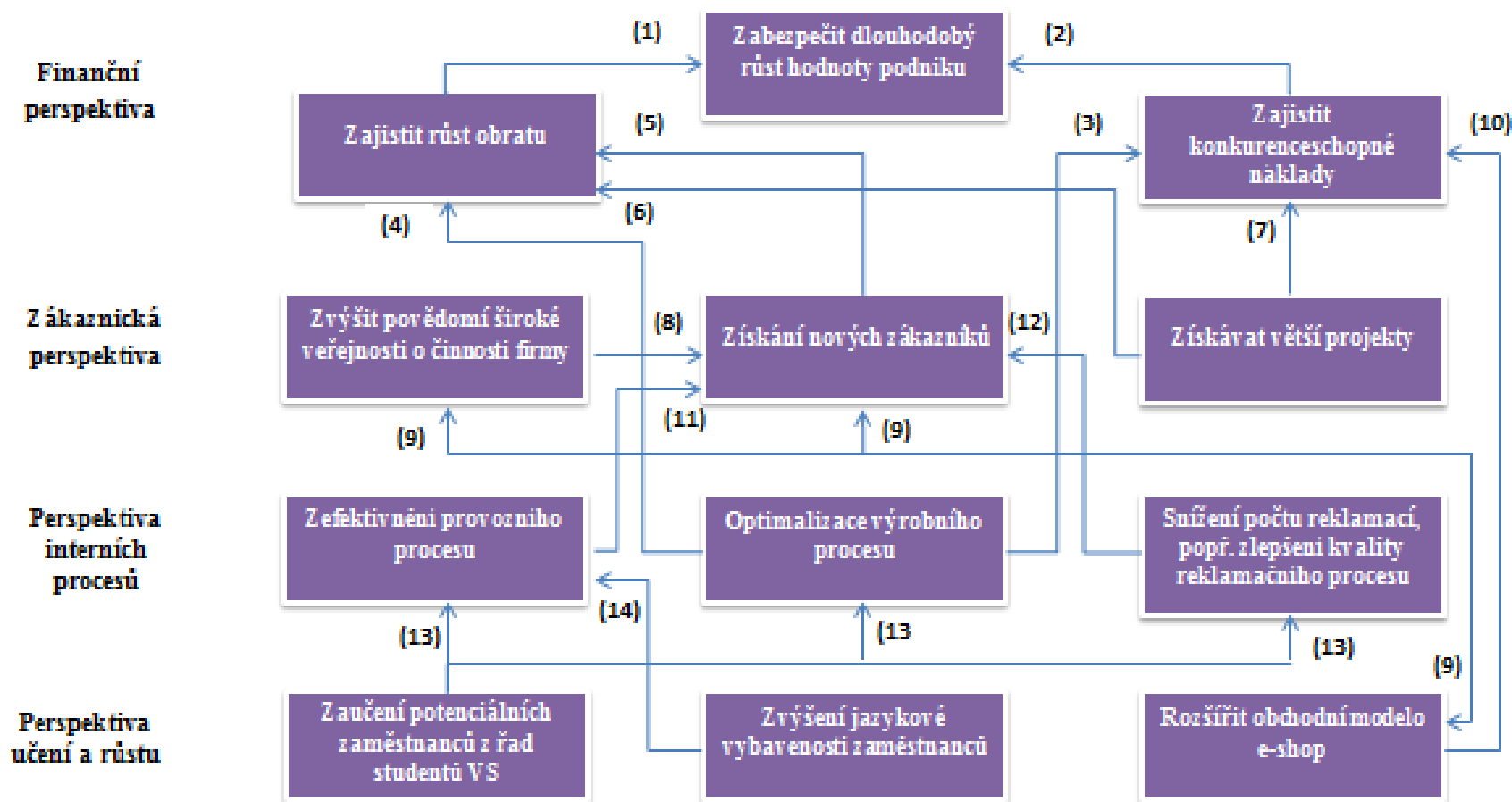
Perspektiva učení se a růstu		
Strategický cíl	Popis strategických cílů	Odpovědnost
Zaučení potenciálních zaměstnanců z řad studentů VŠ	Umožnění praxe studentům vysokých škol a s tím spojené zaškolení "potenciálních zaměstnanců".	Výkonný ředitel, Vedoucí personálního oddělení
Zvýšení jazykové vybavenosti zaměstnanců	Vyšší jazyková vybavenost a schopnost komunikovat v cizím jazyce dává společnosti větší šanci prosadit se na zahraničních trzích.	Vedoucí personálního oddělení
Rozšířit obchodní model o e-shop	Cíl má zajistit rozšíření obchodního modelu o obchodní aktivity a propagaci podniku na internetu.	Vedoucí obchodu, marketing

Protože je LAPP KABEL součástí nadnárodní skupiny LAPP GROUP, je pro ni znalost jazyků nezbytností. Ačkoliv má společnost německé kořeny je ve firmě zásadní komunikační znalost anglického jazyka vesměs všech zaměstnanců. Za výhodu je potom považována i znalost němčiny. Zvýšení jazykové vybavenosti všech zaměstnanců otevře firmě dveře na zahraniční trhy. Nejdůležitější hodnotou v podniku jsou zaměstnanci. Podnik by mohl více rozšířit spolupráci se studenty vysokých škol. Jde o jakési vychování si vlastních potenciálních zaměstnanců. Společnost by mohla umožnit praxi studentům již prvního ročníku vysoké školy, kdy by si tyto studenty postupně zaučovala a do budoucna s nimi počítala jako s potenciálními uchazeči o práci. Společnost v podstatě může mít zdarma k dispozici pracovní sílu, naopak je toto výhodné i pro samotné studenty, kteří získají dnes velmi ceněnou praxi. Poslední cíl této perspektivy je směřován do obchodní činnosti. Organizace má svůj obchodní útvar, který standardně pracuje převážně na území ČR a SR. Pro rozšíření podílu na trzích je nezbytné, aby organizace začala být aktivní i na poli internetového obchodu.

8.4 Vybudování vztahů příčin a následků

Nyní mohu přistoupit k sestavení mapy příčin a následků tzn., pokusím se zobrazit, jak jsou mezi sebou propojeny jednotlivé cíle všech uvedených perspektiv. Uvedená mapa přehledně zobrazuje vzájemné působení všech cílů, což znamená, že k úspěšnému splnění jednoho cíle je potřeba plnit i cíle ostatní. Vztahy mezi stanovenými cíli znázorňují šipky. V případě dále uvedené mapy platí, že cíle na nižší úrovni ovlivňují cíle na vyšší úrovni.

STRATEGICKÁ MAPA PŘÍČIN A NÁSLEDKŮ



Obr. 11 Strategická mapa příčin a následků (vlastní zpracování)

Jak už bylo několikrát zmíněno, základním cílem firmy je zvýšit hodnotu podniku (EVA). Tohoto cíle lze mimo jiné dosáhnout zvýšením obrátu (1) a to se následně projeví v ukazateli RONA, který dle citlivostní analýzy má velký vliv na EVA. Mezi faktory, které dále ovlivňují růst ukazatele výnosnosti úplatného kapitálu RONA, patří hlavně růst ukazatele čistého provozního zisku NOPAT. K navýšení NOPATu může dojít vlivem snížení provozních nákladů (2). Pro splnění tohoto cíle je třeba zaměřit se na optimalizaci výrobního procesu (3), s důrazem na efektivnost a hospodárnost, což znamená například již zmiňovaný bezporuchový provoz. Optimalizace výroby přinese užitek například ve formě zvýšení spokojenosti zákazníků, což následně zvyšuje obrát (4) a zároveň hodnotu podniku. Díky optimálnímu výrobnímu procesu společnost ušetří náklady (3) a také může zlepšit využití nevyužitých kapacit, čímž se stane konkurenceschopnou. Zajistit konkurenceschopné náklady lze také snížením průměrných variabilních nákladů na kapitál WACC.

Nárůstu obrátu může být dosaženo především získáním nových zákazníků (5), či větších projektů (6), které zároveň mohou pozitivně působit také na snižování nákladů. (7) Zajistit firmě nové zákazníky není nikdy jednoduché. V případě společnosti LAPP KABEL by bylo vhodné zaměřit se na zvyšování povědomí o činnosti firmy a to hlavně široké veřejnosti (8). Tento cíl se navzájem ovlivňuje s cílem perspektivy učení se a růstu, konkrétně s cílem rozšířit obchodní model o e-shop (9). Je to forma nákupu, která je vhodná právě pro zákazníky mimo tradiční obory a má také významný vliv na snižování nákladů. (10) K získání nových zákazníků přispěje velkou měrou také zefektivnění provozního procesu (11), tedy zkrácení doby realizace celého procesu obchodu, nebo také zlepšení kvality reklamačního procesu (12), což je další vytyčený cíl.

Výrobní či celý provozní proces může ovlivnit zaučení si potenciálních zaměstnanců z řad studentů VŠ (13). Tento cíl určitě pozitivně přispěje také ke snižování počtu reklamací, případně ke zkvalitnění vyřízení případných reklamací (13). Dále je pro provoz firmy LAPP KABEL s. r. o., jako součásti mezinárodní skupiny, velmi důležitá znalost světových jazyků, proto je cílem perspektivy učení se a růstu zvýšení jazykové vybavenosti všech zaměstnanců (14).

8.4.1 Vypracování měřítek strategických cílů a stanovení cílových hodnot

Dalším krokem implementace BSC je stanovení měřítek strategických cílů tzn., je důležité určit způsob, jakým společnost zjistí míru splnění daného cíle. Měření strategických cílů umožňuje ovlivnění chování požadovaným směrem. Každému strategickému cíli jsem

se snažila vybrat měřítka tak, aby měla co nejvyšší vypovídací schopnost. Každý cíl má, pokud možno, přiřazeno jedno měřítko. Zdrojem dat pro sledování navržených měřítek jsou především finanční výkazy a interní dokumenty společnosti. Kromě měřítek uvádím v tabulkách také skutečné hodnoty stanovených cílů a jejich hodnoty cílové, tedy ty, kterých chce společnost dosáhnout, v horizontu cca 3 let. Tyto hodnoty byly stanoveny na základě odhadů z minulých let, popř. dle požadavků vedení společnosti.

Tab. 35 Měřítka finanční perspektivy (vlastní zpracování)

Finanční perspektiva					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Frekvence měření	Skutečná hodnota	Cílová hodnota
Zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku	Hodnota ukazatele EVA	tis. Kč	ročně	23 304	50 000
Zajistit konkurenceschopné náklady	WACC Zisková marže	%	ročně	14,47 8,258	9 15
Zajistit růst obrátu	NOPAT NOA RONA	tis. Kč tis. Kč %	ročně	58 814,- 245 407,- 23,965	110 000,- 460 000,- 27

Tab. 36 Měřítka zákaznické perspektivy (vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Frekvence měření	Skutečná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšit povědomí šikoré veřejnosti o činnosti firmy	Počet prezentací firmy v médiích	počet článků v novinách počet reklam reklama na billboardech	ročně	20 - 25 20 0	40 - 45 45 3 plochy/rok
Získání nových zákazníků	Počet nových zákazníků (čistě = noví - ztráta)	počet	ročně	25	40 - 45
Získávat větší projekty	Počet nových projektů	počet v tis. Kč	ročně	128 72 692	200 110 000

Tab. 37 Měřítko perspektivy interních procesů (vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Frekvence měření	Skutečná hodnota	Cílová hodnota (2015)
Optimalizace výrobního procesu	počet zmetků minimum odpadu	ks % odpadu	ročně	2670:1 mil 8 %	2000:1 mil 3 %
Zefektivnění provozního procesu	Ø délka vyřízení zakázky Ø délka zprac. objednávky	den	ročně	9 6	7 4
Snížení počtu reklamací, popř. zlepšení kvality reklamačního procesu	počet reklamací počet dnů připadajících na vyřízení reklamace	počet den	ročně	276 18 dnů	180 max 14 dnů

Tab. 38 Měřítko perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Frekvence měření	Skutečná hodnota	Cílová hodnota (2015)
Zaučení potenciálních zaměstnanců z řad studentů VŠ	počet praktikantů	počet	ročně	systém sledování ještě není určen	3
Zvýšení jazykové vybavenosti zaměstnanců firmy	bodové hodnocení jazykového testu zaměstnanců	%	ročně	75	90
Rozšířit obchodní model o e-shop	počet přijatých objednávek přes internet	počet	ročně	systém sledování ještě není určen	5000

8.4.2 Určení strategických akcí

V následující části je třeba převést stanovené cíle a jejich měřítko do každodenního života organizace. Strategické akce jsou účelně směřovány k naplnění strategických cílů. Jednotlivé strategické akce jsou připojeny ke stanoveným cílům a doplňují tak jejich charakter.

Projektový tým v rámci brainstormingu stanovil možné akce, které vedou k dosažení vytyčených cílů. Výsledný přehled jsem zobrazila v následujících tabulkách a to zvlášť pro každou perspektivu.

Tab. 39 Strategické akce finanční perspektivy (vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku	Prosazovat dosahování hlavního cíle společnosti při všech rozhodnutích. Ke splnění základního cíle dojde, pokud budou naplněny cíle z ostatních perspektiv - viz. strategická mapa. Zavedení konceptu EVA do organizace a hodnocení výkonnosti podniku na jeho základě.
Zajistit konkurenceschopné náklady	Snižování provozních nákladů a nákladů na kapitál. Sledovat optimální vývoj osobních nákladů a služeb vzhledem k výši tržeb.
Zajistit růst obrátu	Proniknout na nové trhy, sestavit plán tržeb a nákladů, stanovit cenovou politiku.

Hlavním cílem finanční perspektivy je zvýšení hodnoty podniku. Pokud bude dosaženo všech cílů z ostatních perspektiv, dojde ke splnění cíle primárního. Jedním z dalších cílů finanční perspektivy je zajištění růstu obrátu. LAPP KABEL s. r. o. dosahuje každoročně růstu obrátu a tento trend by ráda zachovala. Úkolem je tedy proniknout na nové trhy a hledat prodejní kanály. Důležitou součástí strategie je sestavení plánů tržeb a nákladů v určitém časovém horizontu a určení cenové strategie firmy. Aby firma byla i nadále zisková a konkurenceschopná, musí být schopna řídit náklady, a to nejen provozní či osobní, ale také náklady na kapitál.

Tab. 40 Strategické akce zákaznické perspektivy (vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšit povědomí široké veřejnosti o činnosti firmy	Prezentace v médiích (rádio, noviny) Reklama na billboardech Sponzoring akcí apod.
Získání nových zákazníků	Účast na veletrzích Podpora komunikace s jednotlivými zákazníky Aktivní školení pracovníků odbytu v jednání se zákazníky Snaha o co nejrychlejší vyřízení např. mailů od nových zákazníků, maximální se jim věnovat a vycházet vstříc. Pravidelné návštěvy u zákazníků.
Získávat větší projekty	Zúčastňovat se více veřejných výběrových řízení. Lepší příprava na tyto řízení. Zajištění si referenčních projektů.

Jedním z nejdůležitějších cílů společnosti je získání nových zákazníků. Splnit tento cíl je však složitý úkol. Společnost chce co nejvíce komunikovat ať už se svými stálými či potencionálními zákazníky. K navázání nových vztahů se zákazníky je ideální přímý kontakt a to např. na veletrzích, kde lze nasbírat řadu kontaktů. Následně je třeba věnovat jim odpovídající pozornost, zákazníky pravidelně navštěvovat a snažit se maximálně vyhovět jejich požadavkům. Získat nové zákazníky lze také tím, že bude splněn další cíl této perspektivy a to zvýšení povědomí široké veřejnosti o činnosti firmy. Chce to především prezentovat společnost v médiích jako je rádio či tiskoviny. Společnost uskutečnila pár let zpátky vtipnou reklamní akci, kdy na oplocení areálu firmy v Otrokovicích umístila transparent s popisem toho, čím se zabývá. Podle mě výborně propracovaný nápad se špatným umístěním. Navrhovala bych podobnou reklamu umístěnou např. na billboardech, kde bude více na očích. Společnost chce zvýšit ekonomickou aktivitu v oblasti získávání projektů ve formě dodávek na realizaci investiční výstavby. Základem je účast na více výběrových řízeních, kvalitní příprava na tyto řízení a zajištění si řady referenčních projektů.

Tab. 41 Strategické akce perspektivy interních procesů (vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Strategická akce
Optimalizace výrobního procesu	Investovat do modernizace či oprav starších strojů. Získat, vyhodnotit a zavést úsporné návrhy.
Zefektivnění provozního procesu	Eliminace zbytečných pohybů, čekání apod. V rámci tohoto cíle bude ve firmě provedeno školení Lean.
Snížení počtu reklamací, popř. zlepšení kvality reklamačního procesu	Modernizace výrobních strojů. Vypracování seznamu preventivních opatření.

Společnost by ráda optimalizovala výrobní proces, konkrétně by chtěla předcházet výrobě zmetků a vzniku nadměrného odpadu. Toho lze dosáhnout například pravidelnými kontrolami strojů, následnými opravami, či investicí do modernějších zařízení. Zaměstnance je třeba poučit a následně také kontrolovat jejich činnost, tak aby se dosáhlo minimalizování odpadu. Od samotných pracovníků je také dobré získat, vyhodnotit a následně zavést úsporné návrhy. Aby se stal provozní proces efektivnější, bude ve firmě probíhat školení Lean. Filosofie Lean vychází ze základního konceptu, že všechny činnosti firmy, které nemají za cíl tvorbu hodnoty pro zákazníka, jsou plýtváním a jako takové musejí být

eliminovány. Ke snížení počtu reklamací může přispět již výše zmíněná modernizace výrobních strojů. Dále je vhodné vypracovat seznam preventivních opatření, která zabrání vzniku chyb a eliminují reklamace.

Tab. 42 Strategické akce perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Strategická akce
Zaučení potenciálních zaměstnanců z řad studentů	Spolupráce s VŠ.
Zvýšení jazykové vybavenosti zaměstnanců firmy	Zhodnotit úroveň jazykových dovedností zaměstnanců. Sestavit individuální jazykové učební plány na míru.
Rozšířit obchodní model o e-shop	Zavedení internetového prodeje. Školení zaměstnanců. Pravidelné vyhodnocování návštěvnosti internetového prodeje a realizovaných obchodů přes e-shop.

Strategickou akcí – spolupráce s VŠ, je myšleno poskytnutí praxe studentům různých ročníků, tak aby společnost měla možnost dlouhodobější spolupráce a mohla si studenty řádně zaučit. Toto je dle mého názoru výhodné jak pro studenty tak především pro samotnou firmu, která takto může mít k dispozici „levnou“ pracovní sílu. Aby došlo ke splnění druhého cíle této perspektivy, je třeba nejprve zhodnotit úroveň jazykových dovedností zaměstnanců pomocí testu. Následně zrevidovat aktuální výuku jazyků a vytvořit individuální jazykové učební plány. Rozšíření obchodního modelu o internetový prodej, je jistě velkým přínosem. Je třeba proškolit zaměstnance, kteří budou mít tuto oblast prodeje na starost a dále se dohodnout s provozovatelem webu na pravidelném vyhodnocování návštěvnosti a uskutečněných obchodů.

8.5 Rozšíření roll-out

Rozšíření roll-out a zajištění nepřetržitého používání v rámci celé společnosti je velmi náročný proces. Já se jím nebudu podrobně zabývat, protože to neumožňuje rozsah této diplomové práce. Jen ve zkratce, pokud by byl pilotní projekt v rámci divizí LAPP KABEL s. r. o. úspěšný, mohlo by do budoucna dojít k implementaci BSC v rámci celé skupiny LAPP GROUP. Rozšíření je ideální "shora dolů" a musí být především srozumitelně a konkrétně rozpracováno až na jednotlivé zaměstnance.

8.6 Zajištění nepřetržitého používání

Vytvoření BSC je pro společnost pouze začátek. Následným krokem je velmi důležitá integrace tohoto konceptu do systému řízení společnosti. Konkrétně se jedná o integraci do systému podnikového plánování, reportingu a vedení zaměstnanců.

Řízení firmy založené na BSC pomáhá mimo jiné lépe prezentovat výsledky a hodnotit vývoj firmy. Důležité je, aby o plnění vytyčených cílů a ostatních úspěších firmy měli informace všichni zaměstnanci napříč celým podnikem.

8.6.1 Integrace do systému dosavadního podnikového plánování

Běžné podnikové plánování má ve společnosti LAPP KABEL pouze krátkodobý charakter. Zavedením metody BSC se při plánování budou neustále připomínat strategické cíle a akce, čímž se z čistě operativního plánu stane plán strategicko-operativní. Cíle na nižších úrovních budou definovány na základě cílů stanovených dle BSC. U každého cíle bude stanovena osoba zodpovědná za jeho splnění a také termín, do kterého se musí daný cíl zrealizovat.

8.6.2 Integrace do systému reportingu

Reporting hraje ve společnosti LAPP KABEL významnou roli. V rámci implementace BSC ho bude třeba nově uspořádat. Je třeba prolomit zeď mezi operativním řízením a strategií. Jde o to, že se reporting musí rozdělit na tyto hlavní úkoly, které má plnit:

1. Tradiční metody controllingu, kalkulace apod., tedy podpora rozhodování.
2. Udržení operativního provozu, konkrétněji kontrola ukazatelů likvidity, průběžné výrobní doby, náklady atd.
3. Indikátory založené na měřítkách metody BSC.

Zavedení BSC přispěje ke zlepšení klasického vykazování výsledků. Reporting bude zaměřený na sledování měřítek, které jsou stanoveny v jednotlivých perspektivách. Je velmi důležité, aby firma zaměřila controlling nejen na finanční ukazatele ale i na nefinanční. Společnost tak již nebude v situaci, kdy se dívá pouze do zpětného zrcátka, ale zaměří se na budoucnost. Z čistě operativního reportingu se v podstatě stane reporting strategicko-operativní, vyhovující zásadám BSC.

8.6.3 Integrace do systému řízení zaměstnanců

Pro úspěšné fungování BSC v podniku je nezbytné začlenit jej do systému řízení zaměstnanců. Je potřeba všem pracovníkům vysvětlit, proč se bude BSC používat a jaký bude přínos pro firmu. Zaměstnanci budou nést zodpovědnost za plnění vytyčených cílů, což povede k jejich ztotožnění s danými strategickými cíli, poroste jejich angažovanost a díky systému odměňování také jejich motivace. K jednotlivým cílům by měla být určena jakási kritéria, na základě kterých budou zaměstnanci odměněni. Jedná se například o stanovení minimální či maximální hodnoty, které má být dosaženo a na základě splnění, získá zaměstnanec určité procento ze mzdy navíc.

Je také třeba rozlišovat odměňování zaměstnanců ve vedení společnosti a zaměstnanců na nižších úrovních. Vedoucí pracovníci mohou mít odměňování nastaveno na základě výsledků EVA, zatímco pracovníci na nižších pozicích budou odměněni na základě měřítek, která mohou svou činností ovlivnit.

9 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ, PŘÍNOSY A RIZIKA IMPLEMENTACE BSC DO SPOLEČNOSTI

Jestliže společnost uskutečňuje jakoukoliv změnu ve své činnosti, či řízení, očekává od ní v první řadě pozitivní výsledky. Ne vždy se to však povede. Je třeba se uvědomit, že kromě kladů mohou změny přinést také zápory. Proto je vždy dobré předem zhodnotit jaké přínosy či rizika s sebou daná změna nese.

9.1 Přínosy implementace BSC

Úspěšné zavedení BSC znamená pro společnost LAPP KABEL následující výhody:

- **Komplexní měření výkonnosti** - společnost měla dosud pod kontrolou měření výkonnosti odděleně v různých oblastech. Pomocí BSC získá firma komplexní přehled.
- **Konkretizace vize a strategie** – protože společnost má vyjasněnou vizi i strategii, pomůže je BSC konkretizovat na jednotlivé cíle, nezbytné k jejich naplnění.
- **Dosažení plánovaných hodnot EVA** – a s tím související zjištění hybných sil, které mají vliv na finanční výkonnost podniku.
- **Dosažení všech vytyčených cílů stanovených v jednotlivých perspektivách** – ať už se jedná o zvýšení obrátu, úsporu nákladů, získání nových zákazníků, zefektivnění provozního procesu, zavedení e-shopu atd.
- **Zlepšení týmové práce** – v rámci vyjasňování strategických cílů, dojde ke zlepšení komunikace všech zaměstnanců a sdílení informací.
- **Zlepšení systému plánování, reportingu i řízení zaměstnanců** – zavedení BSC napomůže k lepšímu promítnutí plánů strategických do plánů operativních. Dále přispěje k efektivnější kontrole a reportingu a v neposlední řadě také k vedení a odměňování pracovníků na všech úrovních.
- **Soulad zájmů celé společnosti** – zavedením BSC se sjednotí zájmy všech oddělení a divizí, což podpoří vyvážený rozvoj celé společnosti.

9.2 Rizika implementace BSC

Pokud chce společnost úspěšně zavést Balanced Scorecard měla by určitě brát v úvahu následující rizika:

- **Neprojevení zájmu a podpory ze strany vrcholového vedení** – je důležité, aby management myslel zavedení opravdu vážně.
- **Špatně definované cíle společnosti a nastavená měřítka** – cíle mohou být špatně definovány, či navzájem neprovázány, což může způsobit, že model nebude efektivně fungovat. U stanovených cílů mohou být také špatně nastavena měřítka. Ty by pak nevypovídaly o tom, v jaké míře bylo dosaženo stanoveného cíle.
- **Dlouhý časový interval implementace** – zavedení BSC konkrétně u společnosti LAPP je naplánováno na 8 měsíců. Rizikem je, že se v tak dlouhém časovém intervalu může firma při tvorbě BSC nacházet v jiných podmínkách, než při její implementaci. Z tohoto důvodu je třeba dát pozor na to, aby BSC nezůstal ležet někde v šuplíku.
- **Problémy s komunikací všech zaměstnanců** – je třeba zvolit správný nástroj na prezentaci konceptu BSC v rámci celé firmy.
- **Neuskutečnění změn** – i přes to, že společnost má nadefinovány cíle, jejich měřítka a akce k jejich naplnění, nedojde k jejich realizaci a firma bude pokračovat dle starých zvyklostí. V projektu BSC nejde o to, aby zaměstnanci „dělali jiné věci“, ale o to, aby začali „dělat věci jinak“.
- **Nedostatek finančních prostředků k implementaci BSC** – pro zavedení BSC je také třeba vynaložit určité finanční prostředky. Firma by proto měla počítat s jistou finanční rezervou, tak aby implementace BSC nebyla velkým zásahem do rozpočtu společnosti.

9.3 Závěrečná doporučení

Co se týká mých doporučení ohledně implementace BSC do podniku, navrhuji především, aby společnost pravidelně kontrolovala průběh projektu a tím zůstala zachována vysoká vypovídací schopnost. Pokud by snad společnost z nějakého důvodu zavádění BSC oddálila, navrhuji v první řadě zaktualizovat jak strategické cíle, hodnoty a akce, tak celý harmonogram.

Dále bych doporučila spolupráci s externími poradci, kteří by společnosti pomáhali v průběhu celého projektu. Společnost má výbornou finanční základnu, proto si myslím, že by tato spolupráce nebyla problémem, naopak jedině přínos.

Ačkoliv si firma stanovila v jednotlivých perspektivách poměrně ambiciózní cíle, nebojím se říct, že je schopna jich dosáhnout. LAPP KABEL s. r. o. má dlouholetou tradici, stabilní

finanční situaci a velmi dobrou pozici na trhu. Vytyčené cíle, především v oblasti finanční, určitě lze v časovém horizontu 3 let splnit.

Mezi rizika jsem uvedla problémy s komunikací. Toto riziko lze ve firmě poměrně jednoduše eliminovat a to formou informací o BSC a průběhu implementace ve firemních novínách, denními maily, či pravidelnými schůzkami zaměstnanců.

Celkově je nezbytné, aby si především vedení i ostatní zaměstnanci uvědomili důležitost a užitečnost celého konceptu BSC a jeho zavádění. Jedině pak může být tento projekt úspěšný.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo zpracovat projekt implementace Balanced Scorecard s využitím EVA ve společnosti LAPP KABEL s. r. o., která se zabývá výrobou a distribucí kabelů a kabelového příslušenství.

V teoretické části jsem provedla literární rešerši zaměřenou na výkonnost podniku a postupy k jejímu měření. Rozebrala jsem klasické ukazatele, jako je zisk či cash flow a dále modernější přístupy, tedy diskontované cash flow, tržní hodnota apod. Definovala jsem pojem strategie, jako podmínku úspěšného rozvoje podniku a zvyšování jeho hodnoty. Další část je věnována samotnému konceptu Balanced Scorecard, jeho charakteristice, čtyřem perspektivám a konečně implementaci. Ta se skládá z pěti fází, jejichž průběh jsem ve zkratce popsala. Závěrem kapitoly jsem BSC zhodnotila a uvedla jeho výhody a nevýhody. Třetí část je věnována Ekonomické přidané hodnotě. Především jsem se snažila přiblížit jednotlivé úpravy vedoucí k výpočtu EVA a způsoby zjištění nákladů na kapitál. Teoretická část je zakončena odstavcem o propojení konceptů EVA a BSC a výčtem výhod, které toto spojení přináší.

Na úvod praktické části je představena společnost LAPP KABEL s. r. o. Zpracovala jsem analýzy, jako jsou PESTEL, Porterova, SWOT, či analýza finanční, na jejichž základě dále byla určena strategie společnosti a z ní vyplývající strategické cíle. Hlavním strategickým cílem bylo stanovení zabezpečení dlouhodobého růstu hodnoty podniku a měřítkem se stala EVA. Ekonomickou přidanou hodnotu jsem vypočítala za poslední tři roky činnosti firmy. Podrobně jsem rozebrala jednotlivé úpravy, které jsou nezbytné při výpočtu EVA, a také jsem pomocí vybraných metod stanovila náklady na kapitál. Z výpočtu vyplývá, že ekonomická přidaná hodnota dosahuje v posledních dvou letech kladných čísel, což znamená, že podnik tvoří hodnotu pro své vlastníky. K naplnění strategie a potažmo strategických cílů, slouží koncept BSC. Strategické cíle byly rozděleny do čtyř perspektiv, každému byla přiřazena měřítka a odvozeny jejich cílové hodnoty. Vliv EVA je v konceptu BSC patrný především ve finanční perspektivě, ale ve skutečnosti prostupuje díky vzájemné provázanosti cílů celým modelem BSC. V poslední části jsem potom stanovila strategické akce, nezbytné k realizaci strategie.

Navržený projekt jsem zpracovala jako projekt pilotní a je potřeba ho tak také chápat. Projekt implementace BSC je rozplánován cca na 8 měsíců a náklady jsou stanoveny ve výši 349 000,- Kč. Závěr práce jsem věnovala doporučením, přínosům a rizikům spojených se zaváděním BSC.

Implementací modelu BSC do společnosti LAPP KABEL s. r. o. lze zvyšovat hodnotu podniku. Zásadní je stanovit správné cíle, jichž má být dosaženo a vytyčit strategii, která k tomu společnosti dopomůže.

Na základě provedených analýz, jako je SWOT či finanční analýza, bych organizaci doporučila, aby neustále pokračovala ve zviditelňování, ať už novou formou reklam na billboardech, sponzoringem akcí, či reklamou v novinách. Velkou příležitostí pro společnost je jistě zavedení prodeje přes internet – nový e-shop na webu. Tento nový způsob prodeje zjednoduší celý obchodní proces a umožní snížit náklady například na rozesílání firemních katalogů apod.

Myslím, že růstu firmy prospěje také nastavení motivačního systému pro zaměstnance. Pozitivně potom hodnotím investice společnosti do vzdělávání zaměstnanců, což přispívá k profesionalitě celé organizace.

Co se týká finanční stránky, měla by se firma zaměřit na přebytek krátkodobých finančních prostředků a využít je efektivněji. Dále je třeba vyvinout snahu o snížení doby obratu pohledávek, tak aby firma nemusela být v nevýhodné pozici věřitele. Je sice hezké, že společnost vše financuje z vlastních prostředků, ale tato forma financování je přece jen dražší než financování z cizích zdrojů. Z tohoto důvodu bych společnosti klidně doporučila alespoň mírně zvýšit své zadlužení.

Pevně věřím, že cíl mé diplomové práce byl splněn a doufám, že navržený projekt přinese společnosti LAPP KABEL s. r. o. očekávané výsledky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xiv, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
2. DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
3. HORVÁTH, Péter, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
4. KAPLAN, Robert S a David P NORTON, 2007. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
5. KISLINGEROVÁ, Eva, 2007. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, xl, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
6. MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ, 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CFROI* : přepracované a rozšířené vydání. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
7. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
8. REMEŠ, Daniel 2008. *Zvyšování výkonnosti podniku pomocí využití propojení konceptů Balanced Scorecard a ekonomické přidané hodnoty*. Disertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky
9. ROUSEK, Jiří. 2009. *Implementace metody Balanced Scorecard* [online]. [cit. 2013-08-04]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ladislav Šiška. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/136870/esf_m/>
10. SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
11. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, xi, 121 s. ISBN 8071793671.

12. VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Internetové zdroje:

13. Allkabel, © 2011. *O firmě Allkabel* [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://www.allkabel.cz/allkabel-kabelove-centrum/>
14. Česká národní banka, © 2003-2012. *Pribor* [online]. [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/prumerne_form.jsp
15. Česká národní banka, © 2003-2012. [online]. [cit. 2013-05-03]. Dostupné z http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=12&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=450&p_uka=5&p_strid=EBA&p_od=201001&p_do=201301&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C
16. Damodaran online, © 2013. *Updated data* [online]. [cit. 2013-06-20]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
17. Finance, © 2000-2013. *Nezaměstnanost ve Zlínském kraji* [online]. [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/382065-ve-zlinskem-kraji-pribylo-v-unoru-nezamestnanych-podil-je-8-6-pct/>
18. Helukabel, © 2005 – 2013. *O firmě Helukabel* [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://www.helukabel.cz/>
19. Dda, spol. s r. o., © 2006. *O firmě dda* [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://www.kablyvodice.cz/spolecnost-dda.php>
20. Kurzycz, © 2000 – 2013. *Inflace* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
21. Kurzycz, © 2000 – 2013. *Nezaměstnanost* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
22. Kurzycz, © 2000 – 2013. *Vývoj Eura* [online]. [cit. 2013-06-28]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>
23. Lapp Kabel s. r.o., © 2013. *Lapp Group v ČR a SR* [online]. [cit. 2013-06-01]. Dostupné z: <http://lappczech.lappgroup.com/spolecnost/o-nas/lapp-group-v-cr-a-sr.html>

24. Lapp Kabel s. r.o., © 2013. *Hodnoty společnosti Lapp Group* [online]. [cit. 2013-06-01]. Dostupné z: <http://lappczech.lappgroup.com/spolecnost/o-nas/nase-image.html>
25. Lapp Kabel s. r.o., © 2013. *Vývoj hodnoty cu* [online]. [cit. 2013-07-19]. Dostupné z: <http://lappczech.lappgroup.com/sluzby/vyvoj-hodnoty-cu.html>
26. Lapp Kabel s. r.o., © 2013. *Environmentální politika* [online]. [cit. 2013-06-01]. Dostupné z: <http://lappczech.lappgroup.com/spolecnost/environmentalni-politika/rohs-reach.html>
27. Lapp Kabel s. r.o., © 2013. *Kvalita a certifikáty společnosti* [online]. [cit. 2013-06-01]. Dostupné z: <http://lappczech.lappgroup.com/spolecnost/kvalita.html>
28. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2005. *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012* [online]. [cit. 2013-06-25]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>
29. Ministerstvo financí ČR, 2013. *Makroekonomická predikce*. [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre.html
30. Novinky, © 2003–2013. *Česká ekonomika v recesi*. [online]. [cit. 2013-06-10]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/303851-horsi-nez-se-cekalo-ceska-ekonomika-je-v-hluboce-recesi.html>
31. Progressive consulting, 2010. *Vize a mise firmy*. [online]. [cit. 2012-11-24] Dostupný z: <http://consulting.progressive.cz/?page=434>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
BSC	Balanced Scorecard
BÚ	Bankovní úvěry
β	Koeficient relativní rizikovosti určitého podniku ve vztahu k průměrné rizikovosti trhu
C	Capital – celkový kapitál
CAMP	Capital Assets Pricing Model – model oceňování kapitálových aktiv
CF	Cash flow
CFROI	Cash Flow Return on Investment – provozní návratnost investice
CK	Absolutní výše cizích zdrojů
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČZ	Čistý zisk
DCF	Discounted Cash Flow – diskontované cash flow
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPPO	Daň z příjmu právnických osob
EAT	Earnings After Taxes - čistý zisk
EBT	Earnings Before Taxes - zisk před zdaněním
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes – zisk před úroky a zdaněním

EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization -zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EPS	Earnings per share – zisk na akcii
EVA	Economic Value Added - ekonomická přidaná hodnota
FCF	Free Cash Flow – volné cash flow
HDP	Hrubý domácí produkt
i	Úroková sazba
IT	Informační technologie
KCZ	Krátkodobé cizí zdroje
KPI	Key Performance Indicators – klíčový ukazatelé výkonnosti
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MVA	Market Value Added – hodnota přidaná trhem
Nck	Náklady na cizí kapitál
NOA	Net Operating Assets - čistá operativní aktiva
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes – čistý provozní zisk po zdanění
Nvk	Náklady na vlastní kapitál
OA	Oběžná aktiva
OM	Oběžný majetek
P/E	Price-Earnings ratio
PH	Přidaná hodnota
ROA	Return of Assets – rentabilita aktiv
ROE	Return of Equity – rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Return of Investment – rentabilita investic
RONA	Rentabilita investovaného kapitálu
ROS	Return of Sales – rentabilita tržeb
SK	Slovenská republika

T	Tax – sazba daně z příjmu
VH	Výsledek hospodaření
VK	Absolutní výše vlastního kapitálu
VZZ	Výkaz zisku a ztrát
re	Náklady vlastního kapitálu v %
rf	Bezriziková úroková míra
rm	Průměrná výnosnost kapitálového trhu
Ú	Úroky
UTB	Univerzita Tomáše Bati
VŠ	Vysoká škola
VÝN	Výnosy
WACC	Weighter Average Cost of Capital – průměrné náklady kapitálu

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Základní názorné schéma metody BSC</i>	20
<i>Obr. 2 Pět fází modelu Horváth & Partners pro implementaci BSC</i>	21
<i>Obr. 3 Logo společnosti.....</i>	33
<i>Obr. 4 Hodnoty společnosti LAPP KABEL s. r. o.</i>	34
<i>Obr. 5 Organizační diagram LAPP KABEL s. r. o.....</i>	35
<i>Obr. 6 Kurz Eura dle kurzovního listku ČNB</i>	37
<i>Obr. 7 Prognóza kurzu CZK/EUR</i>	37
<i>Obr. 8 Vývoj hodnoty Cu v EUR/100 kg</i>	38
<i>Obr. 9 Vývoj vybraných makroekonomických indikátorů.....</i>	39
<i>Obr. 10 Porterova analýza pěti sil.....</i>	43
<i>Obr. 11 Strategická mapa příčin a následků</i>	84

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku</i>	12
<i>Tab. 2 SWOT analýza společnosti Lapp</i>	48
<i>Tab. 3 Čistý pracovní kapitál</i>	51
<i>Tab. 4 Ukazatele zadluženosti</i>	52
<i>Tab. 5 Ukazatele rentability</i>	53
<i>Tab. 6 Ukazatele likvidity</i>	55
<i>Tab. 7 Ukazatele aktivity</i>	56
<i>Tab. 8 Výpočet Altmanova Z-skóre</i>	58
<i>Tab. 9 Index IN05</i>	59
<i>Tab. 10 Výpočet nadbytečného krátkodobého finančního majetku</i>	61
<i>Tab. 11 Vývoj nedokončených investic</i>	62
<i>Tab. 12 Vývoj neúročených cizích zdrojů</i>	62
<i>Tab. 13 Vymezení NOA v jednotlivých letech – aktivní část rozvahy</i>	63
<i>Tab. 14 Vývoj VH z prodeje DM</i>	64
<i>Tab. 15 Vymezení NOPAT v jednotlivých letech</i>	64
<i>Tab. 16 Vymezení C v jednotlivých letech – pasivní část rozvahy</i>	65
<i>Tab. 17 Náklady na bankovní úvěry</i>	66
<i>Tab. 18 Náklady na cizí kapitál</i>	67
<i>Tab. 19 Riziková prémie pro ČR</i>	67
<i>Tab. 20 Koeficient β</i>	68
<i>Tab. 21 Výpočet N_{VK} pomocí CAPM</i>	68
<i>Tab. 22 Odvození N_{VK} pomocí průměrné rentability VK</i>	69
<i>Tab. 23 Odvození N_{VK} z nákladů na cizí kapitál</i>	69
<i>Tab. 24 Přehled N_{VK} dle různých přístupů</i>	70
<i>Tab. 25 Výpočet WACC</i>	70
<i>Tab. 26 Výpočet EVA</i>	71
<i>Tab. 27 Citlivostní analýza</i>	76
<i>Tab. 28 Složení implementačního týmu</i>	77
<i>Tab. 29 Plán projektu BSC</i>	78
<i>Tab. 30 Náklady na zavedení BSC</i>	79
<i>Tab. 31 Finanční perspektiva</i>	81
<i>Tab. 32 Zákaznická perspektiva</i>	81

<i>Tab. 33 Perspektiva interních procesů</i>	<i>82</i>
<i>Tab. 34 Perspektiva učení se a růstu</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 35 Měřítko finanční perspektivy</i>	<i>86</i>
<i>Tab. 36 Měřítko zákaznické perspektivy</i>	<i>86</i>
<i>Tab. 37 Měřítko perspektivy interních procesů</i>	<i>87</i>
<i>Tab. 38 Měřítko perspektivy učení se a růstu</i>	<i>87</i>
<i>Tab. 39 Strategické akce finanční perspektivy.....</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 40 Strategické akce zákaznické perspektivy</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 41 Strategické akce perspektivy interních procesů.....</i>	<i>89</i>
<i>Tab. 42 Strategické akce perspektivy učení se a růstu</i>	<i>90</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha za období 2008 – 2012

Příloha P II: Výkaz zisku a ztrát za období 2008 – 2012

Příloha P III: Analýza majetkové struktury

Příloha P IV: Analýza finanční struktury

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA ZA OBDOBÍ 2008 - 2012

Položka (v tis. Kč)	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM	432628	407780	469599	461270	512159
Dlouhodobý majetek	195936	200222	190722	184039	181314
Dlouhodobý nehmotný majetek	475	632	315	318	478
Software	475	632	315	318	478
Dlouhodobý hmotný majetek	195299	199428	190245	183559	180674
Pozemky	48711	48711	48711	48445	54580
Stavby	133064	130636	125916	121262	116408
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	13524	20081	15618	11852	8367
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	1092	1319
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	908	162
Dlouhodobý finanční majetek	162	162	162	162	162
Podíly - ovládaná osoba	162	162	162	162	162
Oběžná aktiva	236442	207207	278579	276876	329934
Zásoby	39777	23590	32366	50987	42951
Výrobky	68	50	103	51	166
Zboží	39283	23540	32263	50936	42785
Dlouhodobé pohledávky	43	43	0	585	1659
Odložená daňová pohledávka	43	43	0	585	1657
Krátkodobé pohledávky	100641	97912	140345	136703	110022
Pohledávky z obchodních vztahů	83718	46616	98747	127195	96750
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	12512	49512	37012	12	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2966	12	2158	915	794
Dohadné účty aktivní	0	1633	2321	8098	6325
Jiné pohledávky	1445	139	107	483	6153
Krátkodobý finanční majetek	95981	85662	105868	88601	175302
Peníze	168	217	248	548	171
Účty v bankách	95813	85445	105620	88053	175131
Časové rozlišení	250	351	298	355	911
Náklady příštích období	250	351	298	355	911
PASIVA CELKEM	432628	407780	469699	461270	512159
Vlastní kapitál	356037	359047	362646	367214	344312
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	10	10	10	10	10
Zákonný rezervní fond	10	10	10	10	10
Výsledek hospodaření minulých let	287755	329217	334717	288918	285102
Nerozdělený zisk minulých let	287755	329217	334717	288918	285102
Výsledek hospodaření běžného účetního období	68172	29720	27819	78186	59100
Cizí zdroje	76591	48733	106953	94056	167046
Rezervy	1078	146	2689	6464	13216
Rezerva na daň z příjmů	0	0	2634	4672	4411
Ostatní rezervy	1078	146	55	1792	8805
Dlouhodobé závazky	0	0	271	0	0
Odložený daňový závazek	0	0	271	0	0
Krátkodobé závazky	75513	48587	103993	87592	153830
Závazky z obchodních vztahů	49526	24234	54069	58185	47428
Závazky ke společníkům a k účastníkům sdružení	0	0	20587	1453	69700
Závazky k zaměstnancům	2787	2704	3892	3542	3821
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1377	1294	2275	2065	2051
Stát - daňové závazky a dotace	5736	9110	10579	7533	25976
Krátkodobé přijaté zálohy	321	3000	600	3362	1155
Dohadné účty pasivní	15769	8225	11895	11373	3651
Jiné závazky	-3	20	96	79	48
Časové rozlišení	0	0	0	0	0
Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT ZA OBDOBÍ 2008 - 2012

Položka (v tisk. Kč)	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	518 651	340 237	460 868	637 203	631 806
Náklady vynaložené na prodané zboží	334 485	223 091	356 449	499 794	456 965
Obchodní marže	184 166	117 146	104 419	137 409	174 841
Výkony	48 729	50 899	54 930	72 254	80 519
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	48 773	51 138	54 872	72 287	80 407
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-44	-239	58	-33	112
Výkonová spotřeba	75 871	60 707	46 517	58 850	79 425
Spotřeba materiálu a energie	10 743	11 652	6 031	9 157	13 294
Služby	65 128	49 055	40 486	49 693	66 131
Přidaná hodnota	157 024	107 338	112 832	150 813	175 935
Osobní náklady	59 446	60 570	65 345	79 754	81 586
Mzdové náklady	43 809	46 041	45 839	55 833	59 805
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	14 367	12 919	14 788	18 794	18 546
Sociální náklady	1 270	1 610	2 035	2 385	3 235
Daně a poplatky	137	141	173	275	312
Odpisy DNM a DHM	5 477	11 076	10 794	10 055	9 992
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 148	2 498	471	1 011	919
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	341	1 151	0	689	641
Zvýšení (+)/snížení (-) rezerv a opravných položek v provozní oblasti	1 327	3 249	-712	961	11 443
Ostatní provozní výnosy	804	227	470	830	5 685
Ostatní provozní náklady	2 940	2 934	2 881	4 522	3 620
Provozní výsledek hospodaření	89 308	30 942	35 292	56 398	74 945
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	7 400	1 781	31 786	0
Výnosy z podílů v ovládaných osobách v ÚJ pod podstatným vlivem	0	7 400	1 781	31 786	0
Výnosové úroky	3 183	2 379	2 008	1 101	1 242
Ostatní finanční výnosy	7 491	9 306	6 642	8 403	12 470
Ostatní finanční náklady	12 610	13 198	11 240	8 368	14 426
Finanční výsledek hospodaření	-1 936	5 887	-809	32 922	-714
Daň z příjmů za běžnou činnost	19 200	7 109	6 664	11 134	15 131
- splatná	19 165	7 109	6 350	11 990	16 203
- odložená	35	0	314	-856	-1 072
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	68 172	29 720	27 819	78 186	59 100
Výsledek hospodaření za účetní období	68 172	29 720	27 819	78 186	59 100
Výsledek hospodaření před zdaněním	87 372	36 829	43 483	89 320	74 231

PŘÍLOHA P III: ANALÝZA MAJETKOVÉ STRUKTURY

Položka (v tis. Kč)	Změna v letech							
	2009/2008		2010/2009		2011/2010		2012/2011	
	absolutní	%	absolutní	%	absolutní	%	absolutní	%
AKIVA CELKEM	-24 848	-5,74	61 819	15,16	-8 329	-1,77	50 889	11,03
Dlouhodobý majetek	4 286	2,19	-9 500	-4,74	-6 683	-3,50	-2 725	-1,48
Dlouhodobý nehmotný majetek	157	33,05	-317	-50,16	3	0,95	160	50,31
Dlouhodobý hmotný majetek	4 129	2,11	-9 183	-4,60	-6 686	-3,51	2 885	-1,57
Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Oběžná aktiva	-29 235	-12,36	71 372	34,44	-1 703	-0,61	53 058	19,16
Zásoby	-16 187	-40,69	8 776	37,20	18 621	57,53	-8 036	-15,76
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00	-43	-100,00	585	x	1 074	183,59
Krátkodobé pohledávky	-2 729	-2,71	42 433	43,34	-3 642	-2,60	-26 681	-19,52
Krátkodobý finanční majetek	-10 319	-10,75	20 206	23,59	17 267	-16,31	86 701	97,86
Časové rozlišení	101	40,40	-53	-15,10	57	19,13	556	156,62
PASIVA CELKEM	-24 848	-5,74	61 819	15,16	-8 329	-1,77	50 889	11,03
Vlastní kapitál	3 010	0,85	3 599	1,00	4 568	1,26	-22 902	-6,24
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Výsledek hospodaření minulých let	41 462	14,41	5 500	1,67	-45 799	-13,68	-3 816	-1,32
Výsledek hospodaření běžného úč. období	-38 452	-56,40	-1 901	-6,40	50 367	181,05	-19 086	-24,41
Cizí zdroje	-27 858	-36,37	58 220	119,47	-12 897	-12,06	72 990	77,60
Rezervy	-932	-86,46	2 543	1741,78	3 775	140,39	6 752	104,46
Dlouhodobé závazky	0	x	271	x	-271	-100,00	0	x
Krátkodobé závazky	-26 926	-35,66	55 406	114,03	-16 401	-15,77	66 238	75,62
Časové rozlišení	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Položka (v %)	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
AKIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	45,29	49,10	40,61	39,90	35,40
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,24	0,32	0,17	0,17	0,26
Dlouhodobý hmotný majetek	99,67	99,60	99,75	99,74	99,65
Dlouhodobý finanční majetek	0,08	0,08	0,08	0,09	0,09
Oběžná aktiva	54,65	50,81	59,32	60,02	64,42
Zásoby	16,82	11,38	11,62	18,42	13,02
Dlouhodobé pohledávky	0,02	0,02	0,00	0,21	0,50
Krátkodobé pohledávky	42,56	47,25	50,38	49,37	33,35
Krátkodobý finanční majetek	40,59	41,34	38,00	32,00	53,13
Časové rozlišení	0,06	0,09	0,00	0,00	0,00
PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	82,30	88,05	77,22	79,61	67,23
Základní kapitál	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výsledek hospodaření minulých let	80,82	91,69	92,30	78,68	82,80
Výsledek hospodaření běžného úč. období	23,69	9,03	7,67	21,29	17,16
Cizí zdroje	17,70	11,95	22,78	20,39	32,62
Rezervy	1,41	0,30	2,51	6,87	7,91
Dlouhodobé závazky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé závazky	98,59	99,70	97,23	93,13	92,09
Časové rozlišení	x	x	x	x	x

PŘÍLOHA P IV: ANALÝZA FINANČNÍ STRUKTURY

Položka (v tis. Kč)	Změna v letech							
	2009/2008		2010/2009		2011/2010		2012/2011	
	absolutní	%	absolutní	%	absolutní	%	absolutní	%
Tržby za prodej zboží	-178 414	-34,40	120 631	35,45	176 335	38,26	-5 397	-0,85
Válklady vynaložené na prodané zboží	-111 394	-33,30	133 358	59,78	143 345	40,21	-42 829	-8,57
Obchodní marže	-67 020	-36,39	-12 727	-10,86	32 990	31,59	37 432	27,24
Výkony	2 170	4,45	4 031	7,92	17 324	31,54	8 265	11,44
Výkonová spotřeba	-15 164	-19,99	-14 190	-23,37	12 333	26,51	20 575	34,96
Spotřeba materiálu a energie	909	8,46	-5 621	-48,24	3 126	51,83	4 137	45,18
Služby	-16 073	-24,68	-8 569	-17,47	9 207	22,74	16 438	33,08
Přidaná hodnota	-49 686	-31,64	5 494	5,12	37 981	33,66	25 122	16,66
Osobní náklady	1 124	1,89	4 775	7,88	14 409	22,05	1 832	2,30
Vzdové náklady	2 232	5,09	-202	-0,44	9 994	21,80	3 972	7,11
Členské příspěvky členům orgánů společnosti	0	x	2 683	x	59	2,20	-2 742	-100,00
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-1 448	-10,08	1 869	14,47	4 006	27,09	-248	-1,32
Sociální náklady	340	26,77	425	26,40	350	17,20	850	35,64
Daň a poplatky	4	2,92	32	22,70	102	58,96	37	13,45
Čerpání dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5 599	102,23	-282	-2,55	-739	-6,85	-63	-0,63
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 350	117,60	-2 027	-81,14	540	114,65	-92	-9,10
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 390	185,09	-1 936	-90,43	493	240,49	183	26,22
Tržby z prodeje materiálu	-40	-10,08	-91	-25,49	47	17,67	-275	-87,86
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	810	237,54	-1 151	-100,00	689	#DIV/0!	-48	-6,97
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	507	148,68	-848	-100,00	689	#DIV/0!	-48	-6,97
Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a opravných položek v provozní	1 922	144,84	-3 961	-121,91	1 673	-234,97	10 482	1090,74
Ostatní provozní výnosy	-577	-71,77	243	107,05	360	76,60	4 855	584,94
Ostatní provozní náklady	-6	-0,20	-53	-1,81	1 641	56,96	-902	-19,95
Provozní výsledek hospodaření	-58 366	-65,35	4 350	14,06	21 106	59,80	18 547	32,89
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	7 400	#DIV/0!	-5 619	-75,93	30 005	1684,73	-31 786	-100,00
Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	7 400	#DIV/0!	-5 619	-75,93	30 005	1684,73	-31 786	-100,00
Výnosové úroky	-804	-25,26	-371	-15,59	-907	-45,17	141	12,81
Ostatní finanční výnosy	1 815	24,23	-2 664	-28,63	1 761	26,51	4 067	48,40
Ostatní finanční náklady	588	4,66	-1 958	-14,84	-2 872	-25,55	6 058	72,39
Finanční výsledek hospodaření	7 823	-404,08	-6 696	-113,74	33 731	-4169,47	-33 636	-102,17
Daň z příjmů za běžnou činnost	-12 091	-62,97	-445	-6,26	4 470	67,08	3 997	35,90
- splatná	-12 056	-62,91	-759	-10,68	5 640	88,82	-11 990	-100,00
- odložená	-35	-100,00	314	#DIV/0!	-1 170	-372,61	856	-100,00
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-38 452	-56,40	-1 901	-6,40	50 367	181,05	-19 086	-24,41
Výsledek hospodaření za účetní období	-38 452	-56,40	-1 901	-6,40	50 367	181,05	-19 086	-24,41
Výsledek hospodaření před zdaněním	-50 543	-57,85	-2 346	-6,37	54 837	159,03	-15 089	-16,89

Položka (v %)	2011				
	2008	2009	2010	2011	2012
VÝNOSY	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Tržby za prodej zboží	89,42	82,39	87,42	84,67	86,24
Výkony	8,40	12,33	10,42	9,60	10,99
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	100,09	100,47	99,89	100,05	99,86
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-0,09	-0,47	0,11	-0,05	0,14
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0,20	0,60	0,09	0,13	0,13
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	65,42	85,71	43,52	69,04	95,87
Tržby z prodeje materiálu	34,58	14,29	56,48	30,96	4,13
Ostatní provozní výnosy	0,14	0,05	0,09	0,11	0,78
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0,00	1,79	0,34	4,22	0,00
Výnosové úroky	0,55	0,58	0,38	0,15	0,17
Ostatní finanční výnosy	1,29	2,25	1,26	1,12	1,70
NÁKLADY	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Náklady vynaložené na prodané zboží	65,35	58,21	71,38	74,11	67,85
Výkonová spotřeba	14,82	15,84	9,32	8,73	11,79
Spotřeba materiálu a energie	14,16	19,19	12,97	15,56	16,74
Služby	85,84	80,81	87,03	84,44	83,26
Osobní náklady	11,61	15,81	13,09	11,83	12,11
Mzdové náklady	73,70	76,01	70,15	70,01	73,30
Odměny členům orgánů společnosti	0,00	0,00	4,11	3,44	0,00
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	24,17	21,33	22,63	23,56	22,73
Sociální náklady	2,14	2,66	3,11	2,99	3,97
Daně a poplatky	0,03	0,04	0,03	0,04	0,05
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1,07	2,89	2,16	1,49	1,48
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0,07	0,30	0,00	0,10	0,10
Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a opravných položek v provozní oblasti	0,26	0,85	-0,14	0,14	1,70
Ostatní provozní náklady	0,57	0,77	0,58	0,67	0,54
Ostatní finanční náklady	2,46	3,44	2,25	1,24	2,14
Daň z příjmů za běžnou činnost	3,75	1,86	1,33	1,65	2,25
- splatná	99,82	100,00	95,29	107,69	0,00
- odložená	0,18	0,00	4,71	-7,69	0,00