

Projekt implementace Balanced Scorecard ve společnosti XY, s. r. o.

Bc. Johana Oharková

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. Johana OHARKOVÁ**
Osobní číslo: **M10483**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt implementace Balanced Scorecard ve společnosti XY, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte rešerši literárních pramenů týkajících se problematiky výkonnosti podniku a metody Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení výkonnosti podniku.
- Provedte analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti.
- Vypracujte projekt implementace Balanced Scorecard ve společnosti XY, s. r. o.
- Zhodnoťte náklady, přínosy a rizika spojená s implementací.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-X.

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-63-7.

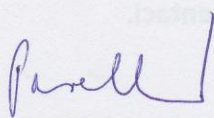
VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-005-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Miroslav Štrauf
EXT

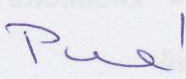
Datum zadání diplomové práce: 21. června 2013

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 BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 9.8.2013

Johana Charková

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vytvoření projektu implementace metody Balanced Scorecard ve společnost XY, s. r. o., která na trhu působí jako subdodavatel pro výrobce strojů a zařízení. Teoretická část je zaměřená na jednotlivé způsoby měření a hodnocení výkonnosti podniku a zabývá se také podstatou a principem fungování metody BSC. V praktické části je představena společnost, jsou zde provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, na jejichž základě je pak následně navržen projekt implementace metody BSC v dané společnosti. V poslední části jsou vyhodnoceny přínosy, rizika a doporučení týkající se navrhnutého řešení.

Klíčová slova: Výkonnost podniku, strategická analýza, strategie, Balanced Scorecard

ABSTRACT

The aim of this thesis is to create an implementation project of the Balanced Scorecard in the Company XY, Ltd. which is operating as a subcontractor for OEMs. The theoretical part is focused on the individual methods of business performance measurement and evaluation and deals with the nature and principles of the Balanced Scorecard. The practical part begins with an introduction of the company. Then there are processed analyses of internal and external business environment. On the basis of their results there is subsequently proposed implementation project of the BSC in the company. In the last part there is an evaluation of the benefits, risks and recommendations for the proposed solution.

Keywords: Business performance, strategic analysis, strategy, Balanced Scorecard

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Miroslavu Štraufovi,
za jeho připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Nesmírně si vážím jeho názorů, přátelského přístupu i času, který mi věnoval.

Dále děkuji společnosti XY, s. r. o.
za možnost spolupráce, poskytnuté informace a konzultace.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MĚŘENÍ A HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI	13
1.1 KLASICKÉ PŘÍSTUPY	14
1.1.1 Finanční analýza.....	14
1.1.2 Kritika tradičních ukazatelů.....	15
1.2 MODERNÍ UKAZATELE	16
1.2.1 EVA.....	16
1.2.2 MVA.....	17
1.2.3 CFROI.....	18
1.3 MODERNÍ PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	18
2 BALANCED SCORECARD	21
2.1 POČÁTEK BSC	21
2.2 DŮVODY PRO ZAVÁDĚNÍ METODY BALANCED SCORECARD	22
2.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	24
2.3.1 Strategická analýza	25
2.3.2 BSC jako manažerský systém.....	26
2.4 PERSPEKTIVY BSC	28
2.4.1 Finanční perspektiva.....	29
2.4.2 Zákaznická perspektiva	30
2.4.3 Perspektiva interních procesů	31
2.4.4 Perspektiva učení se a růstu.....	32
2.4.5 Uspořádání perspektiv.....	32
2.4.6 Strategická mapa.....	33
2.4.7 Jsou čtyři perspektivy dostačující?.....	34
2.5 IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD	35
2.5.1 Vytvoření organizačního rámce pro implementaci.....	35
2.5.2 Vyjasnění strategie	36
2.5.3 Tvorba BSC.....	36
2.5.4 Řízení rozšíření roll out	38
2.5.5 Zajištění kontinuálního používání BSC	38
2.6 OMEZENÍ A BARIÉRY METODY BSC	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	42
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	42
3.2 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	42
3.2.1 Organizační struktura společnosti.....	43
3.2.2 Výrobní prostředky	43
3.2.3 Skupina NTS	43

3.2.4	Pokrytí trhu.....	44
3.2.5	Kvalita a certifikace.....	45
3.2.6	Řízení výkonnosti.....	45
4	STRATEGICKÁ ANALÝZA	46
4.1	PEST ANALÝZA	46
4.1.1	Politické a legislativní faktory.....	46
4.1.2	Ekonomické faktory.....	47
4.1.3	Sociálně-kulturní a demografické faktory	52
4.1.4	Technické a technologické faktory	53
4.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	53
4.2.1	Stávající konkurence	54
4.2.2	Nová konkurence.....	55
4.2.3	Vliv odběratelů (zákazníků)	55
4.2.4	Vliv dodavatelů.....	57
4.2.5	Substituční produkty	57
4.3	ANALÝZA VLIVŮ GLOBALIZACE „4C“	58
4.3.1	Zákazníci	59
4.3.2	Náklady	60
4.3.3	Národní specifika	60
4.3.4	Konkurence	60
4.4	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI	61
4.4.1	Analýza absolutních ukazatelů.....	61
4.4.1.1	Analýza majetkové a finanční struktury společnosti	61
4.4.1.2	Analýza nákladů a výnosů společnosti	65
4.4.1.3	Analýza vývoje výsledku hospodaření	68
4.4.2	Analýza rozdílových ukazatelů	69
4.4.3	Analýza poměrových ukazatelů	70
4.4.3.1	Ukazatele likvidity	70
4.4.3.2	Ukazatele rentability	71
4.4.3.3	Ukazatele zadluženosti.....	72
4.4.3.4	Ukazatele aktivity	74
4.4.4	Ostatní ukazatele.....	75
4.4.5	Souhrnné ukazatele	76
4.5	SWOT ANALÝZA	77
5	KONCEPT BALANCED SCORECARD.....	81
5.1	VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ	81
5.1.1	Časový harmonogram implementace	82
5.1.2	Rozpočet projektu	83
5.2	VYJASNĚNÍ STRATEGIE	85
5.3	TVORBA BSC.....	87
5.3.1	Konkretizace strategických cílů	87
5.3.2	Vybudování vztahů příčin a následků.....	89
5.3.3	Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot	91
5.3.4	Určení strategických akcí	98

5.4	VYTVORENÍ POSTUPU PŘI ROZŠÍŘENÍ BALANCED SCORECARD	100
5.5	OPTIMALIZACE A ZAJIŠTĚNÍ NEPŘETRŽITÉHO POUŽÍVÁNÍ BSC.....	101
6	PŘÍNOSY A RIZIKA SPOJENÉ S IMPLEMENTACÍ BSC.....	104
6.1	PŘÍNOSY METODY BSC PRO SPOLEČNOST.....	104
6.2	RIZIKA IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD.....	105
7	DOPORUČENÍ PRO IMPLEMENTACI BSC DO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.....	107
	ZÁVĚR	109
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	110
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	114
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	115
	SEZNAM TABULEK	116
	SEZNAM PŘÍLOH	117

ÚVOD

Řada firem se nezabývá definováním své vize ani podnikové strategie a tudíž nemá stanoveny ani přibližné strategické cíle. To může být považováno za zásadní nedostatek, který brání rozvoji a růstu podniku. Firmy, které nedefinují svou strategii a průběžně ji nekonfrontují s vývojem na trhu, s technologickým, ekonomickým či společenským vývojem se pak daleko hůře vyrovnávají s nastalými změnami, nejsou schopny na ně pružně reagovat. Jejich pozice na trhu pak není dostatečně stabilní. Proto podniky potřebují jasně definované strategie, strategické cíle a cesty, které vedou k jejich dosažení. Jedině tak mohou zvýšit svou strategickou konkurenceschopnost, jejímž předpokladem je hledání nových příležitostí a uplatnění na trhu.

Svou diplomovou práci jsem zaměřila na implementaci metody Balance Scorecard (dále jen BSC), jelikož právě daná metoda patří mezi osvědčené nástroje strategického řízení. Nejenže BSC umožňuje měření výkonu společnosti, ale pomáhá manažerům určit, co by mělo být ze strategického hlediska provedeno a měřeno. Umožňuje tedy společností skutečně realizovat jejich strategie.

Cílem diplomové práce je tedy navrhnout možné řešení pro úspěšné zavádění metody BSC ve společnosti XY, s. r. o.

V teoretické části diplomové práce je zpracována literární rešerše, která slouží jako východisko pro praktickou část. První kapitola je zaměřena na jednotlivé způsoby měření a hodnocení výkonnosti podniku, další kapitola se zabývá podstatou a principem fungování metody BSC. Dále jsou uvedeny bariéry, které zamezují úspěšnou implementaci konceptu BSC do řízení společnosti.

V praktické části jsou provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Na základě jejich výsledků je pak následně navrhnutý projekt implementace metody BSC ve společnosti XY, s. r. o. V poslední části jsou pak vyhodnoceny přínosy, rizika a doporučení, které se týkají navrhnutého řešení.

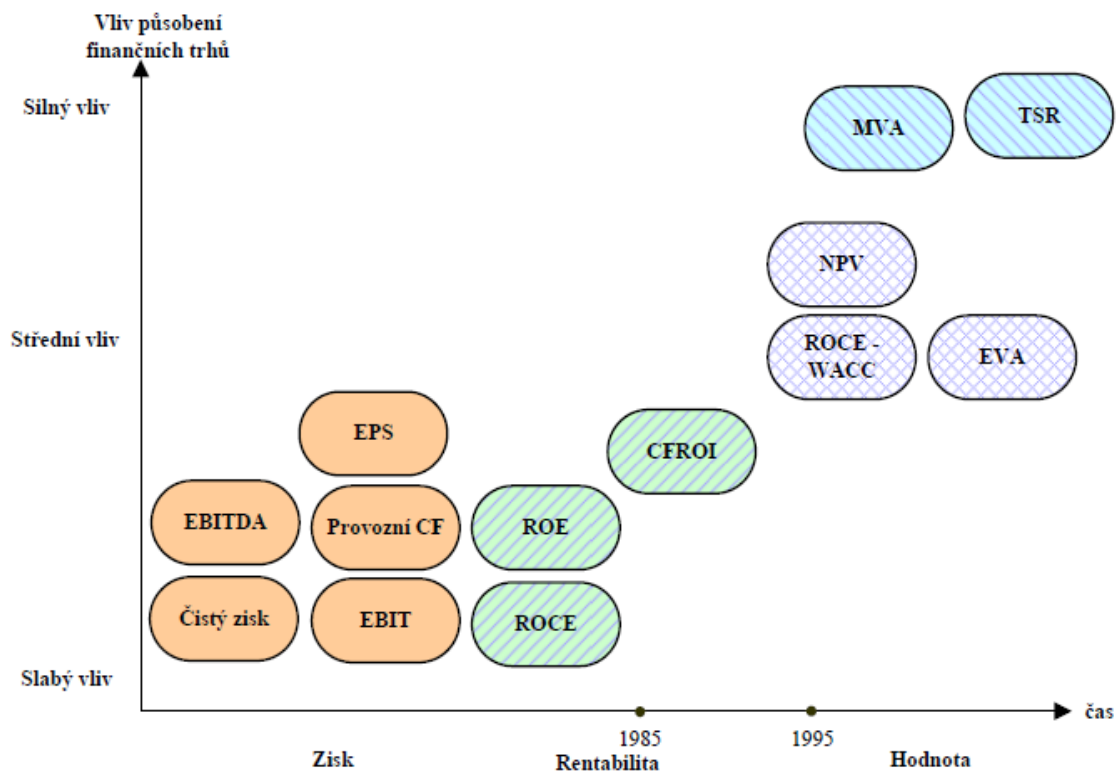
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MĚŘENÍ A HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI

V podmínkách globální konkurence a trvalých změn prostředí je stále větší důraz kladen na dlouhodobé dosahování výkonnosti podniku. Přestože je výkonnost často diskutovaným pojmem, obsah tohoto oslava není jednoznačně vymezen. Fibírová a Šoljaková (2005, s. 7) spojují výkonnost s úspěšností a schopností podniku přežít v budoucnosti. Neely (2007, s. 126) definuje výkonnost jako schopnost dosáhnout požadovaných výsledků v budoucnosti.

Samotná výkonnost podniku může být hodnocena z různých úhlů pohledu. Různé požadavky jsou na výkonnost kladeny jak ze strany vlastníků, zaměstnanců tak i obchodních partnerů, zákazníků či bank. Výkonnost tak může odrážet schopnost splnit očekávání vlastníků ohledně návratnosti vloženého kapitálu do podnikání, či schopnost uspokojit potřeby zákazníků nebo schopnost platit daně státu atd.

Během několika desetiletí se vyvinulo mnoho ukazatelů a přístupů k měření výkonnosti podniku, které hodnotí výkonnost především z pohledu vlastníků. Obr. 1. znázorňuje, jak se od tradičních účetních ukazatelů postupně přecházelo až k moderním přístupům, založených na tvorbě hodnoty pro vlastníky podniku. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 13)



Obr. 1 Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku (Dluhošová, 2010, s. 17)

Dluhošová (2010, s. 16) člení měřítko finanční výkonnosti podle vztahu k hodnotě firmy na měřítko orientovaná na ziskovost (ČZ, EBIT, ROE, ROA, ROCE aj.), které jsou označovány jako tradiční měřítko, a měřítko orientovaná na růst hodnoty firmy (EVA, RONA, CFROI, CVA aj.).

1.1 Klasické přístupy

Tradiční měřítko finanční výkonnosti vychází z tradičního cíle podnikání – maximalizace zisku. Jsou používána od 80. let 20. století. Rozlišujeme základní tři skupiny ukazatelů. První skupinou jsou ukazatelé, které vychází z výsledku hospodaření a jsou označovány jako ukazatelé zisku. Patří mezi ně čistý zisk (EAT), zisk před zdaněním (EBT), zisk před úroky a zdaněním (EBIT) a zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA). Druhou skupinou jsou ukazatele cash flow, které dokumentují peněžní toky podniku. Poslední skupinou jsou ukazatele rentability, mezi které patří např. rentabilita tržeb (ROS), investovaného kapitálu (ROI), vlastního kapitálu (ROE) nebo zisk na akcii (EPS). (Pavelková a Knápková, 2005, s. 19-23)

1.1.1 Finanční analýza

Významnou součástí finančního řízení podniku je finanční analýza. Jejím hlavním úkolem je zhodnocení současně finančního zdraví podniku a posouzení jeho budoucího vývoje. V rámci finanční analýzy by se také měly přichystat opatření, které povedou ke zlepšení ekonomické situace podniku (Dluhošová, 2010, s. 102).

Výchozím zdrojem informací pro finanční analýzu jsou účetní výkazy, mezi něž patří rozvaha výkaz zisku a ztrát a výkaz toků (cash-flow). Finanční analýza přezkoumává z těchto výkazů jak minulé tak současné údaje a podává tak důležité informace o výkonnosti podniku a možných rizicích vyplývajících z jeho fungování. Porovnáním jednotlivých ukazatelů v čase vzniká hlavní přínos finanční analýzy (Vochozka, 2011, s. 12)

Podstatou finanční analýzy je výpočet tradičních ukazatelů výkonnosti. Tyto ukazatele se dělí do následujících skupin:

1) Absolutní ukazatele

Jedná se o jednotlivé údaje, které lze vyčíst přímo z účetních výkazů. Rozvahu tvoří veličiny stavové, které uvádí hodnotu majetku a kapitálu k určitému datu. Výkaz

zisku a ztrát a výkaz cash-flow je tvořen veličinami tokovými, jejichž hodnota se vztahuje k určitému časovému intervalu, např. hodnota tržeb za min. období (Šulák, 2005, s. 34). Absolutní ukazatele se využívají především k analýze vývojových trendů a analýze struktury položek jednotlivých výkazů (Pavelková a Knápková, 2005, s. 25)

2) Rozdílové ukazatele

Z rozdílu absolutních ukazatelů můžeme dopočítat rozdílové ukazatele. Tyto ukazatele slouží především k analýze a řízení finanční situace podniku s ohledem na jeho likviditu. Mezi nejvýznamnější rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál.

3) Poměrové ukazatele

Pokud se dají dva údaje po poměru, vzniká tak poměrový ukazatel. Tyto ukazatele umožňují získat základní představu o finanční výkonnosti analyzovaného podniku. Rozlišujeme pět skupin poměrových ukazatelů, přičemž se každý váže na jiný aspekt finanční výkonnosti podniku. Patří sem ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu. (Šulák, 2005, s. 34-35)

Finanční analýza poskytuje důležité informace o finanční situaci a konkurenceschopnosti podniku. Tyto informace využívají pro další rozhodování nejen manažeři podniku, ale také další zainteresované strany, jako jsou vlastníci, investoři, banky, obchodní partneři, konkurenti, stát a další. (Dluhošová, 2010, 71)

Mezi nesporné výhody tradičních ukazatelů patří fakt, že je lze snadno vypočítat a jejich výsledky snadno interpretovat. Navíc způsob výpočtu ukazatelů je shodný (nebo velice podobný) pro všechny podniky, jednotlivé ukazatele se tak mohou využívat při odvětvovém srovnání (Bloxham, 2003, s. 60).

1.1.2 Kritika tradičních ukazatelů

Tradiční ukazatele jsou kritizovány především kvůli jejich značnému množství a často vzájemné neslučitelnosti. Ukazatele vychází z omezeného okruhu dat, hlavně z účetních výkazů a z toho vyplývají značné nevýhody. Neberou v potaz riziko, časovou hodnotu peněz ani oportunitní náklady. Nezohledňují ani vliv inflace.

Výše hospodářského výsledku může být významně ovlivněna účetními metodami oceňování majetku nebo tvorbou rezerv a opravných položek, atd. Problémy mohou nastat také s vymezením struktury kapitálu a aktiv podniku. Například do hmotných aktiv se nezahrnuje majetek, který se používá pro podnikatelskou činnost, ale není ve vlastnictví podniku (majetek financovaný pomocí leasingu). Navíc jednotlivé ukazatele rentability sami o sobě nevystihují výkonnost podniku, musí být porovnány s náklady obětované příležitosti, případně jinými ukazateli. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 23)

1.2 Moderní ukazatele

Kvůli kritice tradičních ukazatelů se postupně začaly objevovat nové ukazatele, tzv. *moderní ukazatele*, které mají lépe hodnotit výkonnost podniku, jelikož berou v potaz faktoru času, rizika a další činitele. V posledních desetiletích se tak postupně přechází od hodnocení výkonnosti pomocí tradičních ukazatelů k nové koncepci, která je založena na řízení hodnoty pro vlastníka. Hodnotové měření výkonnosti je založeno na modifikovaných finančních ukazatelích, které umožňují lépe identifikovat podnikové procesy a činnosti, které dlouhodobě zvyšují hodnotu pro akcionáře a tím i celkovou hodnotu firmy (Dluhošová, 2010, s. 16).

Mezi nejpoužívanější moderní ukazatele patří (Pavelková a Knápková, 2005, s. 40-95):

- Diskontované cash flow (DCF)
- Tržní přidaná hodnota (MVA)
- Ekonomická přidaná hodnota (EVA)
- Excess Return
- Total Shareholder Return (TSR)
- Shareholder Value Added (SVA)
- Cash Flow Return on Investment (CFROI)
- Cash Return on Gross Assets (GROGA)

V další části práce budou stručně popsány vybrané ukazatele.

1.2.1 EVA

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) se stala nejpoužívanějším měřítkem výkonnosti podniku při orientaci na hodnotové řízení. Vyjadřuje ekonomický zisk, který podniku

zůstane po odečtení nákladů jak na cizí, tak vlastní kapitál (Pavelková a Knápková, 2005, s. 47, 51).

Ukazatel EVA má v praxi široké využití. Nejenže slouží jako ukazatel pro hodnocení výkonnosti podniku, ale využívá se i pro hodnocení investic, oceňování podniku a oceňování manažerů. „*EVA je důležitým kritériem pro stimulační systém, umožňuje změnit kulturu společnosti, změnit postavení a motivaci zaměstnanců.*“ (Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 37)

Wagner (2009, s. 182) ve svém díle uvádí, že hodnota ukazatele se vypočítá jako rozdíl mezi čistým ziskem z hlavní výdělečné činnosti po zdanění (*NOPAT, Net Operating Profit After Taxes*) a náklady kapitálu. Ty jsou vyjádřeny jako součin čistých aktiv vázaných v hlavní výdělečné činnosti (*NOA, Net Operating Assets*) a vážených průměrných nákladů na kapitál (*WACC, Weighted Average Costs of Capital*) neboli:

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

1.2.2 MVA

Ukazatel MVA (neboli Market Value Added) hodnotí finanční výkonnost podniku jako přírůstek jeho tržní hodnoty. Ukazatel měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a celkovým investovaným kapitálem do podniku. Ukazatel lze vypočítat za předpokladu, že je známa tržní hodnota vlastního kapitálu, jako:

$$\mathbf{MVA = tržní hodnota VK - účetní hodnota VK}$$

MVA může nabývat jak kladné nebo záporné hodnoty, ale je požadováno dosáhnout co nejvyšší hodnoty. Pokud tržní hodnota VK převyšuje účetní hodnotu VK, podnik tak pro vlastníky zvyšuje svou hodnotu. Ukazatel nám říká, jak je podnik oceňován trhem, znázorňuje tedy vnější výkonnost podniku. Předpokladem pro užití ukazatele MVA, je dobře fungující kapitálový trh. (Šulák, 2005, s. 179)

Ukazatel MVA úzce souvisí s ukazatelem EVA, jelikož MVA může být také vyjádřena jako současná hodnota budoucích EVA:

$$MVA = \sum_{i=1}^n \frac{EVA_i}{(1 + WACC)_i}$$

Ukazatelé EVA a MVA se týkají stejné problematiky, ale zatímco ukazatel EVA hodnotí výkonnost podniku z pohledu managementu firmy, MVA ji hodnotí z pohledu trhu. Základním rozdílem tedy je, že EVA vychází z interních informací podniku a MVA se odvíjí od kurzu akcií (Dluhošová, 2010, s. 22).

1.2.3 CFROI

Ukazatel CFROI (neboli ukazatel rentability investic založených na peněžních tocích) předpokládá, že hodnotu podniku odráží soubor budoucích očekávaných peněžních toků, které jsou převedeny na současnou hodnotu pomocí diskontní sazby odrážející požadovanou výnosnost investic a projektů. Ukazatel pracuje s hodnotami, které jsou očištěné od inflace. Umožňuje tak sledovat vývoj výkonnosti podniku v čase a umožňuje také porovnávat výkonnost v různých zemích (Pavelková a Knápková, 2005, s. 86).

CFROI se vyjadřuje jako vnitřní výnosové procento z investic. Porovnává přínosy z investic, mezi něž patří provozní peněžní toky z jednotlivých investic (bez zahrnutí úroků) a čistá hodnota neodepisovaných aktiv k datu ukončení investice, s brutto hodnotou investic (Wagner, s. 203)

Výpočet hodnoty vychází z následujícího vztahu (Pavelková a Knápková, 2005, s. 87):

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

kde: I = investice (brutto)

BCF = Brutto cash flow v jednotlivých letech upravené o inflaci

NA = hodnota neodepisovaných aktiv

n = doba ekonomické životnosti

t = jednotlivé roky budoucího období n

1.3 Moderní přístupy k měření výkonnosti

Přestože finanční měřítka (účetní i moderní) patří k tradičním přístupům k měření výkonnosti podniku, tak je v posledních dvou desetiletích věnována velká pozornost rozvoji a využívání nefinančních měřítek výkonnosti podniku. (Neely, 2007, s. 11)

Mezi největší nedostatky finančních ukazatelů patří fakt, že mají historický charakter, jelikož většina ukazatelů pochází z účetních výkazů. Orientují se tak na krátkodobé cíle a opomíjí cíle dlouhodobé. Rovněž je postrádána jejich vazba na strategii podniku. Jsou tzv. zpožděnými ukazateli (lagging indicators). Také nezohledňují některé podstatné aspekty podniku jako např. vliv prostředí, inovací, neberou v potaz spokojenost zákazníků ani zaměstnanců. Uvedené nedostatky finančních ukazatelů by mělo eliminovat zavedení nefinančních ukazatelů do hodnotících systémů, aby se mohli sledovat i další aspekty výkonnosti, které vedou k dlouhodobé prosperitě. Nefinanční ukazatele jsou považovány za tzv. vedoucí ukazatele (leading indicators). (Kislingerová, 2011, s. 184-185)

Jak vyplývá z poslední studie s názvem *In the Dark II* publikované společností Deloitte (2007), příliš mnoho představenstev a výkonných ředitelů má stále malou představu o tom, zda jejich společnosti fungují správně, a tak často „tápou ve tmě“. Příčinou je nedostatek kvalitních, spolehlivých informací o těch výsledcích jejich firem, které nelze vyjádřit jednoduchým finančním ukazatelem. Proto roste význam užití nefinančních ukazatelů, jelikož právě: „*Nonfinancial factors are widely regarded as extremely important drivers of success for a company*“. (Nefinanční faktory jsou všeobecně považovány za velmi důležité indikátory úspěchu společnosti.)

Samotné nefinanční měřítka však k měření výkonnosti nestačí, proto by neměly zcela nahradit měřítka finanční. Nejlepší přístupem k měření výkonnosti je kombinace jak finančních tak nefinančních měřítek. Pomocí finančních měřítek můžeme zhodnotit konečné výsledky podnikání a nefinanční měřítka nám pomáhají pochopit, díky čemu jsme těchto výsledků dosáhly (Deloitte, 2007, s. 17)

V posledních letech dochází k zavádění nových metod měření výkonnosti, které hodnotí výkonnost nejen po finanční stránce, ale jsou zaměřeny i na různé aspekty související s podnikáním. Mezi nejznámější patří (Neely, s. 146-150):

- Activity Based Costing (ABC)
- Total Quality Management (TQM)
- Value Based Management (VBM)
- Model excellence Evropské nadace pro řízení jakosti (EFQM)
- Benchmarking
- Balanced Scorecard (BSC)

Z výzkumu provedeného v roce 2003 Cranfieldskou univerzitou vyplynulo, že 46% ze sledovaných organizací mělo zavedeno oficiální proces řízení výkonnosti. Čtvrtina těchto firem pro řízení výkonnosti využívala určitou formu úplného řízení jakosti (TQM, EFQM, six sigma), zatímco zbývající tři čtvrtiny využívaly systém řízení výkonnosti založený na metodě Balanced Scorecard. Metoda Balanced Scorecard se tak dá považovat za jednu z nejvíce preferovaných metod pro měření a řízení výkonnosti (Kaplan a Norton, 2010, s. 20).

Následující dvě kapitoly jsou věnovány problematice, týkající se metody Balanced Scorecard.

2 BALANCED SCORECARD

Podnikatelské prostředí kolem nás je velmi proměnlivé, nejenže firmy musí držet krok s technologickým pokrokem a s konkurencí, ale také musí čelit případným hospodářským krizím. Jestliže chtějí podniky dosahovat dlouhodobé konkurenceschopnosti, je důležité, aby se jejich manažeři dokázali v takovémto prostředí správně a rychle rozhodovat.

Aby tak mohli učinit, musejí umět vyhodnocovat výkonnost podniku. K vyhodnocování výkonnosti je potřeba disponovat určitými nástroji, které jim umožní posuzovat jednotlivá hlediska vyplývající jak z podnikatelské činnosti, tak z prostředí podniku. Zároveň je důležité sledovat jaký je vývoj při dosahování podnikatelských cílů.

Takovéto nástroje poskytuje manažerům metoda Balanced Scorecard (dále jen BSC). Jedná se o jednu z nejznámějších a nejkompexnějších metod sloužících jak k měření, tak i k efektivnímu řízení podnikové výkonnosti.

V čem tedy BSC spočívá? Základem této metody je převedení vize a strategie podniku do specifických cílů a úkolů, které jsou následně hodnoceny pomocí uceleného souboru finančních a nefinančních měřítek výkonnosti podniku. Měřítka zde slouží k posuzování úspěšnosti strategie a systému řízení. (Kaplan a Norton, 2001a, s. 19)

2.1 Počátek BSC

O vznik této metody se zasloužili dva ekonomové, americký profesor a konzultant Robert Kaplan z Harvard Business School a David Norton, CEO americké poradenské firmy Nolan Norton Institute (Wagner, 2009 s. 230).

První zmínky o BSC spadají do roku 1990, kdy byl zorganizován výzkumný projekt s názvem „*Měření výkonnosti podniku budoucnosti*“, do kterého se zapojili představitelé různých amerických firem z celé řady oblastí (výroba, služby, vyspělé technologie, atd.) Projekt byl veden již výše jmenovaným D. Nortone a R. Kaplanem. K projektu je motivovala neustálá potřeba podniků dosahovat dlouhodobé konkurenceschopnosti, ale také přesvědčení, že existující metody k měření výkonnosti firem založené především na základních účetních výkazech jsou nedostačující. Cílem bylo vytvoření nového modelu měření výkonnosti, který by nevyužíval pouze finanční ukazatele. V průběhu výzkumu se vytvořil tzv. „*podnikový scorecard*“, který obsahoval nejen finanční měřítka,

ale také nefinanční měřítka zaměřené např. na dodací lhůty, jakost, výrobní cyklus a vývoj nových produktů. Později se tyto ukazatele uspořádaly do vícerozměrného scorecardu a vznikl tak vyvážený systém ukazatelů výkonnosti podniku tzv. „*Balanced Scorecard*“, který umožnil sledovat měřítka výkonnosti podniku ze čtyř různých perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto perspektivy pak vytvořily celkový rámec pro BSC.

I když prvotní studie shrnula své závěry již v prosinci 1990, tak samotný vznik Balanced Scorecard se datuje na přelom ledna a února 1992, kdy pánové Norton a Kaplan publikovaly v Harvard Business Review článek *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance* (BSC – metriky, které podporují výkonnost). V následujících letech pak docházelo k implementaci metody BSC po celém světě v tisíci firmách soukromého, veřejného i neziskového sektoru. (Kaplan, 2010, s. 3)

V roce 1992 dva prezidenti amerických firem (N. Chambers a L. Brady) neviděli v BSC pouhý měřicí systém, ale snažili se pro něj najít i další použití. Oba ho chtěli využít pro vyjasnění a formulování jejich nové podnikatelské strategie. Následně pak díky jejich spolupráci s Nortonem a Kaplanem došlo k propojení ukazatelů BSC se strategií podniku. Z BSC se tak stal nástroj, který umožňoval manažerům efektivně řídit celou firmu v souladu s předem danou strategií a také systematicky kontrolovat, nakolik je tato strategie opravdu plněna. (Kaplan a Norton, 2001a, s. 1-2)

Z výše uvedených odstavců vyplývá, že metoda BSC nevznikla přes noc, ale vyvíjela se v průběhu několika let. Z jednoduchého rámce, který sloužil k měření výkonnosti, se tak stal ucelený systém řízení a strategického plánování. Umožňuje nejen měření výkonu, ale pomáhá manažerům určit, co by mělo být provedeno a měřeno. Umožňuje tedy společností skutečně realizovat jejich strategie (Balanced Scorecard Institute, ©1998-2012).

2.2 Důvody pro zavádění metody Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je velmi užitečná technika, ale neměla by být zaváděna pouze z toho důvodu, že je módní. Organizacím, které mají přesnou představu, kam směřují, pomůže držet směr a rychle napravit každou odchylku. Těm, které zatím tápou, pomůže správný směr najít a dlouhodobě si ho udržet. Ale v první řadě by měla přinést

podnikům významnou přidanou hodnotu vzhledem k plnění jejich strategických cílů. V této souvislosti pro zavedení metody Balanced Scorecard může existovat, celá řada důvodů (Horváth & Partners 2002, s. 2-5).

Potřeba prosazení strategie

Nutnost dostat strategické zásady do běžné praxe je dnes pravděpodobně jedním z klíčových důvodů pro implementaci metody Balanced Scorecard. Je kladen důraz nejen na vytvoření a zformulování nové strategie, ale i na její úspěšné implementaci v požadovaném čase. V posledních letech, charakterizovaných globalizací, prudkými změnami a zrychleným přenosem informací, se stala potřeba realizace strategie ještě naléhavější, neboť platnost strategií se neustále zkracuje. Proto o úspěchu podniku rozhoduje její rychlá a efektivní realizace.

Kritika klasického systému ukazatelů

Kritika klasických systémů ukazatelů se stala prvotním impulsem pro vytvoření Balanced Scorecard. Mezi podniky vládla nespokojenost týkající se ukazatelů pro řízení výkonnosti, které byly založeny pouze na finančních údajích. Základem metody BSC je, že kombinuje jak finanční, tak nefinanční měřítka výkonnosti podniku. Balanced Scorecard poskytuje komplexní rámec pro měření výkonnosti podniku. Tím, že pomáhá manažerským týmům identifikovat stručný soubor měřítek napříč všemi perspektivami, umožňuje tak BSC, vedle typických finančních a provozních měřítek, upozornit na potřebné klíčové informace – jako je spokojenost zákazníků a dopad inovačních činností.

Nutnost zpřehlednění reportingu

V řadě podniků panuje velká nespokojenost s reportingem. Většina informací totiž pochází z operativního controllingu. Tato data se shromažďují kvůli snaze získat informace vhodné pro řízení. Výsledkem dané činnosti ale většinou bývá velké množství nepřehledných informací bez vypovídací hodnoty, která by byla potřebná po podnikové řízení. Existující reporting tak většinou nepodává informace o vývoji a realizaci strategických cílů.

Nutnost zjednodušení procesu plánování

Strategické a operativní plánování je u celé řady podniků velice časově náročné (cca 11 měsíců), což jim neumožňuje rychle a pružně reagovat na nové situace v konkurenčním prostředí. Zavedením BSC zpravidla dojde ke zkrácení celého plánovacího procesu. Přestože tady metoda značně zpomalí strategické plánování, je na druhou stranu schopna významně zkrátit plánování operativní.

Nutnost zlepšení externího reportingu

Z jedné empirické studie mezi správci portfolií vyplývá, že asi jedna třetina informací, která se využívá při rozhodování o investicích, je tvořena nefinančními měřítky. Také analytici akciových trhů a experti pro zvláště inovační a rychle rostoucí podniky uznávají, že je nutné zprůhlednit strategické potenciály podniků. Proto je ve zprávách pro vlastníky a možné investory nutné uvádět i nefinanční ukazatele jako indikátory výkonnosti podniku. (Horváth & Partners 2002, s. 2-5)

2.3 Strategické řízení

Řada firem se nezabývá definováním své vize ani podnikové strategie a tudíž nemá stanoveny ani přibližné strategické cíle. To může být považováno za zásadní nedostatek, který brání rozvoji a růstu podniku či firmy. Firmy, které nedefinují svou strategii a průběžně ji nekonfrontují s vývojem na trhu, s technologickým, ekonomickým či společenským vývojem se pak daleko hůře vyrovnávají s nastalými změnami, nejsou schopny na ně pružně reagovat. Jejich pozice na trhu pak není dostatečně stabilní. Proto podniky potřebují jasně definované strategie, strategické cíle a cesty, které vedou k jejich dosažení. Jedině tak můžou zvýšit svou strategickou konkurenceschopnost, jejímž předpokladem je hledání nových příležitostí a uplatnění na trhu. (Sedláčková, 2006, s. VII)

Proto by měl mít každý podnik implementované strategické řízení, které by mu pomohlo hledat odpovědi na následující 4 otázky:

Jakých strategických výsledků se snažíme dosáhnout?

Jaké aktivity musíme uskutečnit pro jejich dosažení?

Jsou tyto aktivity vykonávány?

Dosahujeme cílených výsledků? (2GC, 2008, s. 2)

Strategické řízení je proces, ve kterém jsou formulovány a zaváděny strategie vedoucí jednak k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi zdroji podniku a vnějším prostředím, ale také k zajištění prosperity a úspěšnosti podniku. Tento proces by měl být základem řízení a plánování celého podniku (Sedláčková, 2006. s. 1).

V rámci strategického řízení Balanced Scorecard pomáhá manažerům při formulování firemního poslání, vize a strategie. Dále pomáhá stanovit strategické cíle a měřítka, které slouží k informování všech zaměstnanců o tom, jaké kroky je potřebné učinit pro dosažení budoucího úspěchu podniku (Kaplan a Norton, 2001a, s. 32).

2.3.1 Strategická analýza

Významnou částí strategického řízení je strategická analýza. Ta se zabývá analýzou prostředí, ze kterého můžou vzejít příležitosti sloužící jako základ pro konkurenční výhody podniku – analýzou okolí podniku a analýzou vnitřních zdrojů a schopností podniku.

Hlavním úkolem analýzy okolí podniku je určení faktorů, které ovlivňují strategickou pozici podniku a vytvářejí možné příležitosti a hrozby ovlivňující činnost podniku. Zaměřuje se jak na faktory plynoucí z makrookolí, tak i z mikrookolí.

K analýze faktorů, působících na firmu na makro úrovni, slouží především dvě metody - PEST analýza a metoda „4C“. První metoda slouží k analýze politických, ekonomických, sociokulturních a technologických vlivů makrookolí. Druhá metoda slouží k analýze faktorů globalizace. Základem pro analýzu mikrookolí je analýza odvětví, která vychází ze základních charakteristik odvětví a má za cíl identifikaci faktorů, které významně ovlivňují nejenom vývoj samotného odvětví, ale také úspěšnost podniků působících v daném odvětví. Na analýzu odvětví pak navazuje analýza konkurenčních sil neboli tzv. Porterův model pěti sil, který nám umožňuje udělat si představu o vlivech konkurenčního prostředí.

Další fází strategické analýzy je analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku. Ta slouží k identifikaci konkrétních předností podniku.

Výsledky analýzy okolí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností jsou pak dále hodnoceny pomocí SWOT analýzy, která určuje hlavní silné a slabé stránky podniku a konfrontuje je s hlavními vlivy z okolí podniku. Daná syntéza výsledků pak slouží jako základ pro formulaci strategie. (Sedláčková, 2006, s. 10-11)

2.3.2 BSC jako manažerský systém

Balanced Scorecard není jen operačním systémem měřítek. Progresivní a inovativní podniky používají tuto metodu jako strategického manažerského systému, tj. systému sloužícího k řízení své dlouhodobé strategie a k realizaci následujících kritických manažerských procesů (Kaplan a Norton, 2001a, s. 21):

1) Vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů

Je třeba připomenout, že každý zaměstnanec by měl pochopit a rozumět vizi organizace. Pokud ji rozumí jen vrcholové vedení, tak je jisté, že se podniku nezdaří zrealizovat své cíle. Před samotným zahájením implementace strategického procesu si musí podnik vyjasnit, jaké je jeho poslání, vize a strategie. Jedině tak je pak podnik schopen přeložit strategii svého podniku do integrovaného souboru cílů a opatření. (Sinha, 2006, s. 77)

Poslání říká jednoduše, PROČ organizace existuje a co dělá. Nastiňuje zásadní, jedinečný účel organizace, a to stručným popsáním CO organizace dělá a PRO KOHO to dělá. Někdy také zahrnuje popis, JAK bude organizace dosahovat svého účelu existence, aby její poslání bylo unikátní a odlišovalo je od konkurentů a podobných organizací. Tuto definici vystihuje jeden podnik z oblasti zábavného průmyslu s posláním: „Připravovat lidem radost“.

Vize se dá jednoduše definovat, jako cíl, kam daný podnik směřuje, čeho chce dosáhnout. Pokud je formulována srozumitelně, je vázána časem a neustále podporována vrcholovým vedením, měla by inspirovat zaměstnance a zainteresované skupiny tak, aby se podílely na vytváření budoucnosti, kterou vize popisuje.

Strategie popisuje způsob, jakým chce firma dané vize dosáhnout. (Parmenter, 2008, s. 25)

2) Komunikace a propojení strategických plánů a měřítek

Jen komunikace vize a strategie, není sama o sobě dostačující. Musí být rozhodnuto, jaké strategické cíle a opatření mají být stanoveny v jednotlivých oblastech. Strategické cíle musí být přeloženy jak do cílů jednotlivých oddělení, tak i do individuálních cílů, které by měly být sladěny k sobě tak, aby podporovaly realizaci dlouhodobých cílů. Všichni zaměstnanci, z různých úrovní organizační

hierarchie, musí být poučení o akčních plánech a důvodech pro jejich přijetí. (Sinha, 2006, s. 78)

3) Plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ

V této fázi se organizace snaží dosáhnout dlouhodobých cílů prostřednictvím krátkodobých akcí. Proces plánování a stanovování cílů umožňuje vyčíslit dlouhodobé výstupy, kterých se daný podnik dosáhnout. Dále pomáhá určit mechanismy a zdroje potřebné k dosažení těchto výstupů. A v poslední řadě dochází k stanovení krátkodobých cílů pro finanční i nefinanční měřítka BSC. (Kaplan a Norton, 2001a, s. 25)

4) Zdokonalování strategické zpětné vazby a procesu učení se

První tři výše uvedené kroky pomáhají při samotném procesu implementace strategie. Ale pro zjištění, jestli je organizace na správné cestě k dosažení strategických cílů, je podstatný právě proces zpětné vazby a učení se. (Sinha, 2006, s. 79)

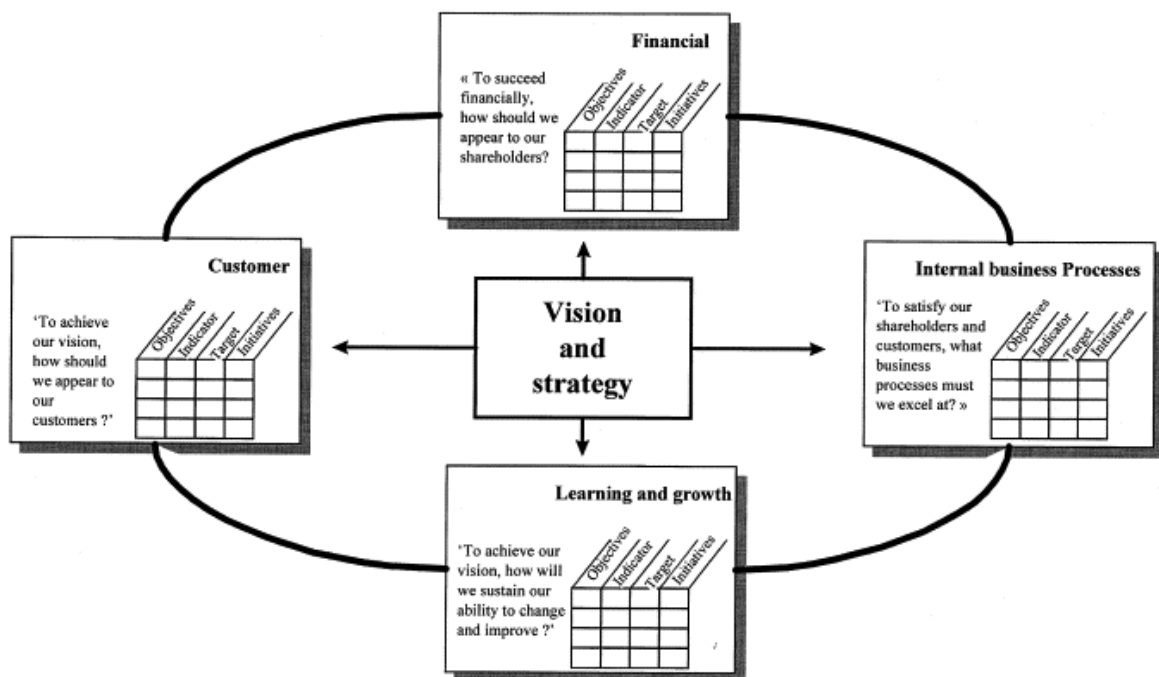
Prostřednictvím pravidelného vykazování finančních a nefinančních měřítek umožňuje manažerům BSC monitorovat, upravovat, či úplně měnit danou strategii. Ve stále se měnících tržních podmínkách pak může vzniknout úplně nová strategie, která bere v potaz rizika i příležitosti, které se nebraly v úvahu při formulaci první strategie. BSC tak poskytuje manažerům podniku zpětnou vazbu o správnosti jejich strategie. (Kaplan a Norton, 2001a, s. 25-26)

Balanced Scorecard je tedy velmi důležitým nástrojem strategického řízení, který pomáhá organizaci nejen měřit výkon, ale také formulovat a řídit strategii, kterou je potřebné přijmout, aby mohlo být dosaženo dlouhodobých cílů. Jinými slovy, použitím tohoto nástroje zajišťuje konzistentnost vize, což je první krok k vytvoření úspěšné organizace. Také důsledná implementace v rámci celé organizace může zajistit rozvoj kompetencí, které jí mohou pomoci vytvořit konkurenční výhodu, bez které nemůže očekávat, že překoná svou konkurenci. (Sinha, 2006, s. 80)

2.4 Perspektivy BSC

Jak už bylo řečeno, BSC poskytuje manažerům rámec, který převádí vizi a strategii podniku do uceleného souboru cílů a měřítek, které sledují výkonnost ze zpravidla 4 základních perspektiv (Obr. 2). Prostřednictvím odpovědí na 4 základní otázky by měly jednotlivé perspektivy zhodnotit výkonnost podniku.

- Finanční perspektiva, jejíž základní otázkou je: „*Jaké finanční cíle si musíme stanovit, abychom splnili očekávání našich investorů (akcionářů)?*“
- Zákaznická perspektiva, odpovídá na otázku: „*Jaké cíle týkající se našich zákazníků bychom si měli určit, abychom jsme mohli splnit naše finanční cíle?*“
- Perspektiva interních procesů, hledá odpověď na otázku: „*Jaké cíle týkajících se interních procesů musíme určit, abychom mohli splnit cíle finanční i zákaznické perspektivy?*“
- Perspektiva učení a růstu, jejíž hlavní otázkou je: „*Jaké cíle týkající se znalostí by se měli splnit, abychom dokázali dosáhnout naší vize?*“ (Wagner, 2009, s. 232)



Obr. 2 Převedení vize a strategie do 4 perspektiv (Kaplan, 2010, s. 5)

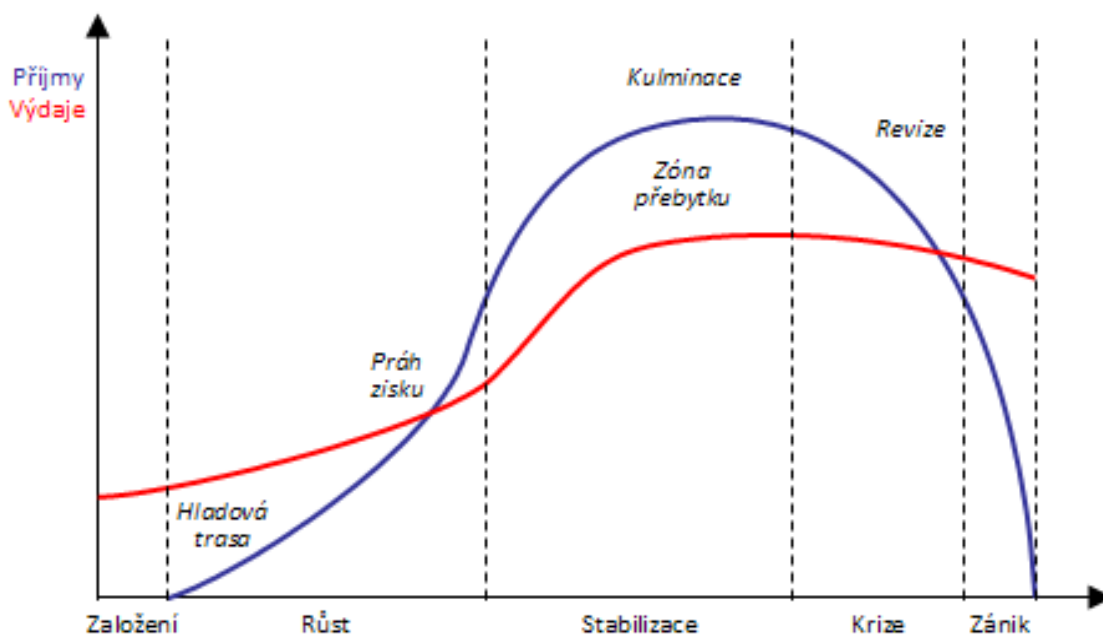
2.4.1 Finanční perspektiva

Kaplan a Norton nepřehlížejí tradiční potřebu finančních údajů. Jelikož včasné a přesné údaje o financování jsou vždy prioritou, a manažeři dělají vše proto, aby je mohli poskytnout (Balanced Scorecard Institute, ©1998-2012).

Z pohledu akcionářů jsou hlavní strategické cíle této perspektivy zaměřeny na růst obrátu, ziskovost, návratnost aktiv a řízení rizika. (Kaplan a Norton, 2001b, s. 90)

S využitím měřítek, jako je například návratnost investice, přidaná ekonomická hodnota, provozní zisk nebo tržby na jednoho zákazníka, finanční perspektiva zachycuje úspěch nebo neúspěch zvolené strategie podniku. Zaměřuje na taková měřítka a cíle, která měří finanční efekt realizace strategie (Kaplan a Norton, 2010, s. 112).

Výběr vhodných finančních měřítek pro BSC závisí na fázi životního cyklu, ve kterém se daný podnik nachází, což souvisí s tím, že pro každou fázi jsou charakteristické jiné finanční cíle. Kaplan a Norton se zaměřil na volbu měřítek ve třech fázích, které označuje jako růst, udržení a sklizeň.



Obr. 3 Životní cyklus podniku (Management Mania, © 2011-2012)

V růstové fázi, která se nachází na začátku životního cyklu (viz. Obr. 3), musí společnost vynaložit značné zdroje na vývoj a rozšíření svých výrobků a služeb, na vybudování provozního zázemí a distribučních sítí atd. Mezi používaná měřítka této fáze

patří míra růstu obrátu a prodejů v cílových segmentech a zákaznických skupinách. Jak příjmy převýší výdaje, tak se podnik dostává do udržovací fáze. V této fázi se podnik snaží jak udržet svůj podíl na trhu ale také ho zvyšovat. Na rozdíl od investic s dlouhou dobou návratnosti, které byly typické pro předchozí fázi, nyní podnik investuje především do postupného zvyšování kapacit a zlepšování jednotlivých procesů. Finanční cíle jsou v této fázi zaměřeny na ziskovost. Mezi používaná měřítka patří návratnost investic (ROI), výnosnost vloženého kapitálu (ROCE), provozní zisk (EBIT), hrubý provozní zisk (EBITDA) nebo ekonomická přidaná hodnota (EVA). Ve fázi stabilizace dosahují podniky nejvyšších příjmů a nastává pro ně tzv. období sklizně. Podniky již nemusí uskutečňovat rozsáhlé investice, ale investují pouze do údržby současného zařízení a schopností svých zaměstnanců. Hlavním cílem této fáze je maximalizace příjmů, mezi používané ukazatele patří např. provozní cash flow, atd. (Kaplan a Norton, 2001a, s. 49-50)

2.4.2 Zákaznická perspektiva

V minulosti se firmy zaměřovaly zejména na interní procesy ve firmě, efektivnost výroby a vývoj produktu. Pokud se ale včas nezaměříme na potřeby klientů, může se najít konkurent, který zákazníkům nabídne takové produkty nebo služby, které jejich potřeby uspokojí mnohem lépe. Z tohoto důvodu se pozornost podniků přesouvá právě na zákazníky.

Nejenže se manažeři v této perspektivě musí zaměřit na uspokojování potřeb svých zákazníků, ale také musí být schopní převést strategii do přesně definovaných tržně a zákaznický orientovaných cílů. Tato perspektiva se zaměřuje na cíle, které souvisí se vstupem na trh a umístěním na trhu. Měly by se zde identifikovat zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chce společnost podnikat. Následně se pak k vybraným cílovým segmentům přiřadí příslušná klíčová zákaznická měřítka. (Kaplan a Norton, 2001a, s. 33,61)

V zákaznické perspektivě existují dva soubory měřítek. První skupinu tvoří všeobecně používaná měřítka, které lze využít u všech typů podniků. Mezi základní měřítka této perspektivy patří:

- **Podíl na trhu** sleduje podíl obchodu na konkrétním trhu (může být vyjádřen množstvím zákazníků nebo počtem prodaných výrobků či služeb).
- **Udržení zákazníků** měří absolutní nebo relativní míru stálých zákazníků.

- **Získávání nových zákazníků** tento ukazatel sleduje absolutní nebo relativní míru nových zákazníků či zakázek.
- **Spokojenost zákazníků** měří úroveň spokojenosti podle stanovených kritérií.
- **Ziskovost zákazníků** sleduje čistý zisk, který do podniku přináší daný zákaznický nebo tržní segment. (Kaplan a Norton, 2001a, s. 64)

Druhá skupina měřítek se zabývá tím, co musí podnik udělat proto, aby dosáhl vysoké úrovně spokojenosti, aby získal nové zákazníky a byl schopen si je udržet a dosáhl tak co největšího tržního podílu. Jsou označovány jako měřítka hybných sil a zachycují hodnotové výhody, které se podnik snaží poskytnout zákazníkům na cílových trzích. Hodnotové výhody lze rozdělit do tří kategorií, a to:

- **Vlastnost výrobku nebo služby** (funkčnost, kvalita, cena)
- **Vztahy se zákazníkem** (zkušenosti s nákupem)
- **Image a pověst podniku** (Kaplan a Norton, 2001a, s. 64)

2.4.3 Perspektiva interních procesů

V podnicích jsou vykonávány stovky různých procesů. Přestože všechny procesy musí být vykonávány vhodným způsobem, jen některé z nich jsou podstatné pro dosažení strategie. Proto hlavní podstatou této perspektivy je identifikace takových interních procesů, které jsou klíčové pro dosažení finančních a zákaznických cílů (Kaplan a Norton, 2010, s. 113).

Většina metod sloužící k měření výkonnosti podniku se zaměřuje pouze na zlepšování stávajících procesů. BSC se zaměřuje na procesy, které patří do tzv. *hodnotového řetězce*. Jedná se o procesy zaměřené na vytváření hodnoty. Tyto procesy se dělí do tří základních skupin:

- **Inovační procesy** se zabývají odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb.
- **Provozní procesy** jsou zaměřeny na výrobu a dodání současných výrobků a služeb zákazníkům.

- **Prodejní servis** se zabývá poskytováním služeb zákazníkům po uskutečnění prodeje, což přidává zakoupeným výrobkům a službám další hodnotu. (Kaplan a Norton, 2001a, s. 85)

2.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Dosažení finančních, zákaznických cílů a cílů interních procesů se neobejde bez podstatné schopnosti podniku učit se a růst. Z tohoto důvodu je důležité, aby podnik investoval nemalé částky do lidí, informačních systémů i procesů, které tvoří tuto schopnost podniku.

Měřítko a cíle této perspektivy jsou stanoveny ve třech klíčových oblastech:

- **Znalosti a schopnosti zaměstnanců**
- **Schopnosti informačního systému**
- **Motivace, delegování pravomocí a angažovanost**

Pokud si chce podnik udržet svou výkonnost, je potřebné, aby se ve všech ohledech zlepšoval. Dodržování standardních postupů a procesů již není dostačující. Nápadů vedoucích ke zlepšování procesů a výkonnosti musí přicházet od lidí, kteří jsou zákazníkům a interním procesům nejbližší, tedy od zaměstnanců podniku. Proto je důležité investovat do vzdělání zaměstnanců a činit tak kroky ke zvyšování jejich tvůrčích schopností a potenciálů.

Dalším předpokladem pro efektivní práci zaměstnanců je dobře fungující informační systém, který jim zajistí potřebné informace z oblastí zákazníků, financí a interních procesů. Ale ani kvalifikovaní zaměstnanci s výborným přístupem k informacím nemůžou přispět ke zvyšování podniku, pokud nejsou motivováni a nemají pravomoc rozhodovat a jednat. Proto je podstatné se v této perspektivě zaměřit i na motivaci a angažovanost pracovníků.

Mezi ukazatele perspektivy učení a růstu například patří úroveň vzdělání, procento pracovníků splňujících legislativní a certifikační požadavky, ale i počty inovačních aktivit apod. (Kaplan a Norton, 2001a, s. 112-121)

2.4.5 Uspořádání perspektiv

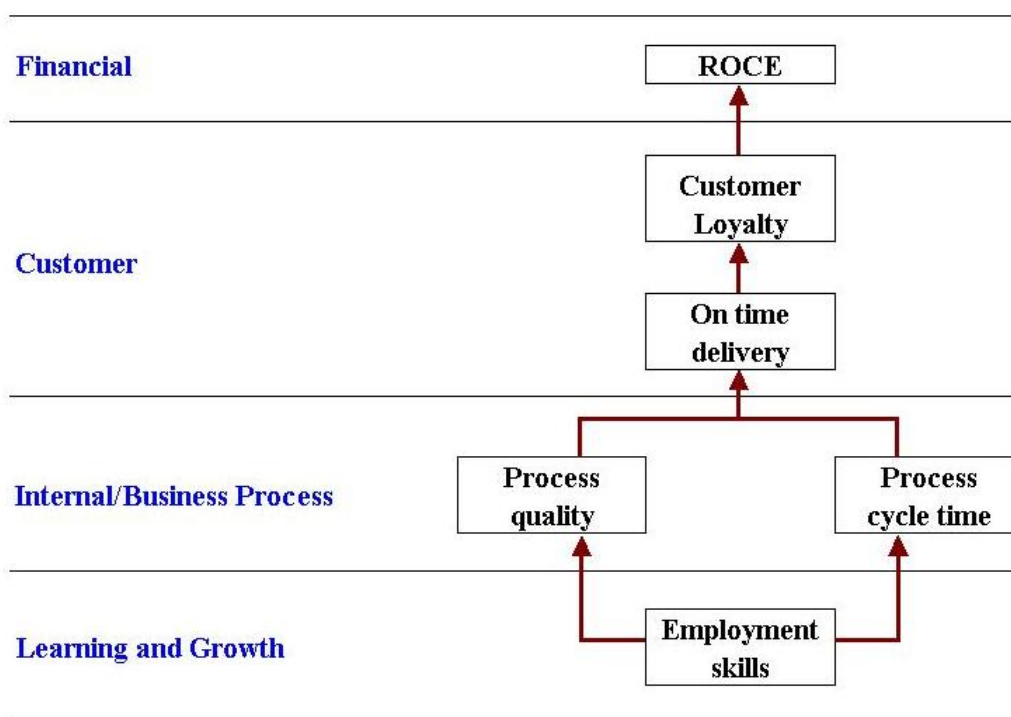
Perspektivy vedle sebe nestojí odděleně ani nahodile, ale jsou logicky uspořádané od nejnižší perspektivy učení a růstu, přes perspektivu interních procesů a zákazníků až po nejvyšší perspektivu finanční. Takové uspořádání vychází z předpokladu,

že základním předpokladem většiny firem je dosahování výnosových a růstových cílů. Ale realizace finančních cílů se neobejde bez dosažení cílů z dalších perspektiv. Proto každá perspektiva navazuje na tu předchozí. Uvedené uspořádání perspektiv je charakteristické pro komerční firmy, kde hlavním motivem podnikání je zisk. BSC ale našlo uplatnění i ve státní správě nebo v neziskových organizacích. Tam jsou perspektivy jiné a jinak uspořádané. (Sinha, 2006, s. 74)

2.4.6 Strategická mapa

Strategické cíle jednotlivých perspektiv, ale také i jejich měřítka, cílové hodnoty a strategické akce, jsou spolu úzce propojeny vztahy příčin a následků. Znázorněním vztahů mezi jednotlivými perspektivami a jejich cíly vzniká tzv. strategická mapa. (Horváth a Partners, 2002, s. 12) Tím, že se strategie přeloží do logické architektury strategické mapy, organizace vytvoří společný a srozumitelný referenční bod pro všechny organizační jednotky a zaměstnance (Kaplan a Norton, 2001b, s. 90).

Na obrázku (Obr. 4) je znázorněn jednoduchý příklad strategické mapy. Ten popisuje, jak perspektiva učení a růstu vede k lepším obchodním procesům, které vedou k vyšší loajalitě zákazníků a tím i k vyšší návratnosti investovaného kapitálu (ROCE). (Kaplan a Norton, 2001a, s 36-37)



Obr. 4 Strategická mapa (Williamson, 2001)

V současnosti je podstatou všech projektů BSC vybudování strategické mapy, která znázorňuje provázání jednotlivých strategických cílů. Až po vytvoření strategické mapy dochází k výběru jednotlivých měřítek k jednotlivým cílům. (Kaplan, 2010, s. 22)

2.4.7 Jsou čtyři perspektivy dostačující?

Přestože jsou čtyři perspektivy pro většinu podniků dostačující, Kaplan a Norton více či méně perspektiv nevylučují. Vždy záleží na okolí a strategii podniku.

Danou problematiku ve svém díle více rozvádí David Parmenter (2008, s. 24-25). Ten vyžaduje rozšíření BSC o další dvě perspektiv (viz. Obrázek 5). Jedná se o perspektivu spokojenosti zaměstnanců a perspektivu životního prostředí a společenství. S takovou formou BSC mohou firmy ve své strategii brát ohled jak na potřeby společnosti, zaměstnanců, zákazníků, partnerů, tak i na šetrnost vůči životnímu prostředí. Perspektiva spokojenosti zaměstnanců klade důraz na pravidelné hodnocení a oceňování zaměstnanců a na pravidelný průzkum spokojenosti. Uplatňování strategie v oblasti životního prostředí a společenství může výrazně zlepšit povědomí veřejnosti o podnikání společnosti. Ohleduplný přístup vůči přírodě může navíc přinést významné finanční úspory a přispět k dlouhodobé udržitelnosti společnosti na trhu, posílit vztahy v rámci komunity a navíc přinést dobrý pocit všem zúčastněným.

THE BALANCED SCORECARD		
FINANCIAL Utilisation of assets Optimisation of working capital Focus on top 10 percent customers, etc.	CUSTOMER Seamless service Increased customer satisfaction, etc.	ENVIRONMENT/COMMUNITY Supporting local business Green Globe 21 Community leadership
INTERNAL PROCESS Delivery in full on time Effective relationship with key stakeholders Optimising technology	EMPLOYEE SATISFACTION Positive company culture Retention of key staff Increased recognition	LEARNING AND GROWTH Empowerment Increasing expertise Adaptability, etc

Obr. 5 Šest perspektiv Balanced Scorecard (Parmenter, 2006, s. 24)

2.5 Implementace Balanced Scorecard

Předpokladem pro správné zvládnutí metody BSC je kvalitní implementace. Pro zavádění BSC se využívá osvědčený pětifázový model, vyvinutý společností Horváth & Partners (2004, s. 56), který rozděluje implementaci do pěti základních kroků:

- 1) Vytvoření organizačních předpokladů
- 2) Vyjasnění strategie
- 3) Tvorba BSC
- 4) Vytvoření postupu při rozšíření (roll-out) Balanced Scorecard
- 5) Optimalizace a zajištění nepřetržitého používání BSC

2.5.1 Vytvoření organizačního rámce pro implementaci

Pro pochopení BSC je podstatný organizační rámec, který by měl být přizpůsoben specifickým podmínkám podniku. Jelikož je rozsah použití BSC rozmanitý, rozhoduje se v této fázi, pro které organizační jednotky a úrovně podniku se má BSC vytvořit. BSC se dá použít v kterémkoliv typu podniku, ať už v malém, středním či velkém, nebo soukromém či veřejném podniku. Zároveň se dá BSC využít v různých úrovních podniku a dokonce i jednotlivých procesech.

Při tvorbě organizačního rámce dochází také k výběru perspektiv. Většinou připadají v úvahu klasické perspektivy, jako je perspektiva finanční, zákaznická, interních procesů a perspektiva učení a růstu. Ale může také dojít k rozšíření o další perspektivy, jak již bylo zmíněno v kapitole 2.4.7.

V této fázi je také podstatný profesionální projektový management, jelikož je nutné stanovit samotnou organizaci projektu, průběh projektu, zajistit potřebné informace a komunikaci mezi účastníky projektu. Na počátku musí být z projektu odvozeny jasné, jednoznačné a pro všechny účastníky projektu srozumitelné projektové cíle. V dalším kroku se sestavuje plán průběhu projektu, který podrobně definuje jednotlivé fáze a pracovní kroky.

Výstavba BSC by měla vždy probíhat ve stylu „*top-down*“, tedy od vrcholu podniku směrem dolů, aby zásadní strategická rozhodnutí byla přijímána na nevyšší úrovni podniku. Balanced Scorecard totiž natolik ovlivní celou společnost, že ho nelze ponechat pouze

na pracovnících nižších organizačních úrovní nebo výhradně na externí firmě. To ovšem neznamená, že má nejvyšší vedení na systému pracovat samo. Při definování jednotlivých cílů v perspektivách bude jistě nutná konzultace se specialisty z různých částí organizace.

Zavádění BSC se neobejde bez rozsáhlých podnikových změn. Aby se zajistila úspěšnost implementace této metody, je důležité zajistit potřebné informace a komunikaci. To spočívá v pečlivé integraci BSC nejen do stávajícího systému řízení, ale i do stávajících projektů a každodenních činností zaměstnanců. (Horváth & Partners, 2004, s. 56-79)

2.5.2 Vyjasnění strategie

Málokteré podniky mají jasně definovanou strategii. Proto před samotným vyjasněním strategie podniku musí být uskutečněna strategická analýza, která se zabývá identifikací příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek, fází životního cyklu a kritických faktorů úspěchu. Výsledky analýz se pak stávají důležitým podkladem pro diskusi vrcholového vedení nad jednotlivými strategickými alternativami. Při vývoji strategie se zohledňuje vize podniku, výchozí podniková situace a odhad tržního vývoje. Poté dochází k vyjasnění strategických zaměření podniku, na kterých se musí top management jednoznačně shodnout. Výsledkem této fáze by měla být ucelená a srozumitelná strategie, která bude přispívat k zajištění dlouhodobé existence podniku. Pokud nejsou vyjasněny základní strategie podniku, nemůže být zahájena tvorba BSC dříve, než dojde k dokončení vývoje strategie. (Horváth & Partners, 2004, s. 87-109)

2.5.3 Tvorba BSC

V třetí fázi vzniká Balanced Scorecard pro určitou organizační jednotku, kterou může být buď celý podnik, jeho divize nebo jednotlivé oddělení. Tvorba BSC se skládá z následujících kroků:

1) Konkretizace strategických cílů

Strategické cíle tvoří jádro BSC. Je podstatné soustředit se na tokové cíle, které mají pro podnik největší strategický význam. Jedině tak umožní BSC podniku odlišit se od konkurence. Strategické cíle jsou definovány pro každou perspektivu, přičemž každá perspektiva by měla obsahovat okolo čtyř až pěti cílů. Z důvodu zachování přehlednosti, by se jich více definovat nemělo. (Horváth & Partners, 2004, s. 61)

2) Vybudování vztahů příčin a následků

Strategické cíle vedle sebe nestojí odděleně, ale jsou vzájemně propojeny a vzájemně se ovlivňují. Proto jsou v tomto kroku definovány vztahy příčin a následků mezi jednotlivými cíli. Takovýto řetězec příčin a následků je označován jako strategická mapa. Ta ukazuje souvislosti mezi strategickými cíli jak v rámci jedné perspektivy, tak i mezi perspektivami. S její pomocí se celá strategie stává více srozumitelnou a lze ji dále komunikovat. (Horváth & Partners, 2004, s. 61, 162)

3) Výběr měřítek

Měření strategických cílů nám umožňuje ovlivnit jejich vývoj požadovaným směrem. Proto se v tomto kroku k jednotlivým strategickým cílům vybírají vhodná měřítka, která nám umožní sledovat úroveň jejich dosahování.

Management podniku v této fázi nejprve vypracuje návrh jednotlivých měřítek. Poté dochází k výběru konkrétních měřítek. V ideálním případě je ke každému strategickému cíli, přiřazeno jedno měřítko (maximálně tři). (Horváth & Partners, 2004, s. 177-180)

4) Stanovení cílových hodnot

Strategické cíle jsou zcela určeny až v momentě, kdy je pro ně určena jejich cílová hodnota. Ta by měla být ctizádostivá, ale také věrohodná a dosažitelná. Při stanovování cílových hodnot se vychází z údajů z minulých období, z podnikového odhadu či z benchmarkingu, ale také z výsledků dotazování zaměstnanců a zákazníků.

Podle typu cíle dochází k definování časového období, které je potřebné pro dosažení cíle. Zpravidla se pohybuje v rozmezí 1- 5 let. (Horváth & Partners, 2004, s. 62)

5) Určení strategických akcí

V posledním kroku této fáze dochází k určení strategických akcí, které umožňují dosáhnout cílových hodnot jednotlivých strategických cílů. Až díky těmto zvoleným činnostem (akcím, projektům) dochází k postupné realizaci strategie. Aby strategické akce byly účinné, je nezbytné, aby byly pověřeny kompetentní osoby, které za ně ponесou zodpovědnost. (Horváth & Partners, 2004, s. 200-214)

2.5.4 Řízení rozšíření roll out

Po vytvoření BSC na úrovni vedení společnosti je nutné zvážit otázku celopodnikového rozšíření BSC. Pokud se podnik rozhodne pro tzv. *roll-out*, dochází k rozšíření BSC i do dalších hierarchických úrovní; do různých podnikových oblastí a organizačních jednotek, pracovních skupin, až po jednotlivé zaměstnance. Významně se tak přispěje k jednotnému porozumění strategie v celém podniku.

Samotné rozšíření BSC do celého podniku může být provedeno různými způsoby, přičemž rozlišujeme základní dva typy a to vertikální a horizontální rozšíření. U vertikální metody dochází k rozšíření BSC se shora dolů, přičemž dochází k propojení jednotlivých úrovní řízení. U horizontální metody dochází k rozšíření BSC mezi jednotlivé podnikové jednotky na stejné úrovni (např. divize). (Horváth & Partners, 2004, s. 216-217)

2.5.5 Zajištění kontinuálního používání BSC

Hlavním cílem BSC je vytvoření takové společnosti, která se dokáže flexibilně přizpůsobovat strategii. Proto se samotná implementace této metody nesmí zastavit u vypracování strategických cílů, měřítek, cílových hodnot a strategických akcí, ale je nutné ji integrovat do systému managementů a řízení. Při kontinuálním nasazení BSC se tak neobejdeme bez:

- Controllingu, který sleduje důslednou realizaci strategických akcí stanovených v BSC.
- Integrace BSC do strategického a operativního plánování za účelem neustálého přizpůsobování nové strategie a přesného vedení operativních cílů a strategických akcí do ročních plánů a rozpočtů.
- Začlenění do systému reportingu, aby se umožnilo průběžně sledovat vývoj při dosahování cílů.
- Propojení BSC se systémem vedení zaměstnanců. Důležitým prvkem je zakotvení operativních a strategických akcí do individuálních cílů konkrétních zaměstnanců. Zaměstnanci jsou tak informováni o tom, jak mohou a měly by přispět k dosažení strategických cílů. Zvyšuje se tak jejich osobní angažovanost, ale i pocit odpovědnosti za dosavadní vývoj.

- Vytvoření vhodné IT podpory. Je na každé firmě, jestli se rozhodne pro využití speciálního softwaru podporující BSC. Řada firem dokázala úspěšně zavést BSC i bez využití speciálního softwaru. Ale těm firmám, které se pro nějaké IT řešení přece jen rozhodly, pomáhá software významně při sběru dat a jejich přípravě k dalším analytickým postupům a jejich následných vyhodnocení (Horváth & Partners, 2004, s. 64, 273, 336)

2.6 Omezení a bariéry metody BSC

Kaplan a Norton (2010a, s. 165-170) uvádějí 3 základní bariéry bránící efektivnímu zavádění strategie, mezi které patří:

1.) Neuskutečnitelná vize a strategie

Tato bariéra se objevuje v případě, kdy podnik není schopen převést svou vizi a strategii do srozumitelných a uskutečnitelných akcí. Může to být způsobeno například nejednotným chápáním strategie vrcholovým vedením. Nebo nedostatečnou komunikací strategie mezi všemi zaměstnanci tak, aby byla uskutečnitelná.

2.) Nepropojení strategie s cíli týmů a jednotlivců

Bariéra se objevuje v momentě, kdy dlouhodobé požadavky na strategii nejsou propojeny s cíli jednotlivých oddělení, týmů a jednotlivců.

3.) Nepropojení strategie s dlouhodobou a krátkodobou alokací zdrojů

Dlouhodobé strategické plánování by nemělo stát odděleně od krátkodobého rozpočtování. Měly by se stanovit krátkodobé milníky, které by propojovaly dlouhodobé záměry BSC s krátkodobými rozpočtovými měřítky.

Vysušil (2004, s. 70-72) ve svém díle zmiňuje ještě omezení spojená s využíváním metody BSC.

1.) Definování přesných měřítek výkonnosti

Zatímco finanční měřítka jsou přesně definována, víme jak je vypočítat a jak interpretovat jejich výsledky, s definováním některých nefinančních ukazatelů výkonnosti může být problém. Jedná se především o ukazatele ze zákaznické

perspektivy a zaměstnanecké perspektivy učení a růstu. U měřítek, která se zatím nezpracovávají nebo jsou nedostupná, se může přistoupit k používání přesně definovaných memorand. Jedná se o krátké zprávy (1 – 2 strany), které by vypracovávali pověření kompetentní manažeři.

2.) Vyváženost měřítek

V systému měřítek metody BSC by měla panovat vyváženost mezi finančními a nefinančními měřítka, které hodnotí jednotlivé oblasti podniku. Finanční měřítka by neměla být v převaze, jelikož je potřeba brát v potaz i nefinanční hlediska.

3.) Diagnostická versus strategická měřítka

V BSC je nutno rozlišovat měřítka diagnostická a strategická. Diagnostická měřítka zjišťují, jestli je podnik pod kontrolou. Měly by signalizovat výskyt neobvyklých událostí, které vyžadují okamžitou pozornost. Na druhou strategické měřítka se zaměřují na samostatnou strategii, přičemž rozlišujeme strategická měřítka předstihová nebo zpožděná. Předstihová jsou orientována na budoucnost, na tzv. hybné síly úspěchu podniku. Signalizují, co by měl každý zaměstnanec dělat, aby byla v budoucnosti vytvořena hodnota, kterou by bylo možné prodat na trhu. Zpožděná měřítka nás informují o tom, zda jsou plněny strategické cíle.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Charakteristika podniku byla vypracována na základě interních materiálů společnosti, výročních zprávách a rozhovorech se zaměstnanci společnosti.

3.1 Historie společnosti

Historie společnosti XY, s.r. o. sahá do roku 1997, kdy byla podepsána smlouva o joint venture mezi zástupci dvou nizozemských firem (NEBATO BEHHER B. V. a TEGEMA B. V.), na jejímž základě byla založena společnost zaměřující se na strojírenské práce. Výroba byla zahájena ještě téhož roku ve výrobní hale ve Slavičíně.

V roce 2000 došlo k významné změně. Společnost NEBATO BEHEER B. V. odkoupila podíl od svého společníka a stala se tak stoprocentním vlastníkem společnosti XY, s. r. o.

Další podstatnou změnou byla fúze nizozemských holdingových společností NEBATO a TE STRAKE. Vznikl tak nový holding NTS, který ve svém oboru patří k největším v Nizozemí. Kvůli následné restrukturalizaci, došlo v rámci holdingu NTS ke změně vlastníka společnosti XY, s. r. o. a od roku 2006 je jejím stoprocentním vlastníkem společnost NTS prometal Holding, s. r. o.

3.2 Profil společnosti

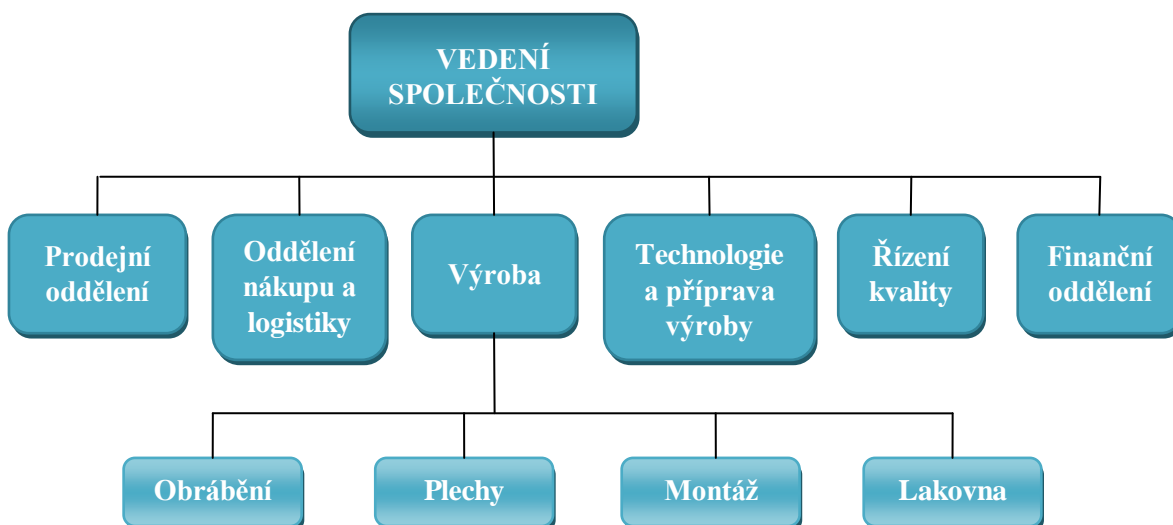
Firma od svého založení v roce 1997 sídlí ve městě Slavičín ve Zlínském kraji. Na trhu působí jako subdodavatel pro výrobce strojů a zařízení. Svým zákazníkům nabízí zefektivnění jejich výrobního procesu tím, že pro ně vyrábí a dodává strojírenské díly a moduly podle jejich vlastní výkresové dokumentace. Společnost nabízí své výrobní kapacity v širokém spektru moderních technologií CNC, obrábění kovových a nekovových materiálů, tváření plechů, povrchových úprav a montáží.

Společnost XY, s. r. o. zaměstnává 117 lidí, kteří mohou provádět všechny tyto operace profesionálně a za nízkou cenu. Klíčovou zásadou v této souvislosti je, že všechny tyto operace jsou prováděny v souladu s vysokými standardy kvality skupiny NTS. Firma je zaměřena na malosériovou produkci. Optimální velikost výrobní dávky se pohybuje řádově v desítkách kusů. Mezi výrazné přednosti společnosti patří komplexní řešení požadavků zákazníka na jednom místě.

3.2.1 Organizační struktura společnosti

Jedná se o střední podnik s jednoduchou a přehlednou organizační strukturou, která umožňuje přímé vedení a kontrolu. Řídící pyramida je výrazně zploštěná, čímž se přenáší mnoho řídicích funkcí na výkonné pracovníky, přičemž se každý takový pracovník podílí na vzdělávání, zlepšování, rozhodování a různými formami i na výsledcích organizace.

Výrobní úsek je dále dělen podle technologických procesů na jednotlivé výrobní jednotky, které jsou navzájem provázány.



Obr. 6 Organizační schéma společnosti XY, s. r. o. (vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti)

3.2.2 Výrobní prostředky

Společnosti XY, s. r. o. reflektuje kvalitu a vize skupiny NTS ve všech svých činnostech. Firma má k dispozici širokou škálu moderních strojů a zařízení pro všechny hlavní technologie v oboru strojírenství a montáže. Např. používá 5D měřicí přístroj pro zakázky vyžadující dokonalou přesnost. V roce 2007 byla plocha výrobních kapacit rozšířena o dalších 3000 m² pro zpracování plechů a povrchovou úpravu.

3.2.3 Skupina NTS

Stejně pracovní postupy a stejně vysoká úroveň kvality jsou pilířem spolupráce mezi dceřinými společnostmi v rámci NTS Group. Společnost XY, s. r. o. je otevřena novým znalostem, novým pohledům a novým technologiím.

Skupina NTS Group se skládá z dvanácti specializovaných vzájemně se doplňujících provozních společností se sídlem v Nizozemí, České republice, Singapuru a Číně. Cílem skupiny NTS je realizace a optimalizace mechatronických systémů pro mezinárodně působící výrobce strojů a zařízení (OEM - Original Equipment Manufacturer).

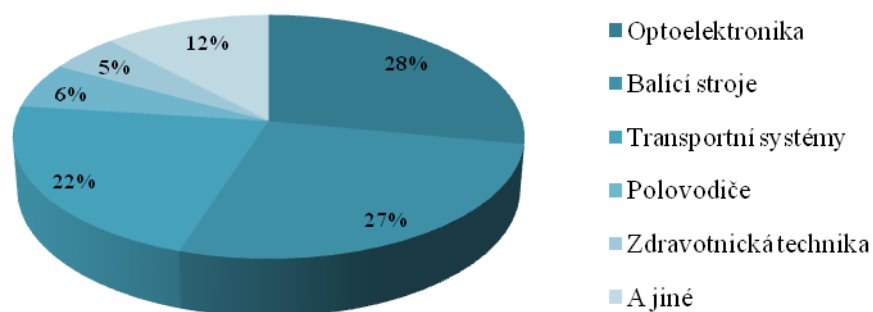
Optimalizace dodavatelského řetězce a společné podnikání s výrobními společnostmi v zemích s nižšími náklady umožňují skupině NTS rychlé přizpůsobování se vývoji na trhu. Skupina NTS úzce spolupracuje s vysokými školami a vývojovými centry při rozšiřování vlastního know-how a technologií s cílem udržovat vysokou úroveň schopností reagovat na nové požadavky trhu.

Schéma zobrazující složení skupiny NTS je zobrazeno v *Příloze I*.

3.2.4 Pokrytí trhů

Produkty firmy XY, s. r. o. nacházejí své uplatnění především na evropském trhu B2B v segmentu firem vyrábějících stroje a zařízení (OEM). V posledních letech se firma značně rozšířila a jejích služeb využívá stále větší množství zákazníků. Přibližně 85 % produkce společnost exportuje, zejména do Holandska, Německa, Skandinávie a dalších zemí západní Evropy, roste podíl vývozu do zámorí.

Společnost XY, s. r. o. je subdodavatelem pro významné výrobce (např. firmy Bosch, ABB, FEI) transportních systémů, balících strojů, elektrotechniky, reprografie, komunikačních zařízení a zdravotnické techniky.



Obr. 7 Struktura dodávek dle jednotlivých průmyslových oborů v roce 2011 (vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti)

3.2.5 Kvalita a certifikace

Řízení kvality patří k základním cílům společnosti. Od roku 2002 je v podniku uplatňován systém řízení kvality dle požadavků normy ISO 9001:2008. Úplnost shody firemních procesů s požadavky této normy pravidelně kontroluje renomovaná auditorská společnost Lloyd's Register EMEA. V roce 2011 proběhla úspěšně recertifikace s platností certifikátu do října 2014.

Systém řízení jakosti je deklarován „*Příručkou jakosti*“ a v ní uvedenými postupy, ve kterých jsou stanovena kritéria a metody pro zajištění efektivního fungování a řízení jednotlivých procesů. Nedílnými dokumenty systému managementu jakosti jsou „*Strategie společnosti*“ a „*Firemní cíle*“, vyhlášené prostřednictvím příkazů ředitele.

Dokumenty systému managementu jakosti jsou rozděleny do následujících úrovní - řídicí dokumenty, organizační směrnice, pracovní instrukce, návodky, formuláře.

3.2.6 Řízení výkonnosti

V rámci řízení výkonnosti společnost využívá různé nástroje manažerského účetnictví a controllingu. Přičemž controlling je v podniku zaměřený na následující oblasti:

- **obchod** - detailní sledování obchodních aktivit, prodej výrobků, zákazníků, sledování prodejních a nákupních cen
- **finance** - finanční i investiční rozhodování
- **náklady** - detailní sledování režijních nákladů
- **výroba** - detailní sledování výrobních nákladů, kvality výrobků, kapacitní plánování, porovnávání reality s plánem, stanovování norem

Finanční oddělení zastřešuje obchodní, finanční, režijní a výrobní části controllingu do fungujícího celku, který dává celkový obraz o společnosti. Má na starosti vydávání reportů všeho druhu, přičemž dbá na to, aby vedení společnosti mělo k dispozici důležité informace, které potřebuje k řízení. Poskytuje informace všem zaměstnancům o chodu podniku, jeho cílech, plánech a o požadavcích, které musí zaměstnanci splnit, aby měli nárok na výkonové prémie.

4 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza je velmi důležitou součástí tvorby strategie, jelikož umožňuje managementu firmy si uvědomit, jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat.

Analýza začíná externí analýzou makrookolí a mikrookolí, následuje interní analýza a získané informace management v rámci syntézy shrne a vyhodnotí prostřednictvím SWOT analýzy.

4.1 PEST analýza

Název této analýzy pochází z angličtiny a je odvozen z názvu druhů faktorů, které jsou analyzovány. Jedná se o faktory politicko-právní (Political), ekonomicko-hospodářské (Economical), sociálně-kulturní (Social) a faktory vědecko-technologické (Technological). Analýza makrookolí podniku umožňuje managementu uvědomit si především vazby a souvislosti mezi jednotlivými působícími faktory a v neposlední řadě i příležitosti a hrozby, na které by se měl podnik zaměřit.

4.1.1 Politické a legislativní faktory

Česká republika, ve které má společnost XY, s. r. o. své sídlo, se řadí mezi státy s demokratickým právním systémem, kde funguje tzv. systém tří mocí. Moc zákonodárná, výkonná a soudní jsou na sobě nezávislé, vzájemně demokraticky kontrolovatelné a vyvážené. Pro firmu podnikající v jakémkoliv odvětví je velice důležitá politická stabilita státu, ve kterém se nachází. Z dlouhodobého hlediska je politická situace v České republice relativně stabilní.

Co se týká legislativního prostředí, tak podniky v České Republice musejí čelit následujícím problémům:

- **Složité právní prostředí pro podnikání dané značným množstvím právních předpisů.** Poměrně často dochází k novelizacím zákonů, s čímž jsou spojeny

rostoucí transakční náklady podnikatelů. Klasickým příkladem je oblast daní, kde každým rokem dochází k novelizaci daňových zákonů.

- **Nízká vymahatelnost práva.** Soudy v ČR jsou neefektivní a pomalé.
- **Výskyt korupčního chování.** Důsledkem korupce je snížení důvěryhodnosti země pro zahraniční investory, nízká efektivita využití zdrojů a potažmo ekonomická výkonnost.

Při mezinárodním hodnocení kvality veřejných institucí se podle analýz institucí Světového ekonomického fóra (WEF) za rok 2010 umístila Česká republika v rámci EU-27 až na 20. místě. (businessinfo.cz, © 1997-2013)

Česká republika je od roku 2004 členem Evropské unie (EU) a tudíž legislativa České republiky není jedinou právní úpravou, které společnost XY, s. r. o. podléhá. EU schvaluje nařízení a vydává směrnice, mající právní moc nad členskými státy, které je musí respektovat a začlenit do své legislativy.

Členství České republiky v Evropské unii přináší podnikatelům možnost čerpat na určité projekty finanční prostředky z unijních fondů. V období 2007-2013 má Česká republika možnost čerpat z Evropských fondů 26,69 miliard € (Strukturální fondy, 2007).

Co se týká společnosti XY, s. r. o., tak ta bohužel na dotace ze strukturálních fondů nemá nárok, jelikož nesplňuje podmínku v oblasti vlastnictví společnosti (100% vlastníkem je zahraniční společnost).

Město Slavičín, ve kterém má sídlo společnost, se nachází v jihovýchodní části okresu Zlín, v oblasti biosférické rezervace Bílé Karpaty, kterou v roce 1996 vyhlásilo UNESCO. Společnost tak musí dbát na dodržování všech norem vztahujících se na ochranu životního prostředí.

4.1.2 Ekonomické faktory

Výkonnost ekonomiky

Rok 2012 představoval pro světovou ekonomiku složité období. Na pozadí dluhové krize v eurozóně bylo globální prostředí nadále zatíženo nepříznivým vývojem, kdy docházelo k postupnému oslabování ekonomické aktivity. V kontextu evropského vývoje je patrné,

že v roce 2012 převažoval nepříznivý vliv poklesu domácí poptávky, vyvolaný především úspornými opatřeními vlád a nejistotami z budoucnosti. Restriktivní opatření nepříznivě poznamenala ekonomickou aktivitu především u zadlužených ekonomik. Oživení u zdravějších zemí však nebylo natolik silné, aby zabránilo propadnutí Evropské unie do recese, v které se v současnosti nachází.

Dluhová krize a zhoršující se globální makroekonomické prostředí poznamenaly také vývoj české ekonomiky. Postupné zpomalování tempa domácí ekonomiky v roce 2011 a následně i v roce 2012, pokračovalo přechodem do poklesu. Podle Českého statistického úřadu (© 2013) se hrubý domácí produkt ve 4. čtvrtletí roku 2012 snížil meziročně o 1,7 %. Česká ekonomika se tak nachází v nejdelsí recesi od roku 1997 (ta tehdy trvala čtyři čtvrtletí). Hlavní příčinou nepříznivého vývoje byla podle statistiků klesající tuzemská poptávka jak domácností po zboží a službách pro konečnou spotřebu, tak investorů po fixním kapitálu.

Jedinou složkou poptávky, která měla po celý loňský rok pozitivní vliv na vývoj HDP, byl zahraniční obchod. Ten je koncentrován především na evropskou unii (více než 80 %), především pak na sousední země, mezi nimiž už tradičně dominuje Německo a Slovensko. Meziroční zvýšení vývozu zboží za celý rok 2012 o 4,2 % alespoň částečně kompenzovalo pokles domácí poptávky.

Co se týká snížení spotřeby domácností, tak příčiny slabších útrat domácností je nutné hledat také v napjaté příjmové situaci obyvatelstva, rostoucí nezaměstnanosti a obavách z dalšího vývoje. Snížily se nejen nákupy předmětů dlouhodobé spotřeby, ale i potravin, alkoholu, tabákových výrobků, energie a dalšího zboží a služeb. (MPO, 2013)

V běžných cenách byl loni podle statistiků v tuzemské ekonomice vytvořen hrubý domácí produkt za 3,844 bilionu Kč, což bylo pouze o 0,1 % více než v roce 2011.

Jaký má vliv recese na společnost XY, s. r. o.? Významným rizikem pro zatím relativně příznivé výsledky zahraničního obchodu společnosti je hrozba v podobě evropské recese, kterou by podnik neměl brát na lehkou váhu. Na druhou stranu představuje recese období restrukturalizace firem, v čemž může společnost spatřit nové příležitosti v podobě nových zákazníků. Na zahraniční firmy je vyvíjen extrémní tlak na snižování nákladů a prodejních cen. Jsou nuceny hledat nové levnější zdroje. A jelikož můžeme ČR v evropském kontextu považovat za tzv. low-cost country, může společnost XY, s. r. o. využít nákladové výhody

a nabídnout tak svým zákazníkům díky svému širokému sortimentu možnost komplexnějších dodávek za přijatelné ceny. Jak vyplývá z výsledků společnosti za rok 2012, podnik daných příležitostí na evropském trhu využívá, zvýšil svou obchodní činnost a dosáhl tak rekordních tržeb v historii firmy ve výši 245 mil. Kč.

Trh práce

Situace na trhu práce odráží vývoj ekonomiky a zvýšenou nejistotu ohledně dalšího vývoje. Co se týká nezaměstnanosti, tak má Česká Republika rekordní počet lidí bez práce v novodobé historii. Podle Ministerstva práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) bylo k 28. únoru 2013 v ČR bez práce 593 683 lidí, což je nejvíce od roku 1989. To je o 7 874 více než na konci ledna. Oproti loňskému únoru přibylo 51 998 nezaměstnaných. Podíl nezaměstnaných osob tak únor dosáhl 8,1 %. Míra nezaměstnanosti ve výši osmi procent je na první pohled sice v porovnání s loňským prosincem nižší, ale jen proto, že se počítá podle nové metodiky. Od ledna roku 2013 přešlo MPSV i ČSÚ na nový ukazatel nezaměstnanosti s názvem *Podíl nezaměstnaných osob*. Nový ukazatel porovnává počet uchazečů o zaměstnání (ve věku 15 – 64 let) ke všem obyvatelům v tomto věku, zatímco *obecná míra nezaměstnanosti* poměřuje uchazeče o zaměstnání pouze k ekonomicky aktivním osobám. Změna metodologie výpočtu míry nezaměstnanosti tak celková čísla ukazatelů opticky snižuje. Například, kdyby byla lednová nezaměstnanost ve výši 8 % vypočítána podle starého způsobu, tak by vystoupala na rekordních 10,1 %. (MPSV, 2013)

Podrobnější vývoj nezaměstnanosti zachycuje tabulka v *Příloze II*.

Z regionálního pohledu (dle krajů) je nejvyšší nezaměstnanost stále v kraji Moravskoslezském, Ústeckém a Karlovarském, tedy v krajích s největším centrem těžby. Detailněji v okresech Bruntál (14,1 %), Most (13,6 %), Chomutov a Karviná (shodně 11,6 %). Zasaženy nezaměstnaností však byly všechny kraje s vyšším podílem průmyslu. Zlínský kraj se pohybuje lehce nad celorepublikovým průměrem ČR (8,6 %). Nejnižší míru nezaměstnanosti vykazuje již dlouhodobě vzhledem ke svému metropolitnímu charakteru Kraj Praha (4,6 %) a okres Mladá Boleslav (4,7 %). (MPO, 2013)

Nezaměstnanost v dalších okresech zobrazuje *Příloha III*.

Co se týká vývoje mezd, tak se průměrná hrubá měsíční mzda v loňském roce meziročně zvýšila o 665 Kč na 25 101 Kč. Došlo tak k meziročnímu nárůstu o 2,7 %. Po zohlednění

inflace (3,3%) však došlo k poklesu reálných mezd o 0,6 % (Holý, 2013a). Jelikož zhruba dvě třetiny zaměstnanců pobírají méně než je hodnota aritmetického průměru mezd, tak uvádím mzdu i pomocí mediánu, který přesně půlí soubor zaměstnanců na poloviny a dává nám tak lepší přehled o platové situaci obyvatel ČR. Mzdový medián v roce 2012 činil 22 247 Kč. V porovnání s předchozím rokem se tak zvýšil o 1,8 % (Holý, 2013b). Více informací o vývoji mediánových mezd naleznete *Příloze VI*.

Pro společnost XY, s. r. o. je důležitá kvalita zaměstnanců a jejich znalosti. Vysoká kvalifikace většiny zaměstnanců je tak důvodem, proč se průměrná mzda v podniku pohybuje nad celostátním průměrem.

Pro společnost nepředstavují náklady na mzdy a úroveň nezaměstnanosti v regionu takový problém jako spíše nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v regionu.

Inflace

Spotřebitelské ceny meziročně vzrostly o 3,3 %. Inflace byla tažena souběžným působením několika vlivů - daňovými změnami (zvýšením snížené sazby DPH), růstem cen energií a od léta pokračujícím zdražováním potravin, na kterém se podepsaly slabší úroda a vyšší ceny agrárních komodit na světových trzích. Podle Eurostatu se s inflací potýkala i většina států Evropské unie. Nejvyšší inflace byla v září 2012 v Maďarsku (6,4 %) a Rumunsku (5,4 %), nejmenší pak v Řecku (0,3 %) a Švédsku (1 %). Inflace v ČR se pohybovala nad průměrem evropské unie (2,7 %) a činila (3,5 %). (MPO, 2013)

Provozní náklady společnosti XY, s. r. o. ovlivňují především ceny energií. Ceny materiálů potřebných k výrobě se vyvíjí podle cen kovů na světových komoditních trzích.

Úrokové míry

Vývoj úrokových měr ovlivňuje financování společnosti, jelikož se od nich odvíjí úrokové sazby bank za poskytnuté úvěry. Za účelem překlenutí krátkodobého nedostatku peněžních prostředků podnik využívá kontokorent. Společnost je tak zatěžována nákladovými úroky z kontokorentních úvěrů.

V současnosti jsou úrokové sazby na svém historickém minimu. Dvoutýdenní repo i diskontní sazba se pohybuje se ve výši 0,05% a lombardní ve výši 0,25%. Zatímco u řady

bank došlo k poklesu úroků u spořicíh a termínovaných produktů, na úvěrových produktech se nízké sazby příliš neprojevíly. Společnost tak nemůže očekávat snížení nákladových úroků.

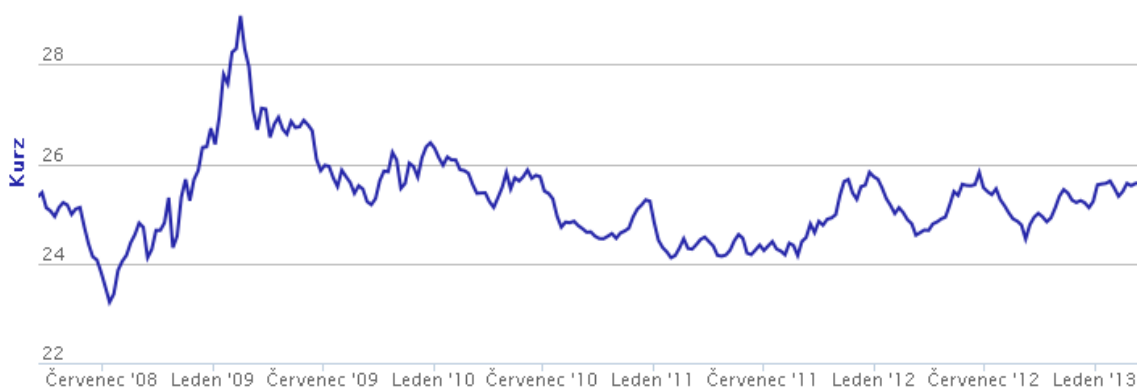
Tab. 1 Vývoj úrokových sazeb České Národní Banky (ČNB, © 2003-2013)

Stav k	2T repo sazba (%)	Diskontní sazba (%)	Lombardní sazba (%)
2. 11. 2012	0,05	0,05	0,25
1. 10. 2012	0,25	0,10	0,75
29. 6. 2012	0,50	0,25	1,50
7. 5. 2010	0,75	0,25	1,75
17. 12. 2009	1,00	0,25	2,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Devizové kurzy

Devizové kurzy ovlivňují konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích. Jelikož společnost vyváží přibližně 85% své produkce do zemí západní Evropy, tak pro ni vývoj devizových kurzů představuje významné riziko. Na trhu, na kterém působí, je zvykem a nepsaným zákonem držet cenovou hladinu výrobků na jedné nebo klesající úrovni v rámci životního cyklu celého projektu. To v praxi představuje tři až deset let. Opačným směrem se vyvíjí kurz České koruny vůči Euru (koruna má dlouhodobý posilující trend). Kurzový rozdíl tak podstatně ovlivňuje hospodářský výsledek společnosti. Produkce v Českých korunách a inkaso v eurech, tak staví firmu do nevýhodné pozice vůči západoevropským výrobcům.



Obr. 8 Vývoj kurzu měnového páru EUR/CZK za posledních 5 let (ČNB, © 2003-2013)

Kvůli kurzovému zajištění společnost využívá devizový účet vedený v Eurech - svá inkasa od zahraničních odběratelů používá ke krytí úhrad ve prospěch zahraničních dodavatelů materiálu a k investování. Nicméně i přesto suma inkas převyšuje sumu úhrad, takže společnost má neustále přebytek finančních prostředků v Eurech.

Společnost by mohla zvážit využití zajišťovacích operací na devizovém trhu. Banky nabízejí k zajištění kurzových rizik celou řadu produktů. Jedná se především o forwardy, swapy a opce.

4.1.3 Sociálně-kulturní a demografické faktory

Společnost XY, s. r. o. působí v na trhu v oblasti B2B, jejími zákazníky tudíž nejsou koncoví spotřebitelé. Proto se sociálně-kulturní faktory u této firmy promítají zejména do situace na trhu práce.

Česká republika má dlouhodobě stabilní počet obyvatel. K 31. prosinci 2012 měla podle statistického úřadu 10 516 125 obyvatel. Zlínský kraj, kde má firma své sídlo, je se svou rozlohou 3 964 km² čtvrtým nejmenším krajem v republice a na jeho území žije 587 693 obyvatel. Vývoj věkového složení obyvatel ve Zlínském kraji je charakterizován zvyšujícím se podílem obyvatel v poproduktivním věku, proti roku 2010 se podíl obyvatel starších 64 let zvýšil z 16,2% na 16,8 %. Přesto je věková struktura z ekonomického hlediska stále příznivá. Průměrný věk obyvatel Zlínského kraje v roce 2009 byl 40, 9 let. Tyto faktory svědčí o stárnutí české populace. Zatím však situace nenabyla takových rozměrů, aby se musela společnost XY, s. r. o. do budoucna obávat nedostatku pracovních sil. (ČSÚ, 2012)

Výhodou zlínského regionu pro společnost je, že jej můžeme zařadit mezi oblasti s dlouholetou strojírenskou tradicí. V regionu patří podnik mezi významné zaměstnavatele. Bohužel, co se týká vzdělanosti obyvatel, tak se společnost potýká s nedostatkem kvalifikované pracovní síly v oblasti technických profesí. Z lednového průzkumu Svazu průmyslu a dopravy ČR, který byl uskutečněn ve Zlínském kraji, vyplývá, že více než polovina firem má problémy s hledáním kvalitně vzdělaných techniků. Důvodem je nevyhovující systém školství v České republice, který nereflektuje uplatnitelnost studentů na pracovním trhu. V ČR je velký počet středních a vysokých škol produkujících

neuplatnitelné absolventy na úkor učňovských oborů. Některé firmy si tak musí zakládat vlastní učiliště, kde si vychovávají pracovníky z nedostatkových oborů. (Pacas, 2013)

K potížím s hledáním kvalifikovaných zaměstnanců přispívá i kombinace relativně nízkých mezd a vysoký podíl nákladů na denní cestování za prací, což značně zmenšuje okruh pro nábor pracovníků středního managementu. Neochota dojíždět nebo stěhovat se za prací do pohraničního městečka tak může představovat reálné nebezpečí do budoucna (udržení kroku se zákazníky, rozvoj).

Když se zaměřím na kulturní prostředí, tak během patnácti let, co společnost působí na trhu, byl podnik kulturně ovlivňovaný především holandskou mateřskou společností a spoluprací se zákazníky především ze Západní Evropy. Díky tomu vděčí za vytvoření takové kulturní platformy, která je pro zákazníky čitelná a očekávaná.

4.1.4 Technické a technologické faktory

Aby byla společnost stále konkurenceschopná, je pro ni důležité předpovídat směr technického vývoje a aktivně vykonávat inovační činnost. Strojírenský průmysl je úzce spjatý s moderními technologiemi a spolupracuje s vědou a výzkumem.

V našem případě společnost XY, s. r. o. zastává slušnou pozici, co se týká moderních technologií a průběžné modernizace. Přestože podnik nevykládá žádné prostředky na výzkum a vývoj, tak neustále pokračuje v obnově a rozvoji svého technologického vybavení formou investování do nových strojů a zařízení. Potřebné know-how pro dané odvětví získává od mateřské společnosti a sesterských firem. Přičemž skupina NTS zajišťuje spolupráci s vysokými školami a vývojovými centry při rozšiřování vlastního know-how a technologií s cílem udržovat vysokou úroveň schopností reagovat na nové požadavky trhu. Společnost v posledních letech úspěšně realizovala investiční projekt na výstavbu nové haly, implementovala nové technologie práškového a mokrého lakování a investovala do nových strojů a zařízení, mezi něž patřil např. obráběcí stroj, ohýbací stroj a první svařovací robot společnosti.

4.2 Porterův model pěti sil

Podnik se může dostat do potíží působením konkurenčních sil, kdy pod tlakem svých rivalů může být zatlačen do nepříznivé pozice. Z tohoto důvodu by měl v průběhu procesu tvorby

strategie věnovat dostatečnou pozornost analýze konkurenčních sil působících v daném odvětví.

4.2.1 Stávající konkurence

Na trhu se strojírenskými kapacitami jsou vazby mezi firmami velmi spleťité. Ten kdo je dnes konkurent může být zítra dodavatel nebo i zákazník. Nelze proto jednoznačně určit konkurenční firmu. Konkurenční vztahy nejsou vyhraněné.

V rámci stávající konkurence společnost XY, s. r. o. disponuje konkurenčními výhodami, mezi něž patří:

- **Nákladová výhoda**

Jak už bylo řečeno v ekonomických faktorech PEST analýzy, tak Česká Republika může být v evropském kontextu považována za tzv. low-cost country. Na rozdíl od svých západoevropských konkurentů má podnik nižší výrobní a mzdové náklady. Tato výhoda je pro firmu bohužel jen dočasná. Kvůli zvyšujícím se nákladům v České republice, posilujícímu kurzu České koruny a vyšší efektivitě západoevropských firem její význam v dlouhodobém kontextu rychle klesá.

- **Diferenciační výhoda**

Málo která firma nabízí tak široký sortiment výrobků a služeb jako společnost XY, s. r. o. Firma má k dispozici čtyři základní rozdílné technologie, mezi které patří CNC obrábění, výroba plechových dílů, povrchová úprava kovů nanášením práškových plastů a montáž strojů. Navíc své produkty firma nabízí ve třech technických úrovních. Zprostředkovává výrobu mechanických dílů, výrobu podsestav i výrobu finálních výrobků.

Mezi konkurenty společnosti XY, s. r. o. můžeme tedy zařadit firmy disponující podobnou technologií, které nabízejí na trhu své volné technologické kapacity. Struktura technologií, kterou disponuje daná společnost, je u dodavatelů pro výrobce strojů a zařízení spíše ojedinělá. Co se tedy týká komplexnosti nabídky, nemá firma ve střední, východní Evropě a Asii konkurenci. V těchto oblastech se firmy kvůli snižování nákladů soustředí obvykle jen na jednu nebo dvě z popsaných technologií a nabízí zákazníkovi jen určitý omezený sortiment z požadovaných výrobků a služeb. V západní Evropě je situace odlišná. Tady

existuje spousta firem, které zvolily podobnou strategii a v komplexnosti nabídky spatřují svoji konkurenční výhodu.

4.2.2 Nová konkurence

Vstup nových firem do daného odvětví je poměrně náročný a nepředstavuje pro společnost významnou hrozbu. Pokud by nová konkurence chtěla poskytovat komplexní nabídku produktů a služeb, vyžadovalo by to značné náklady na technologii a znalosti. Přestože v daném odvětví existuje mnoho bariér, které brání vstoupit novým podnikům na trh, neznamená to, že je nová konkurence vyloučena. Mezi tyto bariéry patří:

- **vysoká kapitálová náročnost:** specializované moderní technologie, ISO certifikáty, patenty → pro řadu podniků může být obtížné získat finanční prostředky nejen pro vstup do odvětví, ale také proto, aby se v něm udržely
- **technicky kvalifikovaní a kompetentní zaměstnanci:** na trhu práce je dlouhodobě nedostatek techniků
- **loajalita zákazníků:** pro nové zákazníky jsou důležité dobré reference od stabilních zákazníků
- **spolupráce zákazníka a dodavatele vyžaduje u komplexních dodávek poměrně vysokou úroveň.** Vybudovat tyto vztahy je časově i finančně náročné (školení atd.)
- **zásadní význam pro přežití v daném odvětví má výzkum a vývoj,** ale jen málo společností má dostatek zdrojů k jejich financování

4.2.3 Vliv odběratelů (zákazníků)

Obecně můžeme říci, že zákazníci zastávají relativně silnou pozici vůči společnosti. Není pro ně problém přejít ke konkurenci, přestože se nejedná o jednoduchý proces. Jsou velmi citliví na cenové změny a velkou roli pro ně hraje i kvalita produktu. Na druhou stranu, společnost má velký počet zákazníků (cca 100), není tak přímo závislá na konkrétním odběrateli. Mezi klíčové zákazníky patří přibližně 15 odběratelů, kteří reprezentují 80% obratu společnosti. Mezi významné odběratele patří společnosti Vanderlande, Bosch, FEI, ABB, NTS Mechatronics, Siemens, Leica a další.

Co se týká cenové politiky, tak cena produktů se odvíjí od předem stanovených ceníků. Aby společnost mohla přijmout objednávky svých zákazníků, musí si objednat požadované výrobky ve stanoveném minimálním množství a v určité době dopředu. V rámci dlouhodobých vztahů jsou cenové podmínky ustálené.

Společnost může rozlišit své zákazníky podle jejich specifických požadavků do dvou skupin:

1.) Výrobci strojů a zařízení, kteří uplatňují strategii nákupu modulů nebo celých strojů

Tento typ zákazníků vyžaduje od firmy:

- Schopnost dodat smontované moduly nebo celé stroje podle dokumentace zákazníka.
- Srovnatelnou kvalitu s „domácí výrobou“
- Vysokou spolehlivost dodávek
- Úsporu nákladů nebo rozšíření kapacit
- Schopnost převzít know-how od zákazníka.
- Přizpůsobivost při začlenění dodavatele do výrobního procesu zákazníka.
- Schopnost aktivní komunikace s dodavatelem.

Tento typ zákazníků má zájem spolupracovat se společností dlouhodobě. A to především kvůli tomu, že zahájení spolupráce stojí obě spolupracující strany ve fázi rozběhu projektu vždy hodně úsilí a doprovodných nákladů a následnou snahu minimalizaci rizik spojených se zahájením výroby u nového dodavatele. Zákazník se obvykle rozhoduje o zahájení dlouhodobé spolupráce na základě dobrých referencí, zákaznického auditu a následně na úspěšnosti zvládnutí první zkušební objednávky.

Ve fázi rozběhu se hodnocení zákazníka zaměřuje obvykle na účinnost komunikace a rychlost a kvalitu reakcí dodavatele na dodatečné případně upřesňující požadavky zákazníka. Ve fázi zaběhlé výroby je hlavním kritériem pozitivního hodnocení schopnost dodavatele udržet standardní úroveň kvality, dodržení termínů dodání a v neposlední řadě také schopnost reagovat na případné změny.

2.) Výrobci strojů a zařízení, kteří uplatňují strategii nákupu mechanických dílů

Mezi specifické požadavky těchto zákazníků patří vyhovující kvalita, vysoká spolehlivost dodávek, výrazně nižší cena než u jiných dodavatelů a možnost nakoupit široký sortiment u jednoho dodavatele.

Zákazník je orientován kromě standardní kvality především na dosažení co nejnižší ceny. Možnost nákupu většího sortimentu považuje zákazník jen za výhodu, ale ne za rozhodující faktor pro výběr dodavatele. Zákazník kupující jen výrobky na úrovni dílů je obvykle relativně nestabilní. Obzvláště pokud se jedná o technologicky jednoduchou výrobu nevyžadující specifické know how. Takový zákazník obvykle neustále monitoruje trh a vyhledává lepší příležitosti k nákupu. Pro takového zákazníka je riziko změny dodavatele minimální, jelikož se dá snadno eliminovat krátkodobým předzásobením, nebo udržováním alternativního dodavatele

4.2.4 Vliv dodavatelů

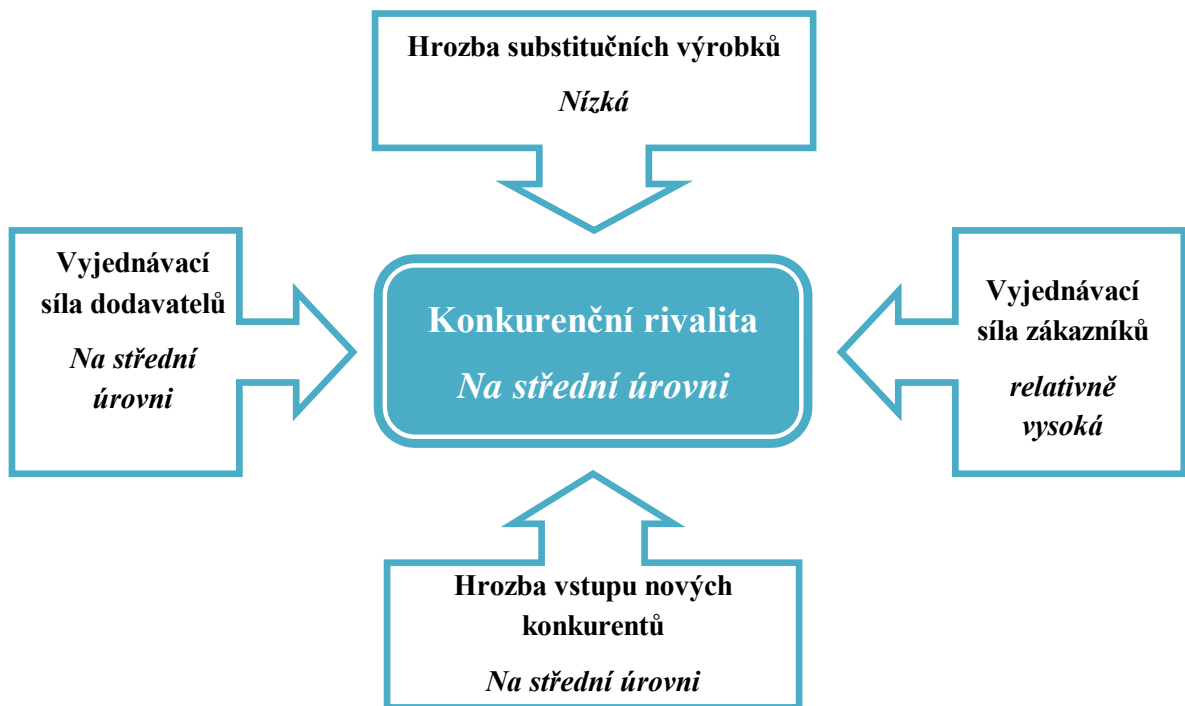
Vyjednávací síla dodavatelů je střední úrovní. V tuzemsku i v zahraničí existuje velké množství firem, které mohou společnost pravidelně a spolehlivě zásobovat kvalitním sortimentem dodávaných zásob. Portfolio dodavatelů je větší než u zákazníků. Společnost tak spolupracuje s řadou osvědčených dodavatelů, se kterými má už za léta spolupráce ustálené obchodní podmínky.

Podnik si nechává dovážet jednotlivé druhy materiálu, jako je nerez, ocel, hliník, černá ocel, či různé slitiny barevných kovů v různých třídách jakosti. Nebo si u dodavatelů objednává jednotlivé díly na dokompletování zakázek.

Pokud mají zákazníci specifické požadavky na objednávané výrobky a podnik má problém najít vhodného dodavatele, tak v případě nutnosti zákazníci nabízejí pomoc při hledání materiálu.

4.2.5 Substituční produkty

Jelikož společnost nabízí volné technologické kapacity, není potřeba se obávat substitutu, jako takového. Ale i dané odvětví, ve kterém firma podniká, podléhá inovacím, novým materiálům a technologiím a to by mohlo v budoucnosti pro podnik představovat problém, pokud by nedržel krok s daným vývojem.



Obr. 9 Porterův model pěti sil ve společnosti XY, s. r. o. (vlastní zpracování)

4.3 Analýza vlivů globalizace „4C“

Jelikož se společnost XY, s. r. o. neomezuje pouze na domácí trh, ale naopak většinu svých produktů prodává do zahraničí, tak jsem se rozhodla provést analýzu vlivu globalizace pomocí tzv. modelu 4C. Tato metoda nám pomáhá při rozhodování nad tím, jestli je v určitých oblastech lepší globální anebo lokální strategie.

V případě, že určitý trh bude vykazovat homogenní strukturu, je vhodné využívat globální strategii, která je spojena obvykle s nižšími náklady. Ale je možné zjistit, že daný trh nebo region se vyznačují především heterogenními prvky. Z tohoto důvodu je pak pro podnik vhodnější používat spíše lokální strategii, která umožňuje přihlídnout k individuálním specifikům daného regionu a proto je pro každý region zvolena jiná strategie.

Informace nutné pro danou analýzu byly získány z rozhovorů s finančním ředitelem a jednatelem společnosti XY, s. r. o.

Tab. 2 Analýza vlivů globalizace u společnosti XY, s. r. o.

	Společnost XY, s. r. o.	Strategie
ZÁKAZNÍCI		
Požadavky zákazníků	Heterogenní produkt	Lokální
Marketing	Jednotný přístup	Globální
NÁKLADY		
Náklady na vývoj	Vysoké	Globální
Výnosy z rozsahu	Společnosti není nákladově významně znevýhodněna	Lokální
Náklady na dopravu	Nejsou překážkou pro globalizaci	Globální
NÁRODNÍ SPECIFIKA		
Obchodní politika	Nevýznamné obchodní bariéry	Globální
Technické standardy	Kompatibilní	Globální
Kulturní a institucionální normy	Nejsou překážkou pro globalizaci	Globální
KONKURENCE		
Globální konkurence	Významná	Globální
Provázanost činností	Hlavní trhy jsou provázané, firmy potřebují operovat na všech trzích	Globální

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.1 Zákazníci

Odběratelé společnosti se skládají jak z regionálních tak i ze zahraničních zákazníků. V globálním měřítku jsou jejich požadavky podobné, jelikož všichni zákazníci jsou citliví na ceny a kladou důraz na vysokou kvalitu produktů. Ale při detailnějším pohledu má každý ze zákazníků jiné požadavky na dodávané výrobky a to jak z hlediska technické náročnosti, dodávaného množství, způsobu balení, vzhledu a certifikace. Jejich potřeby se tak nedají uspokojit standardizovaným výrobkem, což už vyplývá z charakteru zakázkové výroby. Produkty společnosti XY, s. r. o. jsou přísně individualizované, vyráběné výhradně podle specifikace zákazníka.

Co se týká marketingu, tak v případě společnosti XY, s. r. o. je využíván jednotný marketing na holdingové úrovni. Je kladen důraz na to, aby pro prezentaci podniku byly využívány webové stránky ve stejném designu a se stejným logem skupiny. Obecně můžeme říct, že do marketingu společnosti plynou nízké výdaje. Nejsou využívány žádné reklamní kampaně, což už vyplývá z principu podnikání B2B. Zákazníci jsou aktivně vyhledáváni pomocí veletrhů. Většina zákazníků je však vyhledávána pasivní formou. Zákazníci si tak firmu vyhledávají sami díky Internetu a pokročilým technologiím vyhledávání. Společnost se

nachází v databázích různých agentur (např. v Adresáři exportérů agentury CzechTrade). Nebo je řada nových odběratelů získávána pomocí kladných referencí stávajících zákazníků.

4.3.2 Náklady

Strojírenský průmysl patří k velmi rychle se rozvíjejícím se odvětvím a náklady a požadavky na technologie jsou vysoké. Náklady na vývoj mají tudíž globální charakter. Investice do výzkumu a vývoje jsou vynakládány prostřednictvím mateřské společnosti, společnost XY, s. r. o. tak není přímo zatěžována náklady na vývoj.

Společnost je zaměřena na malosériovou výrobu a nemůže tak využívat výnosů z rozsahu. Vzhledem k tomu, že má společnost relativně vysoké výrobní náklady, které přispívají k vysoké hodnotě bodu zvratu, tak má snahu o optimalizaci fixních nákladů.

Náklady na dopravu nevytváří u společnosti bariéru proti globalizaci. Firma pro distribuci svých produktů nemusí využívat žádných dalších distribučních kanálů. Zajišťuje dodávky svých produktů přímo ke svým zákazníkům převážně prostřednictvím kamionové dopravy.

4.3.3 Národní specifika

Jelikož společnost obchoduje převážně v rámci EU, tak v oblasti obchodní politiky nejsou zaznamenané žádné významné obchodní bariéry a tudíž je zde využívána globální strategie.

Technické standardy jsou na hlavních trzích kompatibilní. Někteří zákazníci navíc vyžadují atesty nebo certifikáty kvality. Atesty prokazují, že jejich výrobky splňují normy účelu, pro které byly vyrobeny a jsou požadovány např. společností Weatherford, působící v těžebním průmyslu. Podobný smysl jaký mají atesty splňují i certifikáty. Ty zaručují kvalitu výrobku. Vysoké požadavky na kvalitu má např. francouzská společnost Madelec Aero, která je subdodavatelem Airbusu.

A neexistují ani žádné kulturní a institucionální normy, které by byly překážkou ke globalizaci.

4.3.4 Konkurence

Většina výrobců pro OEM zákazníky obchoduje globálně. To vytváří velké tlaky na menší výrobce s menším geografickým rozsahem. Hlavní trhy jsou provázané, z čehož vyplývá, že přítomnost na jednom trhu ovlivňuje pozici podniku na jiném trhu.

4.4 Finanční analýza společnosti

Mezi důležitou část strategického řízení patří také finanční analýza. Nejen, že nám zjištěné výsledky z analýzy pomůžou při definování finančních cílů, ale také cílů celopodnikových při tvorbě BSC.

Finanční analýza zachycuje hospodaření společnosti v letech 2009 až 2012.

Podle klasifikace ekonomických činností společnost řadíme především do sekce C – zpracovatelský průmysl, oddílu 25 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení (dříve OKEČ 28, sekce DJ). Pro analyzovanou společnost je charakteristické, že se nespécializuje na výrobu konkrétních výrobků, ale na trhu působí jako subdodavatel kovodělných výrobků pro různorodé odvětví, jako je letecký průmysl, strojírenský průmysl, těžební průmysl, odvětví dopravy, potravinářský průmysl a další.

Vzhledem k tomu, že v rámci České Republiky je velice obtížné najít firmu s obdobným charakterem produkce jako u analyzované společnosti, tak jsem se rozhodla neprovádět odvětvové srovnání. Dané srovnání by nebylo relevantní a neposkytlo by nám vypovídající informace.

Při vypracování finanční analýzy jsem vycházela z literatury od Pavelkové a Knápkové (2005), Sedláčka (2007), Holečkové (2008) a Růčkové (2011).

4.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Při analýze absolutních ukazatelů jsem vycházela z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Kompletní účetní výkazy podniku jsou uvedeny v přílohách P V- P X.

4.4.1.1 Analýza majetkové a finanční struktury společnosti

Základní přehled o majetkové struktuře nám poskytují jednotlivé položky aktiv z rozvahy. Strana pasiv představuje kapitál, kterým je financován majetek podniku. Pomocí jednotlivých položek pasiv tedy hodnotíme finanční strukturu analyzované firmy.

Vertikální analýza, kterou zachycuje tab. 3, zobrazuje procentní podíl jednotlivých položek rozvahy vzhledem k celkové hodnotě aktiv či pasiv. Daná technika je označována jako vertikální proto, že pracuje s účetními výkazy v jednotlivých letech odshora dolů, nikoliv

napříč mezi jednotlivými lety. Díky tomu vertikální analýza není závislá na meziroční inflaci a patří tak mezi vhodné nástroje pro meziroční srovnání.

Tab. 3 Vertikální analýza majetkové a finanční struktury společnosti

(v tis. Kč)	2008		2009		2010		2011		2012	
AKTIVA CELKEM	91 142	100,0%	67 174	100,0%	90 833	100,0%	85 968	100,0%	87 597	100,0%
Dlouhodobý majetek	19 186	21,1%	19 398	28,9%	20 502	22,6%	16 622	19,3%	16 506	18,8%
Oběžná aktiva	67 784	74,4%	44 868	66,8%	68 380	75,3%	68 505	79,7%	70 919	81,0%
Časové rozlišení	4 172	4,6%	2 908	4,3%	1 951	2,1%	841	1,0%	172	0,2%
PASIVA CELKEM	91 142	100,0%	67 174	100,0%	90 833	100,0%	85 968	100,0%	87 597	100,0%
Vlastní kapitál	27 339	30,0%	5 188	7,7%	10 491	11,5%	9 424	11,0%	17 375	19,8%
Cizí zdroje	62 776	68,9%	61 384	91,4%	79 664	87,7%	75 534	87,9%	68 802	78,5%
Časové rozlišení	1027	1,1%	602	0,9%	678	0,7%	1010	1,2%	1420	1,6%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

Tab. 4 je zaměřena na horizontální analýzu. Ta bývá často označována i jako analýza vývojových trendů a s její pomocí můžeme vyjádřit, jak se jednotlivé položky rozvahy vyvíjely v meziročním srovnání – zda se jejich absolutní výše zvýšila, případně snížila a o kolik procent.

Tab. 4 Horizontální analýza majetkové a finanční struktury společnosti

(v tis. Kč)	2008	2009	09/08	2010	10/09	2011	11/10	2012	12/11
AKTIVA CELKEM	91 142	67 174	-26,3%	90 833	35,2%	85 968	-5,4%	87 597	1,9%
Dlouhodobý majetek	19 186	19 398	1,1%	20 502	5,7%	16 622	-18,9%	16 506	-0,7%
Oběžná aktiva	67 784	44 868	-33,8%	68 380	52,4%	68 505	0,2%	70 919	3,5%
Časové rozlišení	4 172	2 908	-30,3%	1 951	-32,9%	841	-56,9%	172	-79,5%
PASIVA CELKEM	91 142	67 174	-26,3%	90 833	35,2%	85 968	-5,4%	87 597	1,9%
Vlastní kapitál	27 339	5 188	-81,0%	10 491	102,2%	9 424	-10,2%	17 375	84,4%
Cizí zdroje	62 776	61 384	-2,2%	79 664	29,8%	75 534	-5,2%	68 802	-8,9%
Časové rozlišení	1027	602	-41,4%	678	12,6%	1010	49,0%	1420	40,6%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

Z tab. 3 je zřejmý výrobní charakter podniku. V majetkové struktuře převažují oběžná aktiva nad dlouhodobým majetkem v poměru téměř 80:20.

Co se týká dlouhodobého majetku, tak je tvořen především dlouhodobým hmotným majetkem. Přestože společnost investuje v nemalé míře do nových strojů a zařízení a staveb nových prostor, tak má DHM dlouhodobě klesající charakter. Je to způsobeno odprodejem budov před jejich kolaudací mateřské společnosti. Necelé 2% z dlouhodobého majetku jsou tvořeny nehmotným majetkem. Sem spadá jak softwarové vybavení společnosti, tak provedený recertifikační audit firmy LLoyd's. Společnost nemá ve svém majetku žádný DFM. Pro vysvětlení je nutné dodat, že hodnota DM k celkovým aktivům je tak nízká proto, že pozemky a většina budov jsou ve vlastnictví mateřské společnosti.

Hodnota oběžných aktiv zaznamenala v letech 2008 – 2012 dramatický průběh. Na vývoji oběžných aktiv (jako i na dalších položkách rozvahy) se podepsala celosvětová finanční krize. U analyzované společnosti se krize projevila se zpožděním, což je typické u podniku, jehož výrobky jsou dodávány jako investiční celky.

V roce 2009 došlo k výraznému poklesu OA o 33,8% (což představuje necelých 23 mil. Kč). V dalším roce došlo naopak k prudkému nárůstu OA o 52,4 %. Zbývající analyzované roky pak byly charakteristické mírným růstem.

Téměř 40 % celkových aktiv tvoří zásoby materiálu, nedokončené výroby a hotových výrobků. V důsledku optimalizace zásob došlo v průběhu sledovaného období k poklesu zásob o 12%, přičemž hodnota skladovaného materiálu se snížila o 25% na rozdíl od nedokončené výroby a hotových výrobků, jejichž hodnota vzrostla. Výjimkou u klesající tendence zásob byl rok 2011, kdy se zásoby meziročně zvýšily o 2,1 mil. Kč především díky založení konsignačního skladu v Holandsku pro firmu Bosch Packaging.

Další významnou položkou aktiv (o objemu mezi 25-40 % celkových aktiv) jsou pohledávky, které jsou téměř výhradně tvořeny pohledávkami z obchodních vztahů.

Co se týče výše finančního majetku, analyzovaný podnik v hotovosti nebo na běžných účtech udržuje velmi nízkou finanční rezervu, což se značně projevuje v ukazatelích likvidity. V roce 2012 tvořil finanční majetek podniku pouhých 0,5 % z celkových aktiv.

Zbylou část aktiv tvoří časové rozlišení, především náklady příštích období, kam spadá předem placené pojištění a nájemné, které vyplývá z pronájmu budovy a softwaru.

Z pasivní strany rozvahy můžeme vysledovat, že společnost je téměř z 80 % financována z cizích zdrojů. Pokud dáme do vztahu majetkovou a finanční strukturu podniku, zjistíme,

že podnik využívá agresivní způsob financování. Z krátkodobých zdrojů je financována nejen část trvale přítomného oběžného majetku (jako jsou zásoby), ale i část dlouhodobého majetku. Daná strategie financování je sice levnější, ale také více riziková.

V průběhu analyzovaných let nebyl základní kapitál společnosti navýšen. Ke změně vlastního kapitálu společnosti docházelo pouze v důsledku zúčtování zisku či ztráty v jednotlivých letech, což se projevuje jak u VH běžného i minulého období. K jiným změnám vlastního kapitálu nedošlo, jelikož i zákonný rezervní fond byl v průběhu sledovaných let udržován ve stejné výši (tvoří 5,35% ZK).

Při detailnějším pohledu na VH běžného období zjistíme, že v roce 2008 společnost vykazovala ztrátu ve výši -1,6 mil. Kč. Významný podíl na negativním VH měl vývoj směnného kurzu CZK/EUR, jelikož v prvním pololetí roku 2008 docházelo k posilování koruny. V následujícím roce se VH běžného období snížil oproti předchozímu roku o 1321% a společnost tak dosáhla ztráty ve výši - 22,2 mil. Kč. Tento pokles byl způsoben zejména omezením výroby v souvislosti s ekonomickou a finanční krizí. V roce 2010 se situace obrátila a díky úsporným opatřením (mezi něž patřila i redukce počtu pracovníků) a rostoucím tržbám společnost dosáhla zisku ve výši 5,3 mil. Kč. Společnost v roce 2011 hodně investovala do spolupráce s novými zákazníky, což vyvolalo nárůst nákladů. To je taky jedním z důvodů, proč firma nedosáhla zisku a zakončila rok se ztrátou 1,1 mil. Kč. V následujícím roce došlo zase k pozitivnímu obratu. Firma dále pokračovala na rozšiřování spolupráce se stávajícími i novými zákazníky, optimalizovala výrobu a dosáhla tak rekordního VH ve výši 7 951 tis. Kč.

Cizí zdroje společnosti tvoří ve sledovaném období 70 – 90 % pasiv. Dlouhodobé závazky (o objemu 10% z celkových pasiv) představuje dlouhodobá nebankovní půjčka od podniků ve skupině, která zahrnuje také úroky plynoucí z dané půjčky. Jelikož byla půjčka poskytnuta v eurech a je oceněna v korunách, hodnota dlouhodobých závazků kolísá podle vývoje kurzu CZK/EUR.

Další významnou položkou cizích zdrojů jsou krátkodobé závazky, jejichž hodnota v průběhu sledovaných let kolísá mezi 28 – 46% z celkové hodnoty pasiv. Krátkodobé cizí zdroje jsou převážně tvořeny závazky z obchodního styku, závazky k ovládací a řídicí osobě a bankovními úvěry.

Objem závazků z obchodních vztahů kolísá v průběhu sledovaného období mezi 14 – 33%. Jejich průběh kopíruje vývoj pohledávek z obchodních vztahů a odráží tak vývoj produkce během sledovaného období. V posledním roce došlo k významnému snížení závazků, což vypovídá o zlepšující se platební schopnosti společnosti.

Jak si můžete všimnout, tak společnost čerpala v letech 2008-2010 od mateřské společnosti nebankovní půjčku. Položka krátkodobé závazky k ovládající a řídicí osobě postupně rostla a ze 7,8mil. Kč se vyšplhal až na 8,6 mil. Kč. V roce 2011 žádný úvěr společnost od mateřské firmy nečerpala, což se změnilo v posledním sledovaném roce, kdy čerpala úvěr ve výši 2,7 mil. Kč. Závazky k ovládající a řídicí osobě se tak významně podíleli na výši cizích zdrojů.

Co se týká závazků k zaměstnancům, tak ty tvoří přibližně 3% z celkových pasiv. Jejich výše se během sledovaného období dramaticky měnila. Z důvodů finanční krize byla firma v roce 2009 donucena k úsporným opatřením, přičemž došlo ke snížení mezd režijních pracovníků a po dohodě s úřadem práce také zavedení 3,5denního pracovního týdne pro oddělení, kde nebyl dostatek práce. Bohužel daná opatření nebyla dostačující pro udržení situace a podnik se musel uchýlit k propouštění zaměstnanců. Průměrný stav zaměstnanců se tak snížil o 14%. Snížení mezd a počtu pracovníků významně přispělo k poklesu závazků o 38,5%. V dalších letech se situace ve firmě zlepšila, úsporné opatření se postupně zrušily a s rostoucím počtem zakázek se začali přibírat i noví zaměstnanci. Tudíž závazky se postupně v jednotlivých letech navyšovaly, v posledním roce dosahovaly téměř stejné výše jako v období před recesí.

Přibližně třetinu cizích zdrojů tvoří krátkodobé bankovní úvěry. Do této položky spadá kontokorentní úvěr, který analyzovaná společnost čerpá od Banky ING a využívá ho na krytí provozních výdajů. Přičemž se jeho výše každoročně pohybuje okolo 28 mil. Kč.

4.4.1.2 Analýza nákladů a výnosů společnosti

Prostřednictvím horizontální (tab. 6) a vertikální analýzy (tab. 5) jsou v této kapitole hodnoceny jednotlivé položky z výkazu zisku a ztráty, které ovlivňují výsledek hospodaření. Jsou zde také kvantifikovány změny hlavních položek nákladů a výnosů v průběhu sledovaného období.

Tab. 5 Vertikální analýza vybraných položek VZZ

(v tis. Kč)	2008		2009		2010		2011		2012	
Tržby za prodej zboží	24	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	14 507	6,6%	14 229	5,7%
Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	216 001	94,5%	109 118	97,8%	185 440	90,7%	189 338	86,2%	229 473	92,2%
Tržby z prodeje dlouhodob. majetku a materiálu	2 156	0,9%	4 689	4,2%	10 846	5,3%	10 446	4,8%	1 543	0,6%
Ostatní finanční výnosy	6 854	3,0%	3 178	2,8%	3 636	1,8%	4 071	1,9%	3 221	1,3%
VÝNOSY CELKEM	228 574	100%	111 546	100%	204 494	100%	219 546	100%	248 873	100%
Náklady vynaložené na prodané zboží	7	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	11 187	5,1%	11 302	4,7%
Výkonová spotřeba	169 576	73,7%	86 008	64,3%	145 894	73,2%	149 331	67,7%	172 791	71,7%
Osobní náklady	44 168	19,2%	34 968	26,2%	36 680	18,4%	41 161	18,7%	46 439	19,3%
Odpisy dlouhod. nehmotn. a hmotného majetku	4 842	2,1%	2 804	2,1%	2 991	1,5%	3 801	1,7%	4 367	1,8%
Ostatní finanční náklady	5 309	2,3%	2 721	2,0%	3 384	1,7%	3 659	1,7%	3 092	1,3%
NÁKLADY CELKEM	230 132	100%	133 696	100%	199 191	100%	220 613	100%	240 922	100%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

Tab. 6 Horizontální analýza vybraných položek VZZ

(v tis. Kč)	2008	2009	09/08	2010	10/09	2011	11/10	2012	12/11
Tržby za prodej zboží	24	0	-100%	0	0%	14 507	100%	14 229	-2%
Výkony	219 415	103 447	-53%	189 773	83%	190 397	0%	229 641	21%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	216 001	109 118	-49%	185 440	70%	189 338	2%	229 473	21%
Tržby z prodeje dlouhodob. majetku a materiálu	2 156	4 689	117%	10 846	131%	10 446	-4%	1 543	-85%
Ostatní finanční výnosy	6 854	3 178	-54%	3 636	14%	4 071	12%	3 221	-21%
VÝNOSY CELKEM	458 411	245 010	-47%	403 348	65%	440 034	9%	489 556	11%
Náklady vynaložené na prodané zboží	7	0	-100%	0	0%	11 187	100%	11 302	1%
Výkonová spotřeba	169 576	86 008	-49%	145 894	70%	149 331	2%	172 791	16%
Osobní náklady	44 168	34 968	-21%	36 680	5%	41 161	12%	46 439	13%
Odpisy dlouh. nehmotn. a hmotného majetku	4 842	2 804	-42%	2 991	7%	3 801	27%	4 367	15%
Nákladové úroky	2 648	1 897	-28%	1 909	1%	1 718	-10%	1 312	-24%
Ostatní finanční náklady	5 309	2 721	-49%	3 384	24%	3 659	8%	3 092	-15%
NÁKLADY CELKEM	695 979	383 284	-45%	610 698	59%	667 419	9%	735 635	10%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

Z analýzy výkazu zisku a ztráty podniku je zřejmé, že se jedná o výrobní podnik. Nejvýznamnější položkou výnosů tvoří tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (tvoří více

než 90% z celkového objemu výnosů). V roce 2009 se v tržbách naplno projevila finanční krize, kdy tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb klesly o téměř o polovinu. Firmy ve velkém začaly omezovat investice, na nichž je společnost XY, s. r. o., jakožto OEM dodavatel, životně závislá. K tomuto propadu se v tak krátkém období nepodařilo přizpůsobit náklady a společnost zaznamenala velkou ztrátu. V následujících letech docházelo s postupným přibýváním zakázek ke zvyšování tržeb, což v roce 2012 vyústilo k dosažení rekordních tržeb společnosti ve výši 229 mil. Kč.

Jak si můžete všimnout, společnost uskutečňuje od roku 2011 také obchodní činnost a to z důvodu změny klasifikace tržeb. Tržby s prodeje materiálu/komponent se přeměnily na tržby z prodeje zboží. Společnost vykazovala od roku 2011 v dané kategorii tržby v hodnotě, která dosahovala 14 mil. Kč. Co se týče tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, tak jejich hodnota se od roku 2009 do roku 2011 zvyšovala, čímž významně ovlivňovala výši celkových výnosů a potažmo i VH. Do dané kategorie spadá především prodej materiálu subdodavatelům společnosti, kteří vyrábí výrobky pro společnost. Dále sem patří prodej kovového šrotu do výkupny. Nezanedbatelnou položkou jsou i ostatní finanční výnosy (kurzový zisk).

Nejvýznamnější nákladovou položkou je jednoznačně výkonová spotřeba, která u podniku tvoří přibližně 70 % celkových nákladů. Vývoj výkonové spotřeby neovlivnila významně změna cen materiálů či energii, ale probíhající recese v roce 2009, která měla za následek sníženou výrobu. S ní byla samozřejmě spojená i nižší spotřeba vstupů a to téměř o 50%. Mezi další významné položky můžeme zařadit osobní náklady. Výše osobních nákladů se odvíjí od počtu zaměstnanců a výše jejich mezd. Jak již bylo zmíněno v analýze majetkové a finanční struktury společnosti, oba dva faktory značně ovlivnila ekonomická recese. Firma byla v té době nucena redukovat mzdu i počet svých zaměstnanců. Z toho důvodu došlo v roce 2009 k poklesu osobních nákladů o 21%. V dalších letech došlo k pozvolnému zvyšování osobních nákladů, k čemuž přispěly jak rostoucí mzdy i počet zaměstnanců a v neposlední řadě i rostoucí náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Vývoj průměrného množství zaměstnanců můžete vidět v tab. 7.

Tab. 7 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o.

	2008	2009	2010	2011	2012
Průměrný počet zaměstnanců	114	98	94	104	113

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

Co se týká odpisů, tak ty tvoří přibližně 2% z objemu celkových nákladů. Od roků 2009 se jejich hodnota postupně zvyšovala, což se odvíjí od neustálých investic společnosti do DM, především do nových strojů a zařízení. Nezanedbatelnou položkou jsou i ostatní finanční náklady, kam spadá i kurzová ztráta a bankovní poplatky. Za povšimnutí stojí fakt, že za sledované období neplatila společnost XY, s. r. o. žádnou daň z příjmů.

4.4.1.3 Analýza vývoje výsledku hospodaření

Tab. 8. zachycuje vývoj výsledku hospodaření a jeho částí, které plynou z provozní, finanční a mimořádné podnikatelské činnosti. Po celé sledované období vykazovala společnost záporný finanční výsledek hospodaření, což souvisí především s vysokými nákladovými úroky, které společnost plynou z kontokorentního úvěru, dále se na záporném FVH podílí také kurzové ztráty, které podnik vykazuje při nepříznivém vývoji eur vůči české koruně. Co se týká mimořádného VH, tak ten je všech analyzovaných letech nulový.

Tab. 8 Vývoj a dělení VH v letech 2008 - 2012

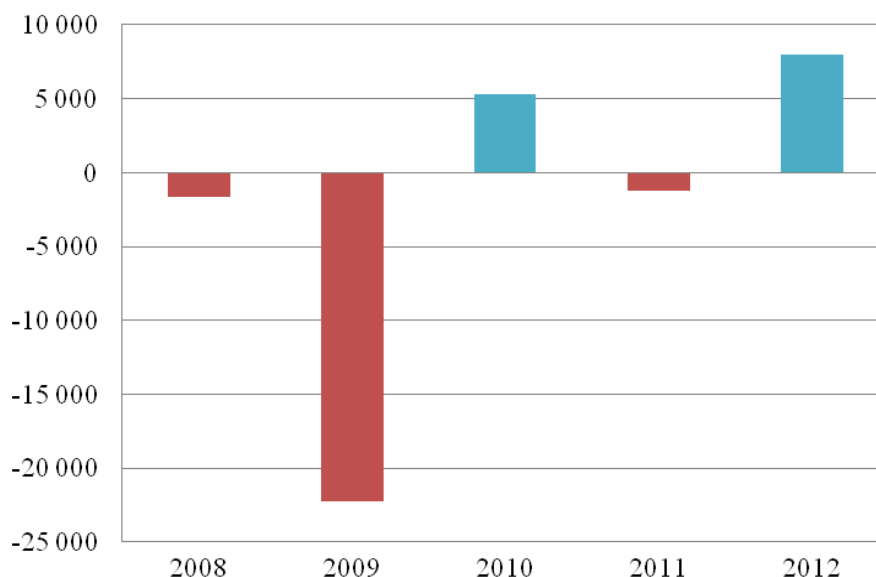
(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
Provozní VH	-683	-20713	6860	238	9109
Finanční VH	-1 045	-1437	-1655	-1305	-1158
Mimořádný VH	0	0	0	0	0
VH za účetní období (EAT)	-1 558	-22150	5303	-1067	7951
Daň	-170	0	-98	0	0
VH před zdaněním (EBT)	-1 728	-22 150	5 205	-1 067	7 951
Nákladové úroky	2648	1897	1909	1718	1312
VH před zdaněním a úroky (EBIT)	920	-20 253	7 114	651	9 263

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

Z grafu 1 je na první pohled patrné, že v roce 2009 došlo k výraznému poklesu výsledku hospodaření a společnost tak dosáhla ztráty ve výši - 22,2 mil. Kč. Ztráta byla způsobena zejména omezením výroby v souvislosti s ekonomickou a finanční krizí. V roce 2010 se situace obrátila a díky úsporným opatřením a rostoucím tržbám společnost dosáhla zisku ve výši 5,3mil. Kč. V roce 2011 společnost zaznamenala pokles prodeje v rámci skupiny, v jehož důsledku musela hodně investovat do spolupráce s novými zákazníky, což vyvolalo nárůst nákladů. To je taky jedním z důvodů, proč firma nedosáhla zisku a zakončila rok se ztrátou 1,1 mil. Kč. V následujícím roce firma nadále pokračovala v rozšiřování

spolupráce se všemi klíčovými i novými zákazníky. Podařilo se jí získat 6 nových zákazníků, přičemž se jednalo především o výrobce strojů a zařízení ze západní Evropy. Podnik tak dosáhl rekordního VH ve výši 7 951 tis. Kč.

Graf 1 Vývoj čistého zisku v letech 2008 - 2012



4.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele vypočítáme jako rozdíl absolutních ukazatelů. Mezi nejčastěji používané rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál (ČPK), který vypočítáme jako rozdíl mezi oběžnými aktivy (bez dlouhodobých pohledávek) a krátkodobými závazky. Velikost ČPK je významným indikátorem platební schopnosti podniku.

Tab. 9 Vývoj ČPK v letech 2008 - 2012

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
ČPK	15 162	-6 153	-1 098	3 905	10 086

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

V letech 2008, 2011 a 2012 společnost dosahovala kladné hodnoty ČPK. Což nám říká, že v daném období měla společnost dostatečnou schopnost hradit své finanční závazky. V letech 2009 – 2010, kdy se u společnosti projevila krize, je ČPK záporný. Jedná se tudíž o tzv. nekrytý dluh. Společnosti se v daném období výrazně zhoršila platební morálka a prodlužovala se splatnost jejich závazků.

4.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

4.4.3.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity charakterizují schopnost podniku dostát svým závazkům. Nedostatek likvidity může vést k tomu, že podnik nebude schopen využít možných ziskových příležitostí nebo nebude schopen hradit své běžné závazky, což může vést až k platební neschopnosti a pak k bankrotu. Mezi nejčastěji používané patří ukazatele uvedené v tab. 10.

Tab. 10 Vývoj ukazatelů likvidity společnosti XY, s. r. o.

	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	0,761	0,503	0,642	0,657	0,733
Pohotová likvidita	0,563	0,371	0,517	0,525	0,616
Okamžitá likvidita	0,042	0,032	0,044	0,005	0,008

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

Všechny ukazatele likvidity jsou výrazně nižší než hodnoty, které doporučuje Ministerstvo průmyslu a obchodu (dále jen MPO). Nízká likvidita je spojena s agresivním způsobem financování, kdy společnost financuje nejen krátkodobý majetek ale i část dlouhodobého majetku z krátkodobých cizích zdrojů. Z toho můžeme odvodit nízkou hodnotu běžné likvidity. Ta nám říká, kolik jednotek z OA kryje jednu jednotku krátkodobých závazků. Doporučená hodnota MPO pro běžnou likviditu je 1,5 – 2. Běžná likvidita společnosti se pohybuje okolo 0,7 (s výjimkou roku 2009, kdy byla společnost zasažena finanční krizí), což znamená, že v případě nutnosti by ani přeměna všech OA na hotovost nestačila k uhrazení krátkodobých závazků společnosti. Podnik by musel odprodat i část dlouhodobého majetku. Doporučovaná hodnota MPO pro pohotovou likviditu je 1. Pro výpočet se do oběžných aktiv nezahrnují zásoby. Hodnota pohotové likvidity společnosti se pohybuje značně pod touto hodnotou. To vypovídá nejenom o tom, že společnost má nízkou hodnotu OA ku krátkodobým zdrojům, ale také má poměrně vysoký podíl zásob na OA. Jelikož tak společnost váže značný objem finančních prostředků v zásobách, měla by přistoupit k jejich postupné optimalizaci a snížení množství zásob. Okamžitá likvidita se taky pohybuje pod doporučovanou hodnotou ve vší 0,2. V průběhu sledovaného období se její hodnota navíc ještě snižuje. To je zapříčiněno snižující se hodnotou finančního majetku. Společnost disponuje velice nízkým množstvím peněz

jak na běžném účtu či v pokladně. Nedostatek finančních prostředků pak řeší pomocí kontokorentu.

4.4.3.2 Ukazatele rentability

Základní obraz o efektivitě podnikání společnosti nám přináší ukazatele rentability. Dokážou nám říci, zda je efektivnější pracovat s vlastními prostředky nebo cizím kapitálem, jak se zhodnotili vlastní kapitál v podnikání, a poukazuje na slabé stránky v hospodaření.

Tab. 11 Vývoj ukazatelů rentability společnosti XY, s. r. o.

	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb ROS	-0,72%	-20,30%	2,86%	-0,52%	3,26%
Rentabilita celkového kapitálu ROA	-1,71%	-32,97%	5,84%	-1,24%	9,08%
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	-5,70%	-426,95%	50,55%	-11,32%	45,76%
Rentabilita dl. invest. kapitálu ROCE	2,42%	-125,58%	33,47%	3,11%	35,73%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

Jelikož byla společnost v letech 2008 – 2009 a 2011 ve ztrátě, tak v tomto období vykazuje záporné hodnoty rentability. Ze všech analyzovaných let dosáhla nejhorších výsledků v roce 2009. Rentabilita celkového kapitálu (ROA) nám ukazuje, jak efektivně firma zhodnocuje prostředky, které byly do podnikání vloženy vlastníky i věřiteli. V letech 2010 a 2012 byla ROA vyšší než 1. To znamená, že 1 Kč z celkového kapitálu např. v roce 2012 vygenerovala 9,08 Kč čistého zisku. Pro změnu rentabilita vlastního kapitálu (ROE) ukazuje, jak efektivně firma zhodnocuje prostředky, které byly do podnikání vloženy vlastníky. Očekává se zde vyšší výnos, než výnos ze státních dluhopisů. Hodnoty rentability vlastního kapitálu se v letech 2010 a 2012 pohybovaly výrazně nad úrovní bezrizikové sazby a vlastníků se tedy jejich investovaný kapitál vrátil i s jistou premií za podstupené riziko. Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE) udává výnosový potenciál dlouhodobých zdrojů a měla by mít rostoucí nebo alespoň stabilní tendenci. Od roku 2008 hodnota tohoto ukazatele skokově roste a v posledním sledovaném roce dosahuje 30%, což můžeme hodnotit kladně. Rentabilita tržeb (ROS) by pro obchodní společnost měla mít alespoň stálou tendenci, pokud není rostoucí. Jak si můžete všimnout, ROS se dostala během sledovaných let ze záporných čísel a v roce 2012 činila 3,26%.

Pro výpočet ROCE byl použit EBIT. Při sestavování ostatních ukazatelů rentability jsem vycházela z čistého zisku.

4.4.3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti nám přináší informace týkající se úvěrového zatížení firmy. Zadluženost je do určité míry žádoucí, ale nesmí firmu zatěžovat příliš vysokými finančními náklady. Vyšší zadluženost je proto možná, ale jen v případě vyšších hodnot firemní rentability.

Tab. 12 Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti XY, s. r. o.

	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	68,88%	91,38%	87,70%	87,86%	78,54%
Upravená celková zadluženost	48,54%	62,85%	66,31%	74,47%	65,74%
Vybavenost vlastním kapitálem	30,00%	7,72%	11,55%	10,96%	19,84%
Vybavenost vlastním financováním	50,34%	36,26%	32,94%	24,35%	32,64%
Míra zadluženosti	2,30	11,83	7,59	8,02	3,96
Upravená míra zadluženosti	0,96	1,73	2,01	3,06	2,01
Dlouhodobé zdroje/DM	1,98	0,83	1,04	1,26	1,57
Úrokové krytí	0,3	-10,7	3,7	0,4	7,1

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

Z tab. 12 vyplývá, že společnost je po celé analyzované období nadměrně zadlužena, jelikož k financování svých aktiv využívá přibližně 80% cizích zdrojů (nepohybuje se tudíž v doporučeném intervalu 30 – 60%). Vyšší hodnoty zadluženosti představují možné riziko pro věřitele.

Vybavenost vlastním kapitálem je opakem k celkové zadluženosti. Udává, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. V našem případě je ukazatel nejhorší v roce 2009. Společnosti v té době vykázala značně vysokou ztrátu, která negativně ovlivnila výši VK. S rostoucím výsledkem hospodaření se pak vybavenost VK v následujících letech postupně zvyšuje.

Značnou část cizích zdrojů tvoří závazky k podnikům ve skupině a mateřské společnosti. Z tohoto důvodu jsem se zaměřila na zadluženost podniku i z pohledu majitelů společnosti, jelikož právě oni mají na financování podniku velký podíl. Došlo k úpravě klasických ukazatelů zadluženosti a při jejich výpočtu byl VK nahrazen tzv. vlastním financováním, které zahrnuje nejen VK, ale i krátkodobé a dlouhodobé závazky k ovládající a řídicí osobě. Cizí zdroje byly následně o tyto závazky očištěny. Z pohledu majitelů se celková

zadluženost dostává do únosnějších mezí a dosahuje výše 66%. Vlastním financováním tedy majitelé kryjí 33% z celkového majetku.

Poměrně významným ukazatelem je pro banku z hlediska poskytnutí úvěru míra zadluženosti. Cizí zdroje by neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního jmění, což společnost během celého období výrazně nesplňuje. Pokud se ovšem podíváme na upravený vzorec, kdy poměrujeme upravenou výši CZ s vlastním zdroji financování společnosti, tak dojdeme k mnohem příznivějším, ale i přesto nedostačujícím výsledkům.

Co se týče krytí DM dlouhodobými pasivy, tak v našem případě byl vývoj příznivý. Od roku 2009 daný ukazatel rostl. V posledním sledovaném roce dosáhl výše 1,57, což značí mírnou překapitalizaci. Podnik tak dosahuje vyšší stability, ale na druhou stranu dochází k nižší celkové efektivnosti z podnikání. Při výpočtu ukazatele je vhodné zahrnout do DM i trvale vázanou část OA podniku. Jelikož jsem neměla k dispozici podrobnější informace o struktuře OA, tak jsem trvalou část oběžných aktiv do výpočtu nezahrnula. Ale předpokládám, že určitá část zásob podniku vykazuje dlouhodobý charakter, tudíž by daný ukazatel měl být v průběhu celého sledovaného období nižší. Z toho plyne, že během sledovaného období využíval podnik spíše agresivní strategii financování, jelikož daný ukazatel by byl nižší jak jedna. Pouze v posledním roce by společnost mohla splňovat zlaté pravidlo financování, pokud by se ukazatel rovnal 1.

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát převyšuje zisk před úroky a zdaněním (EBIT) placené úroky. V letech 2008, 2009 a 2011 byl ukazatel nižší jak 1. To znamená, že v daném období společnost nevygenerovala dostatek zisku ke splacení nákladových úroků. V roce 2010 byla situace lepší, ale i přesto šla poměrně velká část zisku (27%) na úhradu nákladových úroků. Velmi pozitivně můžeme podnik hodnotit v roce 2012, kdy dosahoval hodnot vyšších než doporučených 6.

Tab. 13 znázorňuje hodnoty multiplikátoru jmění vlastníků. Hodnoty vyšly v letech 2010 a 2012 vyšší než 1 a to znamená, že zvyšování podílu cizích zdrojů ve finanční struktuře by v těchto letech mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. V letech 2008, 2009 a 2011 hodnota multiplikátoru vyšla méně než 1, takže další zadlužení by způsobilo snížení rentability vlastního kapitálu a nelze ho tedy podniku doporučit.

Tab. 13 *Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti XY, s. r. o.*

	2008	2009	2010	2011	2012
EBT/EBIT	-1,88	-1,09	0,73	-1,64	0,86
A/VK	3,33	12,95	8,66	9,12	5,04
Multiplikátor	-6,26	-14,16	6,33	-14,95	4,33

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

4.4.3.4 Ukazatele aktivity

Informace o tom, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy, nám poskytují ukazatele aktivity. Pomáhají nám určit, jak jsou dlouho v nich vázány finanční prostředky.

Tab. 14 *Vývoj ukazatelů aktivity společnosti XY, s. r. o.*

	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv	2,41	1,54	2,09	2,38	2,78
Obrat zásob	5,70	3,95	5,79	5,87	7,21
Obratovost pohledávek	8,27	6,27	5,92	6,27	6,77
Obratovost závazků	8,51	4,58	4,51	5,82	7,55
Doba obratu zásob (dny)	63	91	62	61	50
Doba obratu pohledávek (dny)	44	57	61	57	53
Doba obratu závazků (dny)	42	79	80	62	48

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

Ukazatele aktivity jsou počítány na bázi tržeb za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb.

Pozitivně můžeme hodnotit obrat celkových aktiv společnosti, který je po celé sledované období vyšší než minimální požadovaná hodnota 1. Znamená to, že na každou 1 Kč majetku připadá 2,78 Kč tržeb. Obecně můžu říci, že ukazatele obratovosti podniku jsou vyšší než doporučené hodnoty, což značí, že společnost XY, s. r. o. je schopna svůj majetek využívat efektivně.

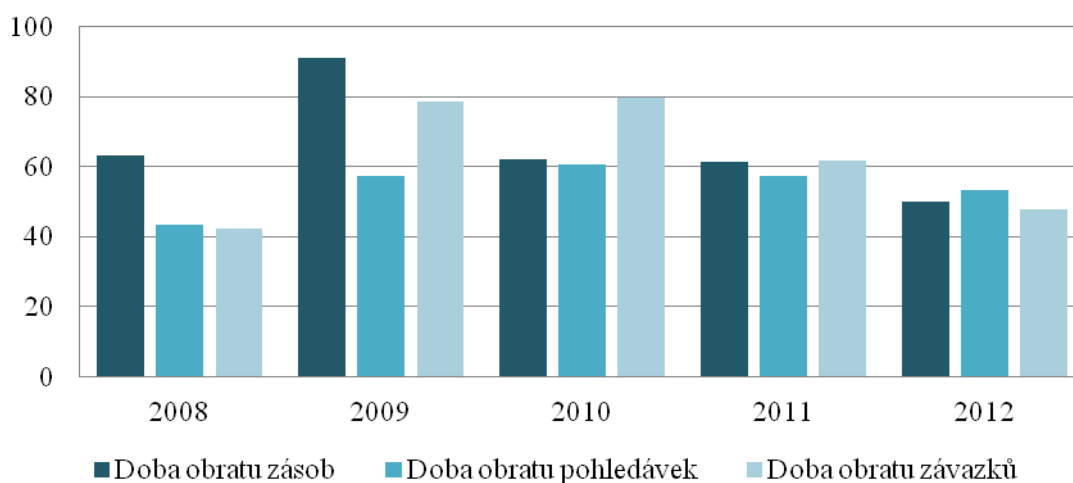
Co se týče ukazatele doby obratu zásob, tak nejvyšších hodnot dosáhl v roce 2009, což bylo způsobeno výrazným poklesem tržeb. Od roku 2010 můžeme u podniku zaznamenat postupný pokles doby obratu zásob, který byl způsoben zejména růstem tržeb a současným poklesem zásob. V případě snižování tohoto ukazatele se zkracuje doba potřebná k tomu, aby se zásoby přeměnily ve více likvidní formu majetku, např. v peníze, takže pokles tohoto ukazatele hodnotíme pozitivně.

Ukazatel doby obratu pohledávek vyjadřuje počet dní, po které musí společnost čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Na druhou stranu ukazatel doby obratu závazků vyjadřuje dobu, po kterou musí čekat dodavatelé, než jim společnost zaplatí za své závazky.

Je vhodné dát do souvislosti ukazatel doby obratu pohledávek s dobou obratu závazků.

Oba dva ukazatele měly do roku 2010 rostoucí tendenci, což značí zhoršující se platební morálku jak na straně společnosti, tak i jejich odběratelů. Po roce 2010 docházelo k jejich postupnému snižování. Když porovnáme rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků, zjistíme, že v letech 2009 až 2011 byla doba obratu závazků výší než doba obratu pohledávek. Společnost se tak dostala do výhodnější pozice, než v jaké byli její odběratelé. Za své pohledávky dostávala zapláceno dříve, než za jakou dobu si musela své závazky uhradit. V letech 2008 a 2012 byla situace opačná. Společnost se nacházela v postavení věřitele, jelikož hradila své závazky v kratší době, než v jaké dostávala zapláceno za své pohledávky od odběratelů.

Lepší přehled o době obratu zásob, pohledávek a závazků nám poskytuje obr. 9.



Obr. 10 Ukazatele aktivity společnosti XY, s. r. o.

4.4.4 Ostatní ukazatele

V tab. 15 jsou uvedeny další poměrové ukazatele společnosti XY, s. r. o., které zahrnují jak přidanou hodnotu nebo počet zaměstnanců.

Přidaná hodnota i tržby na zaměstnance se od roku 2009 zvyšují, přičemž v posledním sledovaném roce připadalo na každého zaměstnance 2 157 tis. Kč z tržeb. Výška osobních

nákladů na 1 zaměstnance odráží vývoj mezd ve společnosti. V roce 2009 došlo k poklesu osobních nákladů na zaměstnance z důvodu úsporných opatření a snižování platů. V následujících letech se osobní náklady na zaměstnance s rostoucími mzdami postupně zvyšovaly. Výkonová spotřeba tvoří každý rok průměrně 70% z celkových výnosů, osobní náklady tvoří 20-30%. Odpisy tvořily přibližně 2% z výnosů. Přidaná hodnota se podílí na celkových výnosech téměř z jedné čtvrtiny. Dále stojí za povšimnutí, že v roce 2009 velikost osobních nákladů převyšovala dvojnásobně přidanou hodnotu. Podíl VH před zdaněním a přidané hodnoty se vyvíjel relativně pozitivně, jelikož se podniku podařilo dostat ze ztrátového podnikání a rok 2012 ukončila s rekordním VH ve výši téměř 8 mil. Kč.

Tab. 15 Vývoj dalších ukazatelů společnosti XY, s. r. o.

	2008	2009	2010	2011	2012
Přidaná hodnota / Počet zaměstnanců	437	178	467	427	529
Tržby / Počet zaměstnanců	1895	1113	1973	1960	2157
Osobní náklady / Počet zaměstnanců	387	357	390	396	411
Výkonová spotřeba / Výnosy	74,19%	77,11%	71,34%	68,02%	69,43%
Osobní náklady / Výnosy	19,32%	31,35%	17,94%	18,75%	18,66%
Odpisy / Výnosy	2,12%	2,51%	1,46%	1,73%	1,75%
Nákladové úroky / Výnosy	1,16%	1,70%	0,93%	0,78%	0,53%
Přidaná hodnota / Výnosy	21,81%	15,63%	21,46%	20,22%	24,02%
Osobní náklady / Přidaná hodnota	88,59%	200,52%	83,59%	92,73%	77,69%
Odpisy / Přidaná hodnota	9,71%	16,08%	6,82%	8,56%	7,31%
Nákladové úroky / Přidaná hodnota	5,31%	10,88%	4,35%	3,87%	2,19%
HV před zdaněním / Přidaná hodnota	-3,47%	-127,01%	11,86%	-2,40%	13,30%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

4.4.5 Souhrnné ukazatele

Ekonomickou situaci podniku můžeme analyzovat pomocí značného počtu rozdílových a poměrových ukazatelů. Ukazatele mají sami o sobě nižší vypovídající schopnost, jelikož charakterizují pouze určitý úsek činnosti podniku. Proto se k posouzení celkové finanční situace podniku používají vybrané soubory ukazatelů, tzv. modely finanční analýzy.

IN05 – index důvěryhodnosti

Pro podmínky ČR byl Inkou a Ivanem Neumaierovými sestaven index IN05, který nás na základě vybraných ukazatelů informuje o případném ohrožení finančního zdraví podniku. Pokud je hodnota indexu větší jak 1,6, finanční zdraví podniku hodnotíme kladně. Pokud je hodnota nižší jak 0,9, finanční zdraví podniku hodnotíme záporně. Spadá-li hodnota indexu do intervalu 0,9 – 1,6, jedná se o tzv. „šedou zónu“.

Tab. 16 Vývoj IN05 ve společnosti XY, s. r. o.

	2008	2009	2010	2011	2012
0,13 x A/CZ	0,189	0,142	0,148	0,148	0,166
0,04 x EBIT/NÚ	0,014	-0,427	0,149	0,015	0,282
3,97 x EBIT/A	0,040	-1,197	0,311	0,030	0,420
0,21 x V/A	0,527	0,349	0,473	0,536	0,597
0,09 x OA/(KZ+KBÚ)	0,117	0,080	0,089	0,096	0,106
Index IN05	0,887	-1,053	1,170	0,826	1,570

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

Společnost v letech 2008, 2009 a 2011 netvořila hodnotu a čelila vážným finančním problémům. V roce 2010 a 2012 se nacházela v šedé zóně. Přičemž v posledním roce se nacházela na hranici doporučených hodnot, kdy může finanční zdraví podniku hodnotit pozitivně.

4.5 SWOT analýza

Výsledky výše uvedených analýz a metod jsou východiskem pro formulaci silných a slabých stránek, příležitostí i hrozeb společnosti XY, s. r. o. Syntéza podstatných prvků z vnějšího i vnitřního prostředí podniku je základem SWOT analýzy, která je zobrazena v tab. 17.

Silné stránky

Jednou z řady předností společnosti XY, s. r. o. je fakt, že disponuje kvalitními a moderními kapacitami strojírenské technologie. Struktura technologií umožňuje firmě vyrábět velmi široký sortiment mechanických strojních dílů. S čímž souvisí další silná stránka společnosti a to komplexnost nabídky. Společnost umožňuje svým zákazníkům jak nákup součástí pod jednou střechou, tak i nákup kompletních strojů. Doplňkovým produktem společnosti je zákaznický servis, systém balení a dodání obvykle v režimu JIT.

Mimo jiné nabídka společnosti XY, s. r. o. dokáže uspokojit zákazníky z mnoha různých segmentů trhu.

Výrobky společnosti jsou distribuované do různých zemí světa, společnost tedy vykazuje značně vysokou účast na zahraničních trzích. Na rozdíl od svých asijských konkurentů spadá společnost XY, s. r. o. do tzv. skupiny „*local for local*“, což odpovídá tomu, že evropský odběratel požaduje evropského dodavatele.

Pro společnost XY, s. r. o. je důležitá kvalita zaměstnanců a jejich znalosti, proto pro své zaměstnance zajišťuje pravidelná školení.

K dalším silným stránkám můžeme zařadit řízení kvality. Od roku 2002 je v podniku uplatňován systém řízení kvality dle požadavků normy ISO 9001:2008. Úplnost shody firemních procesů s požadavky této normy pravidelně kontroluje renomovaná auditorská společnost Lloyd's Register EMEA. V roce 2011 proběhla úspěšně recertifikace s platností certifikátu do října 2014.

Společnost je součástí mezinárodní holdingové skupiny, z čehož jí vyplývají značné výhody. Například má možnost podílet se na zakázkách zpracovávaných v rámci skupiny. Sesterské podniky jsou tak pro společnost důležitými obchodními partnery. Zároveň představují významný zdroj kapitálu. Navíc podniky ve skupině úzce spolupracují s vysokými školami a vývojovými centry. To umožňuje společnosti XY, s. r. o. rozšiřovat vlastní know-how a technologie. Díky tomu je společnost schopna rychle reagovat na nové požadavky trhu.

K dalším silným stránkám společnosti patří dále dlouholetá tradice a vytvořené dobré jméno společnosti.

Slabé stránky

Z finanční analýzy vyplývají slabé stránky společnosti. Patří mezi ně nízká finanční rezerva, záporný výsledek hospodaření v minulých letech, na nějž měla vliv především celosvětová ekonomická krize. Další slabinu vidím ve vysoké zadluženosti společnosti, která je ale na druhou stranu kompenzována investicemi do strojů a zařízení. Negativně ovlivňují chod společnosti i kurzové ztráty z realizovaných obchodů. Jednou z největších hrozeb je velká citlivost na neplánovanou ztrátu klíčového zákazníka. Klíčový zákazník blokuje určitou část kapacit. Při neočekávané ztrátě takového zákazníka se uvolní kapacity, pro které nejsou

zajištěny zakázky. Následné zajištění nového projektu nebo získání nového zákazníka obvykle představuje časově náročný proces.

Příležitosti

Jelikož odvětví, ve kterém společnost podniká je velice lukrativní, objevují se zde příležitosti, které by společnost měla využít a které by jí mohli pomoci při zlepšení postavení na trhu. Společnost je v současnosti zaměřena převážně na holandský trh. Nové pracovní příležitosti vidím o okolních státech podniku, převážně v Německu.

Při srovnání společnosti XY, s. r. o. s úzce specializovanými firmami je velkou konkurenční výhodou podniku právě jeho univerzálnost, která mu umožňuje dodávat produkty do různých segmentů trhu. Mezi zákazníky společnosti tak patří např. výrobci balící techniky, výrobci pásových a válečkových dopravníkových linek, výrobci strojů a zařízení pro elektrotechnický průmysl a mnoho dalších. Velkou příležitostí tak vidím v dalších dosud neobjevených segmentech trhu, které by se pro společnost mohly stát dalším zdrojem zakázek.

Řada nových potencionálních zákazníků, by mohla společnost upřednostnit díky její komplexnosti nabídky. A to především v případech, kdy je zákaznickovou strategií snížení počtu dodavatelů a tím snížení vlastních nákladů na nákup a získání možností lepšího řízení rizik vyplývajících z procesu nákupu.

Strojírenský průmysl je úzce spjatý s moderními technologiemi a spoluprací s vědou a výzkumem. Příležitost pro společnost vidím v předpovídání směru technického vývoje, vykonávání inovační činnosti a neustálém rozvoji používaných technologií tak, aby si i nadále zachovala svou konkurenceschopnost v celosvětovém měřítku.

Hrozby

Mezi největší hrozby, které ovlivňují chod podniku, bezpochyby patří vývoj měnového kurzu CZK/EUR. Firma vyváží přibližně 85% své produkce do zahraničí. Na trhu, na kterém působí, je zvykem držet cenovou hladinu výrobků na jedné nebo klesající úrovni v rámci životního cyklu celého projektu. To v praxi znamená tři až deset let. Opačným směrem se vyvíjí kurz České koruny vůči Euru. Produkce v Českých korunách a inkaso v eurech, tak staví firmu do nevýhodné pozice vůči západoevropským výrobcům.

Vedle evropské konkurence společnost ohrožuje stále sílící konkurence z Asie, především z Číny. Mnoho zákazníků hledá své nové příležitosti k levnějšímu nákupu na trzích s levnější pracovní silou.

Společnost dále ohrožuje vývoj evropské a světové ekonomiky. Jelikož společnost produkuje téměř výhradně pro dodavatele strojů a zařízení, poptávka po jejich produktech je do značné míry ovlivněna ochotou investorů investovat. Především v době recese, je ochota investovat logicky nižší. To má okamžitý negativní dopad na poptávku po produktech společnosti.

Firma se dále potýká s nedostatkem kvalifikované pracovní síly, která by byla schopná uplatnit se ve strojírenských oborech.

Tab. 17 SWOT analýza společnosti XY, s. r. o.

Silné stránky	Slabé stránky
Moderní stroje a zařízení Komplexnost nabídky Vysoká účast na zahraničních trzích Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci Certifikát managementu kvality dle ISO 9001:2008 Působení v rámci holdingu Dobré jméno společnosti	Kurzové ztráty z realizovaných obchodů Nízká finanční rezerva Záporný výsledek hospodaření v minulých letech Vysoká zadluženost Citlivost na ztrátu klíčového zákazníka
Příležitosti	Hrozby
Vyhledávání nových trhů a možností Lukrativní odvětví Poptávka po komplexních řešeních Další rozvoj technologií	Vývoj kurzu CZK/EUR Nedostatek kvalifikované pracovní síly Sílící konkurence v asijských zemích Recese ekonomiky

Zdroj: Vlastní zpracování

5 KONCEPT BALANCED SCORECARD

Kapitola se věnuje návrhu možné implementace metody BSC do řízení společnosti. Na jeho základě se podnik bude moci rozhodnout, zdali danou metodu zavede či nezavede.

Projekt slouží nejen ke stanovení strategických cílů a jejich ukazatelů, ale také ke zhodnocení projektových předpokladů, vyčíslení nákladů a k zjištění možných rizik i přínosů, které samotná implementace BSC do řízení společnosti přináší.

Jelikož je hlavním předpokladem pro správné zvládnutí metody BSC kvalitní implementace, rozhodla jsem se pro zavádění BSC využít osvědčený pětifázový model, vyvinutý společností Horváth & Partners, který byl již zmíněn v teoretické části. Zvolený model rozděluje implementaci do pěti základních kroků, které budou popsány v následujících kapitolách.

5.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Spolupráce se společností XY, s. r. o. byla zahájena v březnu 2013. Na samotném počátku jsem absolvovala exkurzi podniku, díky níž jsem se seznámila s běžným chodem společnosti. Následně byly na základě interních materiálů, výročních zpráv a neustálé komunikace s vedením společnosti vypracovány jednotlivé analýzy makro prostředí a finanční analýza podniku.

Předpokladem pro implementaci metody BSC je používání manažerského účetnictví a controllingu, což společnost splňuje. Proto mohlo v dalších měsících docházet k samotnému vypracování návrhu implementace do řízení společnosti. Žádný projekt se neobejde bez týmu lidí, kteří jej budou mít na starosti a ponесou zodpovědnost za jeho úspěšnou realizaci. Na základě toho byl na začátku sestaven tým, který se skládal kompetentních osob, které znají strategii společnosti a zároveň mají kompletní přehled o dění ve společnosti. Do projektového týmu byl zařazen finanční ředitel společnosti, dále provozní ředitel, obchodní ředitel a studentka UTB, která zastávala úlohu poradce i koordinátora. Během jednotlivých týmových setkání docházelo k představení koncepce BSC a následnému výběru navrhovaných strategických cílů, příslušných měřítek, jejich hodnot a strategických akcí.

V dalším kroku fáze vytvoření organizačních předpokladů bylo nutné zvážit, pro jaké jednotky společnosti bude BSC vytvořený. Na týmovém setkání bylo rozhodnuto, že BSC bude pro začátek vytvořen na celopodnikové úrovni. Pro jednotlivé oddělení bude BSC případně vypracováno až v budoucnosti a to na základě úspěšnosti daného strategického konceptu.

5.1.1 Časový harmonogram implementace

Následující tab. 18 zobrazuje časový harmonogram pro implementaci konceptu BSC. Jedná se o předběžný návrh, ze kterého by společnost mohla vycházet v případě, že by se rozhodla daný koncept přijmout. Potřebná doba na celkovou implementaci BSC do řízení společnosti byla stanovena na sedm měsíců, přičemž samotné vytvoření konceptu BSC trvá přibližně 16 týdnů. Stanovené období se odvíjí se od času potřebného k jednotlivým meetingům projektového týmu, proto se může ve skutečnosti mírně lišit. Během čtyř měsíců, po které se vytváří koncept BSC, dochází na základně provedené strategické analýzy k vyjasnění strategie. Na dalším setkání projektového týmu dochází ke zhodnocení a výběru strategických cílů. V následujícím kroku jsou definovány vztahy příčin a následků mezi jednotlivými cíli. Poté jsou k jednotlivým strategickým cílům vybrána vhodná měřítka, která umožňují sledovat úroveň jejich dosahování. Během několik následujících týdnů je určena jejich cílová hodnota strategických cílů. Při stanovování cílových hodnot by měl projektový tým podniku vycházet z údajů minulých období, z podnikového odhadu či z benchmarkingu, ale také z výsledků dotazování zaměstnanců a zákazníků. V posledním kroku této fáze dochází k určení strategických akcí, které umožňují dosáhnout cílových hodnot jednotlivých strategických cílů. Až díky těmto zvoleným činnostem dochází k postupné realizaci strategie. Aby strategické akce byly účinné, je nezbytné, aby byly pověřeny kompetentní osoby, které za ně ponese zodpovědnost.

Jak už bylo řečeno, první BSC společnosti může být vytvořen během 16 týdnů. Následně se podnik dostává k vlastní implementaci, díky níž může být z metody BSC učiněn klíčový prvek podnikového řízení. Vlastní implementace pak trvá několik následujících měsíců.

Aby se koncept BSC stal úspěšným modelem k řízení podnikové výkonnosti, nestačí jej pouze, vytvořit, integrovat a rozšířit jej do povědomí všech zaměstnanců společnosti. Je nutné jej neustále aktualizovat a přizpůsobovat potřebám firmy. Tým složený z vrcholového vedení by se tak měl setkávat i nadále a to minimálně jednou ročně, aby

přezkoumal a potvrdil vizi a strategii společnosti. Měl by analyzovat informace z vnějšího a vnitřního prostředí. Pokud vedení přijde na to, že následující období bude přinášet významné změny, je důležité aktualizovat strategii podniku i samotný systém BSC.

Tab. 18 Časový harmonogram implementace BSC

Popis jednotlivých akcí	Měsíc a rok							
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	
Vytvoření konceptu BSC	■	■	■	■	■	■	■	
<i>Výběr týmu, vyjasnění strategie</i>	■							
<i>Výběr strategických cílů</i>	■	■						
<i>Vytvoření strategické mapy</i>		■	■					
<i>Tvorba měřítek</i>			■	■				
<i>Definování cílových hodnot</i>			■	■				
<i>Určení strategických akcí</i>				■	■			
Vlastní implementace BSC						■	■	■
<i>Seznámení zaměstnanců s BSC</i>					■	■		
<i>Úprava informačního systému</i>					■	■		
<i>Integrace do řízení společnosti</i>					■	■		
<i>Kontrola implementace</i>						■	■	
<i>Roll-out BSC</i>						■	■	■

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.2 Rozpočet projektu

V rámci vytvoření organizačních předpokladů je nutné stanovit předběžný rozpočet projektu. V našem případě jsou v rozpočtu zahrnuty přibližné náklady, které by společnost musela vynaložit, pokud by se rozhodla pro implementaci BSC. Přehled jednotlivých položek se nachází v tab. 19. Z hlediska financování se jedná o úspornou variantu financování projektu.

Školení zaměstnanců

Projektový tým je tvořen třemi zaměstnanci podniku. Tito pracovníci se zúčastní dvoudenního školení v prostorách pražské vzdělávací a poradenské společnosti Gradua -CEGOS, kde se seznámí se všemi důležitými náležitostmi, které implementace BSC do podniku obnáší. Dvoudenní školení pro jednu osobu stojí 9 680 Kč, celkové náklady na školení pro tři zaměstnance činí tedy 29 040 Kč. Se školením souvisí i další výdaje, které společnost bude muset zahrnout do rozpočtu, patří sem cestovné, diety a ubytování. Celková výše nákladů spojených se školením byla vyčíslena na 9 120 Kč.

Poradenské služby poskytnuté sesterským podnikem

Metoda BSC je v současnosti zavedena již v několika podnicích ve skupině, jejíž součástí je i společnost XY, s. r. o. Pokud by se tedy společnost skutečně rozhodla využít metodu BSC, doporučila bych jí, aby nevyužívala služeb externí poradenské firmy, ale aby místo ní využila znalostí odborníka z podniku ve skupině, který má již s tvorbou a implementací konceptu BSC pozitivní zkušenosti a dokázal by tak u manažerů vyvolat potřebnou dávku motivace. Tím by mělo dojít k potřebné angažovanosti ze strany zaměstnanců a jejich přesvědčení o výhodách samotné metody. Zároveň by se tak i jednalo o levnější metodu, než v případě využití služeb externího poradce.

Předpokládám, že během prvních 16 týdnů tvorby konceptu BSC by probíhala intenzivní spolupráce mezi projektovým týmem a konzultantem ze sesterského podniku. Konzultant by se měl účastnit většiny workshopů. Jelikož se podniky ve skupině nachází v různých zemích v zahraničí, navrhuji, aby se kvůli ušetření času a nákladů, konala většina schůzek prostřednictvím videokonferencí. Jedná se o velice dostupný prostředek ke komunikaci, stačí k němu počítač, webkamera a internetové připojení. Do rozpočtu jsme kromě videokonferencí zahrnuly také dvě návštěvy holandského konzultanta přímo ve firmě. Přičemž náklady na jeho dvě návštěvy zahrnují dvě zpáteční letenky z Holandska do Brna, cestu z Brna do Slavičina a ubytování v jednolůžkovém pokoji v hotelu Slavičan. V průběhu implementace by se schůzky projekčního týmu s konzultantem konaly každý druhý týden, přičemž by každá trvala průměrně 5 hodin. Jedna hodina služeb konzultanta byla oceněna na 1000 Kč. Celkové náklady na poradenské služby činí 104 160 Kč.

Interní náklady

V potaz musíme brát i náklady vynaložené na jednotlivé zaměstnance za dobu, kterou stráví konzultacemi projektu, jelikož v této době nevykonávají svou obvyklou činnost. Své povinnosti by si tak museli splnit v rámci přesčasu nebo by je mohli delegovat na své kolegy. Zvýší se tak náklady na přesčasové hodiny nebo na prémie, které by byly vypláceny jejich kolegům. Případně firma může zvážit přijetí nového zaměstnance. Interní náklady byly vyčísleny na 126 000 Kč.

Úprava informačního systému pro požadavky BSC

Pro řízení klíčových procesů ve společnosti je v současnosti využíván podnikový informační systém Microsoft Dynamics NAV (dříve známý pod jménem Navision). Tento informační systém umožňuje získat společnosti podrobnější přehled o dění ve společnosti pomocí široké škály reportů, automatizuje procesy, související s financemi, obchodem a marketingem, výrobou, sklady a zásobováním. Aby společnosti mohla jednoduše získávat reporty týkající se jednotlivých ukazatelů BSC, rozhodla se zakoupit ke stávajícím informačnímu systému doplněk, který je oceněn na 55 000 Kč (v této částce jsou zahrnuty náklady na školení).

Tab. 19 Náklady spojené s implementací BSC

Rozpočet (v Kč)	Jednotka	Počet	Cena za jednotku	Cena celkem
Školení zaměstnanců	osoba	3	9 680	29 040
Vedlejší náklady spojené se školením				9 120
<i>Cestovní náklady</i>	km	600	10	6 000
<i>Diety (na dva dny)</i>	osoba	3	240	720
<i>Ubytování</i>	osoba	3	800	2 400
Poradenské služby poskytnuté sesterským podnikem				104 160
<i>Konzultační činnost</i>	hod	85	1 000	85 000
<i>Cestovní náklady</i>	návštěva	2	8 000	16 000
<i>Diety</i>	návštěva	2	1 080	2 160
<i>Ubytování</i>	návštěva	2	500	1 000
Interní náklady	hod	420	300	126 000
Úprava informačního systému pro požadavky BSC	ks	1	55 000	55 000
Konečná částka				323 320

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Vyjasnění strategie

Podle metodiky Horváth & Partners musí být před samotným vyjasněním strategie podniku uskutečněna strategická analýza, která se zabývá identifikací příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek, fází životního cyklu a kritických faktorů úspěchu. Výsledky analýz se pak stávají důležitým podkladem pro diskuzi vrcholového vedení nad jednotlivými strategickými alternativami. Při vývoji strategie se zohledňuje vize podniku, výchozí podniková situace a odhad tržního vývoje. Poté dochází k vyjasnění strategických zaměření podniku, na kterých se musí top management jednoznačně shodnout. Výsledkem této fáze by měla

být ucelená a srozumitelná strategie, která bude přispívat k zajištění dlouhodobé existence podniku.

Co se týče společnosti XY, s. r. o., tak ta již v minulosti provedla strategické analýzy, na jejichž základě sestavila strategický plán, kterým se řídí. V současnosti se společnost orientuje podle strategického plánu sestaveného pro roky 2011 – 2014. Mohu říci, že ve společnosti panuje shoda týkající se strategického myšlení a zaměření. Společnosti chybí pouze převedení strategie do řízení společnosti podle konceptu BSC. V této fázi tedy postačí uskutečnit workshop, jehož cílem bude vyjasnění strategie.

Celý projekt je postavený na strategii, která odráží vizi společnosti XY, s. r. o. v následujících oblastech:

- a) **V oblasti finálního produktu** je cílem společnosti nabízet vedle tradičních produktů, mezi něž patří strojní díly, i výrobně náročnější produkty – podsestavy strojů, moduly a kompletní stroje. Dále si klade za cíl trvale zvyšovat technickou úroveň.
- b) **V oblasti technologie** je prioritou společnosti udržování vysokého standardu v úrovni technologického vybavení.
- c) **V oblasti lidských zdrojů** je cílem společnosti pečovat o neustálé zvyšování kvalifikace stávajících zaměstnanců a zároveň věnovat zvýšenou pozornost výběru a vzdělání nově přijímaných zaměstnanců.
- d) **V oblasti ekonomické** požaduje společnost vlastní kontrolní skupinu odpovídající za neustálé technicko-ekonomické sledování a vyhodnocování procesů ve společnosti a za jejich optimalizaci.
- e) **V oblasti řízení společnosti** je prioritou společnosti důsledně přizpůsobovat systém řízení nově vznikajícím podmínkám s cílem zachovat především jeho pružnost a účinnost.
- f) **V oblasti spolupráce se zákazníky** je cílem vybudování silné pozice u klíčových zákazníků tak, aby se pro ně společnost stala „nepostradatelným“ dodavatelem.
- g) **V oblasti trvalého zlepšování** si klade společnost za cíl udržovat trend minulých let. Zaměřuje se na zkvalitnění technické, organizační a procesní stránky firmy a zvyšování celkové úrovně firemní kultury.

5.3 Tvorba BSC

5.3.1 Konkretizace strategických cílů

V momentě kdy jsou popsány a vymezeny jednotlivé strategické oblasti podniku, je možné začít stanovovat strategické cíle. Tyto cíle by měly být zvoleny tak, aby jejich naplňování vedlo k uskutečňování vize společnosti, přičemž je podstatné, aby byly srozumitelné a především uskutečnitelné.

Na základě rozhovorů s projekčním týmem byly zvoleny strategické cíle pro jednotlivé perspektivy, které by měly vést k plnění vize společnosti. Ve finanční perspektivě byly zvoleny následující cíle:

- **Zvyšování výnosnosti vloženého kapitálu (ROCE)**
- **Zvyšování přidané hodnoty**
- **Zajištění finanční stability**

Jako hlavní cíl bylo zvoleno zvyšování výnosnosti vloženého kapitálu, neboli ROCE. Ukazatel indikuje, jak se společnosti daří vytvářet hodnotu vzhledem k vloženému kapitálu. Hodnotí ziskovost jak z pohledu vlastníků společnosti, tak i z pohledu mateřské společnosti, která firmě poskytuje dlouhodobý kapitál. Pokud si chce společnost udržet svou konkurenční schopnost, je důležité, aby ROCE nabývalo kladné hodnoty, přičemž by mělo být vyšší než úroková míra z úvěrů a půjček podniku. Zároveň by mělo mít rostoucí tendenci při meziročním srovnání. Ve finanční perspektivě byly zvoleny následující dva cíle, jejichž naplňování pomáhá při dosahování cíle hlavního. Jedná se o zvyšování přidané hodnoty. Tohoto cíle je možné dosáhnout při prodeji většího množství zakázek zaměřených na komplexnější výrobky a služby. U komplexních výrobků a služeb je největší rozdíl mezi prodejní cenou a výrobními náklady, přispívají tak nejvíce k růstu zisku společnosti. Ke zvýšení přidané hodnoty by také přispělo snížení výrobních nákladů. Dále by mělo ze strategického hlediska dojít k zajištění finanční stability, která je podstatná pro další růst podniku. Tento cíl byl také zvolen proto, aby bylo možné zabránit výpadkům finančních prostředků, které jsou potřebné pro financování chodu podniku.

V zákaznické perspektivě byly zvoleny tři cíle:

- **Zvyšování spokojenosti zákazníků**

- **Udržení dlouhodobých zákazníků**
- **Získávání nových zákazníků**

V současnosti hraje spokojenost zákazníků velice významnou roli, protože právě spokojení zákazníci nejsou nuceni vyhledávat lepší podmínky u konkurence a při dalším nákupu se opět vrací k nám. Navíc spokojení zákazníci mohou poskytovat kladné reference dalším potencionálním zákazníkům. Z tohoto důvodu bylo mezi strategické cíle této perspektivy zařazeno právě zvyšování spokojenosti zákazníků. Aby společnost plnila daný cíl, musí plnit potřeby a požadavky svých zákazníků a musí dbát na vysokou kvalitu svých výrobků a služeb. Dalším strategickým cílem je udržení dlouhodobých zákazníků, jelikož právě loajální dlouhodobí zákazníci přispívají k udržování stabilního prostředí ve společnosti. Posledním cílem zákaznické perspektivy je získávání nových zákazníků. Bez nových zákazníků by společnost nemohla dosahovat dlouhodobého růstu.

V perspektivě interních procesů byly zvoleny 4 strategické cíle:

- **Zvyšování efektivity výroby**
- **Zlepšování řízení skladových zásob**
- **Udržování vysokého standardu technologického vybavení**

Efektivní výrobní proces je základem pro úspěch společnosti. Proto jsme v perspektivě interních procesů zvolili mezi strategické cíle zvyšování efektivity výroby. Tento cíl vede k rychlejší reakci na plnění požadavků zákazníků a zároveň vedou k úspoře nákladů. Následujícím cílem této perspektivy je zlepšování řízení skladových zásob. Tento cíl byl zvolen z toho důvodu, že je potřebné zabezpečit udržování konkrétních druhů zásob v takové výši a struktuře, které odpovídají potřebám podniku, a které by zároveň dokázali včas uspokojit potřeby zákazníků s minimálním množstvím vynaložených nákladů. Dalším strategickým cílem společnosti je udržování vysokého standardu technologického vybavení. Neustálá modernizace pomáhá podniku udržovat vysokou úroveň schopností reagovat na nové požadavky trhu. Podnik si tak může i nadále zachovat svou konkurenceschopnost.

V perspektivě učení a růstu byly zvoleny 3 strategické cíle, mezi které patří:

- **Zvyšování kvalifikace a rozvoj zaměstnanců**
- **Minimalizace míry fluktuace zaměstnanců**

- Zvyšování motivace zaměstnanců

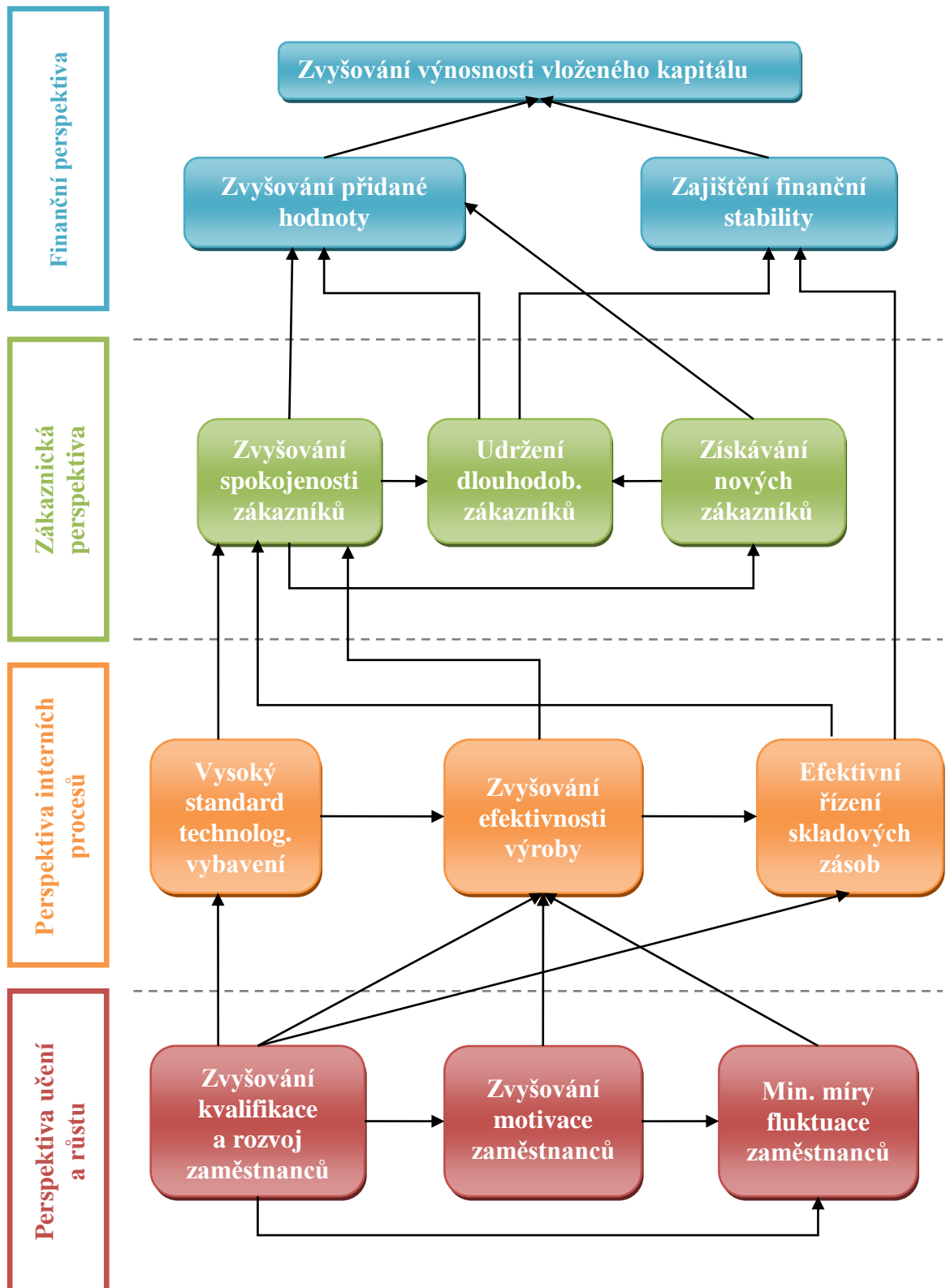
Prvním cílem z perspektivy učení a růstu je zvyšování kvalifikace a rozvoj zaměstnanců. Daný cíl vede ke zvýšení odborné úrovně zaměstnanců, kteří svojí činností přispívají k vyšší kvalitě výrobků, čímž roste spokojenost zákazníků a dochází tak k tvorbě hodnoty celého podniku. Což značně souvisí s dalším cílem, kterým je zvyšování motivace zaměstnanců. Úlohou tohoto cíle není jen zvýšení motivace, ale i poznání potřeb zaměstnanců, díky čemuž je možné vytvořit takové pracovní prostředí, v kterém budou zaměstnanci schopni podávat nejlepší výkony. Posledním cílem dané perspektivy je minimalizace fluktuace zaměstnanců. Fluktuace zaměstnanců odráží do značné míry spokojenost zaměstnanců, jelikož především nespokojený pracovník bude mít zájem o odchod z podniku. Dalším důvodem pro snižování fluktuace je fakt, na pracovním trhu je problém sehnat nové dostatečně kvalifikované pracovníky.

5.3.2 Vybudování vztahů příčin a následků

Jednotlivé perspektivy BSC i jejich strategické cíle se navzájem ovlivňují a jsou propojené. Cílem tohoto kroku je popsat souvislosti mezi jednotlivými strategickými cíli a sestavit strategickou mapu, pomocí které je možné znázornit, jak plnění strategických cílů postupně povede k naplnění stanovených vizí a poslání podniku. Obr. 11 zobrazuje sestavenou strategickou mapu podniku.

Při sestavování strategické mapy se postupovalo ze spodu nahoru, čili od perspektivy učení a růstu až po perspektivu finanční. A to z toho důvodu, že perspektiva učení a růstu vede k lepším interním procesům, které vedou k vyšší loajalitě zákazníků a tím i k vyšší výnosnosti vloženého kapitálu.

Při detailnějším pohledu na strategickou mapu můžeme konstatovat, že zvyšování kvalifikace a rozvoj zaměstnanců přispívá ke zvýšení jejich motivace. Pokud firma bude disponovat dostatečně motivovanými a vzdělanými zaměstnanci, kteří budou pracovat v pozitivním pracovním prostředí, bude to mít samozřejmě i značný vliv na pokles fluktuace zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec by přeci neměl zájem dobrovolně opouštět společnost, která se stará o jeho rozvoj a poskytuje mu různé benefity. Když se zaměříme na to, jak působí jednotlivé cíle z perspektivy učení a růstu na vyšší perspektivu, tak můžeme říci, že zvyšování kvalifikace ovlivňuje všechny strategické cíle v oblasti interních



Obr. 11 Strategická mapa společnosti XY, s. r. o. (vlastní zpracování)

procesů společnosti. Vyšší znalosti a dovednosti umožní zaměstnancům používat nové technické vybavení, zefektivní výrobu a v neposlední řadě je díky lepší znalostem možné

efektivně řídit skladové zásoby. Motivovaní zaměstnanci i nižší míra fluktuace přispěje k zefektivnění výrobních procesů. Stálí zaměstnanci jsou svou prací schopni vykonávat lépe v porovnání s novými zaměstnanci, kterým zabere několik měsíců, než se dostatečně zapracují na nové pracovní pozici. Co se týká samotné perspektivy interních procesů, tak moderní stroje a zařízení umožňují zefektivnit procesy v celé firmě. Lepší interní procesy pak mají následně vliv na zvyšování spokojenosti zákazníků. Spokojení zákazníci jsou důležitým faktorem pro navázání dlouhodobé obchodní spolupráce. Spokojení zákazníci jsou zároveň nejlepší reklamou pro firmu, jelikož díky jejím kladným referencím může firma získávat další nové zákazníky, z kterých se v budoucnu můžou stát stálí zákazníci. Spokojení zákazníci (jak dlouhodobý, tak nový) přispívají k udržování stabilního prostředí ve společnosti a ke zvyšování přidané hodnoty, díky čemuž je možné dosáhnout primárního cíle strategie společnosti – zvyšování ROCE.

5.3.3 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot

Měření strategických cílů umožňuje společnosti ovlivnit jejich vývoj požadovaným směrem. Proto se v tomto kroku k jednotlivým strategickým cílům vybírají vhodná měřítka, která umožňují sledovat úroveň jejich dosahování. Projektový tým ve spolupráci s dalším zaměstnanci podniku v této fázi nejprve vypracují návrh jednotlivých měřítek. Poté dochází k výběru konkrétních měřítek.

Strategické cíle jsou zcela určeny až v momentě, kdy je pro ně určena jejich cílová hodnota. Ta by měla být ctížádostivá, ale také věrohodná a dosažitelná. Jak si můžete všimnout, v následujících tabulkách byly stanoveny cílové hodnoty pro dvě budoucí období.

Finanční perspektiva

Jako primární strategický cíl bylo zvoleno zvyšování návratnosti vloženého kapitálu. K jeho měření slouží ukazatel ROCE. Pokud si chce společnost udržet svou konkurenceschopnost, je důležité, aby ROCE nabývalo kladné hodnoty, přičemž by mělo být vyšší než úroková míra z úvěrů a půjček podniku. Zároveň by mělo mít rostoucí tendenci při meziročním srovnání. V roce 2012 hodnota ukazatele ROCE nabývala 35,7%. Při plánovaném meziročním růstu ve výši 4% činí hodnota ukazatele v roce 2013 37,2% a v roce 2014 38,6%. Tohoto strategického cíle je možné dosáhnout s pomocí dalších strategických cílů.

Dalším strategickým cílem finanční perspektivy je zvyšování přidané hodnoty. Daný cíl je možné sledovat přímo pomocí přidané hodnoty vyjádřené v tis. Kč. Vypočítáme ji jako rozdíl, přičemž od tržeb za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb jsou odečteny náklady na prodej zboží a spotřebu materiálu, energie a služeb. Ukazatel vyjadřuje efektivnost hospodaření společnosti, protože říká, jakou „hodnotu navíc“ podnik svou činností vytvořil po uhrazení tzv. spotřebovaných nákupů. V roce 2012 přidaná hodnota společnosti činila 59 777 tis. Kč. Společnost má snahu přidanou hodnotu každoročně zvyšovat o 5%. Plánovaná výše přidané hodnoty pro rok 2013 je 62 777 tis. Kč a pro následující rok 65 904 tis. Kč.

Tab. 20 Měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	2012	Cílová hodnota	
				2013	2014
Zvyšovat výnosnost vloženého kapitálu ROCE	$ROCE = \frac{EBIT}{VK + dl.kapitál}$	%	35,7	37,2	38,6
Zvyšování přidané hodnoty	Přidaná hodnota	tis. Kč	59 777	62 766	65 904
Zajištění finanční stability	Doba obratu pohledávek	dny	53	≤60	≤60
	Kurzový zisk nebo ztráta	tis. Kč	275	+	+
	Běžná likvidita	-	0,733	0,75	0,78
	Pohotová likvidita	-	0,616	0,64	0,69
	Okamžitá likvidita	-	0,008	0,02	0,04

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro sledování cíle zajištění finanční stability bylo zvoleno pět různých ukazatelů. Prvním ukazatelem je doba obratu pohledávek. Na trhu, ve kterém společnost působí (OEM) představují dva měsíce standardní dobu pro splatnost pohledávek. Výrazné prodloužení této doby by společnost mohlo značně ohrozit v oblasti likvidity, proto je cílem společnosti udržovat dobu obratu na optimální hladině, a to ve výši max. 60 dnů. Dalším zvoleným ukazatelem pro sledování cíle zajištění finanční stability je sledování kurzové ztráty či zisku, který plyne z podnikání se zahraničními partnery. V roce 2012 dosáhla společnost kurzového zisku ve výši 275 tis. Kč. V následujících letech je cílem společnosti vykazovat i nadále kurzový zisk. Absolutní výše u daného ukazatele nebyla stanovena, jelikož se společnost nesnaží na kurzových rozdílech vydělávat, ale snaží se minimalizovat kurzové riziko.

Společnost se potýká s dlouhodobým problémem v podobě nedostatku volných peněžních prostředků. Z tohoto důvodu bylo rozhodnuto kontrolovat optimální výši finančních prostředků pomocí ukazatelů likvidity. V roce 2012 činila běžná likvidita 0,733, pohotová likvidita 0,616 a okamžitá likvidita pouze 0,008. Dlouhodobým cílem společnosti je dosažení optimální výše likvidity, jejíž hodnota by měla být současně v souladu s agresivní strategií investování. Což znamená, že hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity by se měly v budoucích letech mírně zvyšovat, ale ani zdaleka by neměly dosahovat doporučených hodnot, které vyhláší MPO pro ukazatele likvidity.

Zákaznická perspektiva

Spokojenost zákazníků hraje v konkurenčním boji velice významnou roli, protože na prosperitu podniku má daleko větší vliv, než jakákoliv jiná proměnná. Spokojenost zákazníků ovlivňují různé faktory, jako je např. kvalita výrobků, včasnost dodávky, cena, image značky, záruka a servis, úroveň jednání, nákupní zkušenosti a další.

Měření spokojenosti zákazníků je velice důležité, protože poskytuje společnosti důležitou zpětnou vazbu, díky níž může zjistit, které faktory je nutné zlepšit pro úspěšné udržení zákazníků. Společnost si uvědomuje význam měření spokojenosti, a proto se rozhodla již v roce 2012 vyhodnocovat spokojenost svých zákazníků pomocí strukturovaných dotazníků. Dotazníky má na starosti prodejní oddělení, které zasílá dotazníky zákazníkům v elektronické podobě dvakrát ročně. Zákazníci v nich hodnotí, jak se daří společnosti v pěti základních oblastech v porovnání s jinými dodavateli. Jedná se o kvalitu produktů, včasnost dodávky, cenovou hladinu, zákaznický servis a přístup podniku k vyřizování reklamací a dalších problémů. Jednotlivé oblasti jsou hodnoceny jak ve škole, čísly 1 – 5. Výsledný průměr pak představuje index spokojenosti zákazníků. V roce 2012 dosahoval index spokojenosti hodnoty 1,95, což značí, že jednotlivé hodnocené oblasti vykonává společnost lépe v porovnání s jejími konkurenty. Dlouhodobým cílem společnosti je dosahování indexu spokojenosti alespoň ve výši 1,5.

Hodnocení spokojenosti zákazníků pomocí dotazníků má jednu značnou nevýhodu. Nemůžete přimět všechny zákazníky k tomu, aby dotazníky vyplnili a poslali zpět. Podnik tak dostává zpětnou vazbu pouze od poloviny zákazníků. Z tohoto důvodu, bylo rozhodnuto vyjadřovat spokojenost zákazníků s pomocí dalších ukazatelů, mezi něž patří ukazatele *Delivery Performance* (DP) a *Quality Performance* (QP). Ukazatel DP

hodnotí včasnost dodávek výrobků a zboží. Ukazatel vyjadřuje podíl dodávek dodaných včas k celkovému počtu prodejních řádků (pod pojmem prodejní řádek si můžete představit jednotlivý druh výrobků či zboží). Společnost se snaží dodávat své výrobky v režimu JIT, takže hodnota daného ukazatele by měla být co nejvyšší. V roce 2012 dosahovala 96%. V následujících letech by měl daný ukazatel dosahovat minimálně 97%.

Dalším zvoleným ukazatelem je QP, který se vypočítá jako podíl prodejních řádků bez reklamací a celkového počtu prodejních řádků. Obecně můžeme říci, že reklamace snižují spokojenost zákazníků, proto je cílem společnosti četnost reklamací v co největší míře snižovat. A pokud už k nějaké reklamaci dojde, podnik se snaží svým zákazníkům vyjít vstříc a reklamace vyřídit v co nejkratším možném termínu. V roce 2012 činilo QP 96,9%, v následujících letech chce společnost vykazovat QP alespoň v hodnotě 98%.

Spokojení zákazníci jsou důležitým faktorem pro navázání dlouhodobé obchodní spolupráce. Společnost si váží dlouhodobých zákazníků, protože právě dlouhodobí zákazníci přispívají k udržování stabilního prostředí ve společnosti. Z tohoto důvodu má společnost zájem nejen o udržení dlouhodobých zákazníků, ale i o zvyšování množství dlouhodobých zákazníků. Daný cíl bude společnost sledovat pomocí podílů tržeb dlouhodobých zákazníků na celkových tržbách, přičemž za dlouhodobého zákazníka je považovaný zákazník, se kterým společnost obchoduje po dobu delší jak dva roky. Dlouhodobým cílem společnosti je udržovat podíl tržeb plynoucí společnosti od dlouhodobých zákazníků na úrovni 90%. Pro sledování plnění strategického cíle udržení dlouhodobých zákazníků, bylo zvoleno další měřítko – potenciál další spolupráce. Obchodní oddělení společnosti bude hodnotit s pomocí obchodního oddělení zákazníka potenciál další možné spolupráce. K hodnocení se bude používat krátký dotazník, jehož výstupem budou hodnoty jedna až šest. Každé číslo představuje určitý objem a rozsah sortimentu budoucích objednávek. Jednička značí zájem zákazníka o komplexní výrobek a služby. Dvojka značí zájem o širší sortiment výrobků. Trojka představuje zájem zákazníka o větší objem doposud objednávaných výrobků. Čtyřka nepředstavuje žádnou změnu v objednávkách zákazníka neboli stejný sortiment výrobků v přibližně stejném objemu jako doposud. Pětka značí obrat k horšímu neboli nižší objem výrobků. Číslo šest pak představuje konec spolupráce. Hodnocení potenciálu další spolupráce vypovídá o spokojenosti zákazníků a zároveň je důležitým zdrojem informací pro další rozhodovací procesy ve společnosti. Cílem společnosti je, aby si od ní zákazníci nakupovali co nejširší sortiment výrobků či přímo

komplexní výrobky, čímž by se společnost mohla stát nepostradatelným dodavatelem pro své zákazníky.

Dalším strategickým cílem zákaznické perspektivy je získávání nových zákazníků. Nový zákazníci jsou pro společnost nepostradatelní v oblasti dosahování dlouhodobého růstu. Pro sledování daného cíle byly zvoleny taktéž dva ukazatele a to podíl tržeb nových zákazníků na celkových tržbách a hodnocení potenciálu další spolupráce.

Tab. 21 Měřítka a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	2012	Cílová hodnota	
				2013	2014
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Index spokojenosti	1 - 5	1,95	≤ 1,5	≤ 1,5
	<i>Delivery Performance</i> = dodávky po termínu/ počet prodejních řádků	%	96	≥ 97	≥ 97
	<i>Quality Performance</i> =počet PŘ bez reklamací/ počet prodejních řádků	%	96,9	≥ 98	≥ 98
Udržení dlouhodobých zákazníků	Výše tržeb dl. zákazníků/ Celkové tržby	%	89	90	90
	Hodnocení potenciálu další spolupráce	1 - 6	-	≥ 2	≥ 2
Získávání nových zákazníků	Výše tržeb nových zákazníků/ Celkové tržby	%	11	10	10
	Hodnocení potenciálu další spolupráce	1 - 6	-	≥ 3,5	≥ 3,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Perspektiva interních procesů

Tab. 22 zobrazuje přehled ukazatelů a cílových hodnot pro perspektivu interních procesů. Prvním strategickým cílem dané perspektivy je zlepšování řízení skladových zásob. Velký objem zásob nejenže zabírá značný prostor, ale také na sebe váže velké množství finančních prostředků. Navíc u řady skladovaného materiálu hrozí koroze, takže ho nelze skladovat příliš dlouho, aby nedošlo k jeho znehodnocení. Proto se společnost zaměřila na optimalizaci skladových zásob. K měření daného cíle byly zvoleny dva ukazatele, a to doba obratu zásob a podíl nelikvidních zásob na celkových zásobách. V současnosti činí doba obratu zásob 50 dní. Cílem společnosti je zkrátit tuto dobu meziročně o dva dny a zároveň snížit podíl nelikvidních zásob minimálně o 1% ročně.

Pro sledování cíle zvyšování efektivity výroby byla zvolena tři. Prvním měřítkem je podíl nákladů, které musely být vynaloženy na vyrobené zmetky, k celkovým tržbám. V případě daného ukazatele sledujeme, jak se pohybují náklady na zmetky při změně objemu výroby. V roce 2012 činily náklady na zmetky 1 500 tis. Kč, hodnota ukazatele tedy činí 0,62%. Cílem podniku je, aby docházelo k jejich postupnému snižování, přičemž maximální hodnota ukazatele byla stanovena na 0,55%.

Další ukazatel nám říká, kolik procent tvoří u zaměstnanců práce přesčas. Je logické, že při výkyvech výroby a při snaze plnit požadavky zákazníků včas, se žádná firma bez práce vykonávané přesčas neobejde. Práce přesčas je spojena s většími náklady. Proto je v zájmu podniku udržovat hladinu přesčasů v optimální míře, tak aby byla zajištěna plynulost výroby a zároveň aby náklady spojené s prací přesčas byly co nejmenší. Rostoucí míra přesčasových hodin by také vypovídala o tom, že dosavadní množství zaměstnanců není dostačující. Pro manažery společnosti by tak byla zvyšující se hodnota daného měřítka významným faktorem, který by je vedl k zamyšlení, jestli je danou situací nutné řešit pomocí zavedení třetí pracovní směny či náborem nových zaměstnanců. Cílem společnosti je držet podíl práce přesčas v maximální výši 10%.

Tab. 22 Měřítka a cílové hodnoty perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Měřítka	Jednotka	2012	Cílová hodnota	
				2013	2014
Zlepšování řízení skladových zásob	Doba obratu zásob	dny	50	48	46
	Podíl nelikvidních zásob na celkových zásobách	%	16	15	14
Zvyšování efektivity výroby	Náklady na zmetky/Tržby	tis. Kč	0,62	≤0,55	≤0,55
	Počet odpracovaných přesčas. hodin/ Celkový počet odpracovaných hodin	%	12,5	≤10	≤10
	Produktivita práce = PH/celkový počet zaměstnanců	tis. Kč	529	555	583
Udržování vysokého standardu tech. vybavení	Investice do technického vybavení	tis Kč	4 260	18 958	6 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Třetím ukazatelem daného strategického cíle je produktivita práce. Ta udává, kolik Kč vytvořil jeden zaměstnanec za dané období. Produktivita práce se zvyšuje v důsledku dokonalejších technologií, lepších pracovních procesů, vyšší pracovní zručností či prohlubováním znalostí zaměstnanců. Cílem společnosti je meziroční zvyšování produktivity o 5 %.

Posledním strategickým cílem je udržování vysokého standardu technologického vybavení. Neustálá modernizace pomáhá podniku udržovat vysokou úroveň schopností reagovat na nové požadavky trhu. Podnik si tak může i nadále zachovat svou konkurenceschopnost. Proto je v zájmu podniku průběžně investovat a modernizovat společnost. V roce 2012 společnost investovala do strojů a zařízení částku ve výši 4 260 tis. Kč. Cílové hodnoty pro následující dva roky jsou odvozeny od plánovaných investic.

Perspektiva učení a růstu

Tab. 23 zobrazuje přehled ukazatelů a cílových hodnot pro učení a růstu. Prvním cílem dané perspektivy je míra fluktuace zaměstnanců. Pro výpočet jsou brány v potaz pouze výpovědi ze strany zaměstnanců. Cílem společnosti je minimalizovat fluktuaci zaměstnanců. Jedním z důvodů, které nutí podnik snižovat procento odchodů zaměstnanců je fakt, že do jejich vzdělání firma investuje nemalé částky a na pracovním trhu je problém sehnat nové dostatečně kvalifikované pracovníky. Fluktuace zaměstnanců také odráží spokojenost zaměstnanců. Není v zájmu žádného zaměstnance opouštět firmu, pokud je tam spokojený.

Dalším cílem v perspektivě učení a růstu je zvyšování motivace zaměstnanců. Pro sledování daného ukazatele byly zvoleny dvě měřítka – průměrný růst mezd a hodnocení zaměstnanců na základě strukturovaných pohovorů. Při výpočtu ukazatele průměrného růstu mezd, je do příjmů zaměstnanců zahrnut nejen jejich plat, ale i prémie (u THP pracovníků) nebo nárůst výkonové složky mzdy (u dělnických pozic). Nárůst mezd považuje společnost jako důležitý faktor, který slouží k posílení výkonové motivace. V roce 2012 došlo 3,8% nárůstu průměrných mezd. Jelikož by daná výše měla pokrýt jak inflaci, tak výplatu prémie, měly by mzdy i v příštích letech růst v minimální výši 4%. Co se týká hodnocení zaměstnanců na základě strukturovaných pohovorů, tak to umožňuje podniku sledovat nedostatky zaměstnanců v oblasti jejich dovedností a znalostí, hodnotí jejich vývoj v čase a umožňuje také navrhovat vzdělání či školení v potřebných oblastech. Samotné hodnocení pak odráží spokojenost zaměstnanců a pomáhá při jejich motivaci. Společnost se

rozhodla hodnotit zaměstnance pomocí metody BARS (Behaviorally anchored rating scale). Daná metoda není zaměřena na přímé měření efektu vykonávané práce, ale na hodnocení přístupu k práci, dodržování určitého postupu při práci a pracovním chování. Pro každou pracovní pozici je nutné sestavit seznam znalostí a dovedností, které jsou pro ni specifické. Dané charakteristiky se pak následně hodnotí u každého zaměstnance pomocí pětistupňové škály, která se pohybuje v rozmezí od dokonalosti k nedostatečnosti. Přičemž musí být předem jasné, jaká úroveň znalostí či schopností je požadována. Výsledky hodnocení se pak následně získávají porovnáváním požadavků s chováním pracovníka. V tab. 13 nejsou stanoveny žádné cílové ukazatele z toho důvodu, že systém hodnocení zatím nebyl ve společnosti sestaven.

Posledním, ale velice důležitým strategickým cílem v perspektivě učení a růstu je zvyšování kvalifikace a rozvoj stávajících zaměstnanců. K měření daného cíle slouží ukazatel, který sleduje je výši investic do vzdělání na jednoho zaměstnance. V roce 2012 bylo v průměru investováno do vzdělání každého zaměstnance 2,2 tis. Kč. V následujících letech by to mělo být minimálně 2,5 tis. Kč.

Tab. 23 Měřítka a cílové hodnoty perspektivy učení a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	2012	Cílová hodnota	
				2013	2014
Minimalizace míry fluktuace zaměstnanců	Míra fluktuace = Počet výpovědí ze strany zaměstnanců/ celkový počet zaměstnanců	%	4,24	≤5	≤5
Zvyšování motivace zaměstnanců	Průměrný růst mezd	%	3,8	4	4
	Hodnocení zaměstnanců na základě strukturovaných pohovorů	-	-	-	-
Zvyšování kvalifikace a rozvoj stávajících zaměstnanců	Investice do vzdělání/ Celkový počet zaměstnanců	tis. Kč/ zam.	2,2	≤2,5	≤2,5

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.4 Určení strategických akcí

V posledním kroku tvorby BSC došlo k určení strategických akcí, s jejichž pomocí je možné dosáhnout cílových hodnot jednotlivých strategických cílů. Až díky těmto zvoleným činnostem dochází k postupné realizaci strategie. Aby strategické akce byly účinné, je nezbytné, aby byly pověřeny kompetentní osoby, které za ně ponesou zodpovědnost.

V oblasti finanční perspektivy byly učeny následující strategické akce:

- Řízení pohledávek a závazků. Pro dřívější splacení pohledávek by společnost mohla zvážit poskytování skonta.
- Zaměřit se na odběratele ze ziskovějších průmyslových odvětví (elektronové mikroskopy, balící zařízení, výrobní zařízení, transportní systémy a jiné), případně zvážit odchod z méně ziskových odvětví.
- Společnost by se měla lépe zajistit proti kurzovému riziku. Mohla by zvážit využití zajišťovacích operací na devizovém trhu (forwardy, swapy a opce).

V oblasti zákaznické perspektivy byly učeny následující strategické akce:

- Provádět analýzu potřeb zákazníků.
- Provádět hodnocení spokojenosti zaměstnanců.
- Provádět hodnocení potenciálu další spolupráce u všech zákazníků společnosti.
- Vytvořit databázi zákazníku, pomocí které by bylo možné sledovat jednotlivé zákazníky podle velikosti obratu, přidané hodnoty, délky spolupráce, potenciálu spolupráce a země, kde zákazník sídlí.
- Sledovat dobu, kterou zabere dodání výrobků zákazníkům. Přičemž klást důraz na dodržování termínů.
- Zajistit přísnou kontrolu kvality výrobků. Výstupní kontrolu kvality výrobků je nutné doplnit jak vstupní kontrolou, tak kontrolou na jednotlivých stupních výroby.
- Zavést systém hodnocení dodavatelů. Značná část nekvalitních polotovarů či zboží pochází od nevyhovujících dodavatelů.
- Monitoring reklamací. Sledovat četnost reklamací a délku jejich vyřizování.
- Účastnit se jak tuzemských, tak zahraničních specializovaných veletrhů.

V oblasti perspektivy interních procesů byly učeny následující strategické akce:

- Zavést metodu Six Sigma. Cílem dané metody je identifikovat a odstranit příčiny defektů a chyb v procesech výroby a obchodu, k čemuž používá metodiky DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control).

- Dodržovat metodu 5S a v jejím rámci eliminovat plýtvání na pracovišti. Metoda je základem pro štíhlou výrobu.
- V rámci optimalizace skladových zásob je nutné dohodnout se s dodavateli na častějším dodání materiálu v menších objemech.
- Vykonávat pravidelnou údržbu strojů a zařízení.
- Neustále zajišťovat optimální uspořádání strojů ve výrobních halách tak, aby byl zajištěn co nejefektivnější provoz.
- Investovat do modernizace strojů a zařízení tak, aby bylo možné rychle reagovat na nové požadavky trhu. Bylo by vhodné sestavit dlouhodobý investiční plán, přičemž by docházelo k zhodnocení výnosnosti, rizik a likvidity jednotlivých projektů.

V oblasti zaměstnanecké perspektivy byly učeny následující strategické akce:

- Zajistit systematické vzdělávání zaměstnanců tak, aby došlo k prohlubování jejich kvalifikací, zvyšování znalostí a dovedností. Podnik si tak sám může vytvářet vlastní vnitřní zdroje odborníků a „talentů“.
- Pořádat teambuildingové aktivity pro zaměstnance společnosti, s cílem rozvíjet a motivovat zaměstnance a budovat kladné vztahy na pracovišti.
- Aby bylo možné využívat hodnocení zaměstnanců podle metody BARS, je nutné sestavit pro každou pracovní pozici seznam znalostí a dovedností, které jsou pro ni specifické. Následně se pak musí vytvořit jednotlivé formuláře pro hodnocení.
- Provádět pravidelně hodnocení zaměstnanců na základě strukturovaných pohovorů.
- Zabezpečit ekologické, bezpečné a ergonomické pracovní prostředí.
- Poskytovat pracovní benefity a výkonové prémie.

5.4 Vytvoření postupu při rozšíření Balanced Scorecard

Jak již bylo řečeno dříve, BSC bude pro začátek vytvořeno pouze na celopodnikové úrovni. Pro jednotlivé oddělení bude BSC případně vypracováno až v budoucnosti a to na základě úspěšnosti daného strategického konceptu.

Pokud se společnost rozhodne pro realizaci projektu, bude se muset nejprve postarat o plné zavedení metody BSC do systému řízení společnosti. Následně může zvážit, jestli dojde k vertikálnímu rozšíření BSC i do dalších hierarchických úrovní. U vertikální metody dochází k rozšíření BSC ze shora dolů, přičemž dochází k propojení jednotlivých úrovní řízení. Významně se tak přispěje k jednotnému porozumění strategie v celém podniku.

Co se týká horizontálního rozšíření, tak to by se mohlo využít v rámci holdingové skupiny, kdyby se BSC rozšířilo napříč jednotlivými podniky ve skupině. Bylo by pak možné sledovat, jak jednotlivé podniky přispívají k naplnění cílů celé skupiny.

5.5 Optimalizace a zajištění nepřetržitého používání BSC

Hlavním cílem BSC je vytvoření takové společnosti, která se dokáže flexibilně přizpůsobovat strategii. Proto se samotná implementace této metody nesmí zastavit u vypracování strategických cílů, měřítek, cílových hodnot a strategických akcí, ale je nutné ji integrovat do systému managementů a řízení.

Aby byla metoda BSC účinným nástrojem pro řízení podnikové strategie, je důležité, aby došlo k zakomponování prvků zpětné vazby do firemních procesů. Prostřednictvím pravidelného vykazování finančních a nefinančních měřítek umožňuje BSC zaměstnancům společnosti monitorovat, upravovat, či úplně měnit danou strategii. Ve stále se měnících tržních podmínkách pak může vzniknout úplně nová strategie, která bere v potaz rizika i příležitosti, které se nebraly v úvahu při formulaci první strategie. BSC tak poskytuje manažerům podniku zpětnou vazbu o správnosti jejich strategie.

Při kontinuálním nasazení BSC se podnik neobejdeme bez:

- *Začlenění BSC do systému plánování*
- *Začlenění BSC do systému reportingu*
- *Vytvoření vhodné IT podpory*
- *Začlenění BSC do vedení zaměstnanců*

Začlenění BSC do systému plánování

V současnosti je plánování společnosti zaměřeno především na operativní činnost podniku. Vychází z dlouhodobých plánů, na které navazují krátkodobé plány.

Základním krokem pro začlenění BSC do systému plánování je propojení strategického a operativního plánování. Strategický plán by se měl stát východiskem při následné tvorbě operativních plánů. Nejvýznamnějším plánovacím nástrojem společnosti by se měl stát dlouhodobý plán, který by zachycoval strategickou orientaci podniku v časovém horizontu tří až pěti let. Plán by měl obsahovat různé varianty rozvoje firmy a měl by hodnotit jednotlivé přístupy firmy k proměnlivosti vývoje podnikatelského prostředí. Dále by měl vzniknout roční plán, který by transformoval strategii do operativního řízení. Upřesňoval by a rozpracovával by dlouhodobý plán pro dané období. V ročním plánu by měly být stanoveny mimo jiné i strategické akce, s jejichž pomocí je možné realizovat strategické cíle společnosti. Operativní plány by pak vznikly rozpracováním dlouhodobého a ročního plánu na nejnižší úroveň. Přičemž by mohli pokrývat jak kvartální, měsíční či týdenní časový interval. Kvalitní operativní plánování spojené s průběžným vyhodnocováním ročních plánů je podmínkou pro fungování podnikového strategického plánu.

Začlenění BSC do systému reportingu

Cílem daného kroku je začlenit systém BSC do současných reportingových procesů ve společnosti. Reporting je potřebný upravit tak, aby kromě informací, které jsou nutné pro operativní rozhodování, poskytoval také údaje o plnění všech strategických cílů podle metodiky BSC a tím umožňoval řídit plán strategického rozvoje podniku. V dané fázi je také nutné určit zaměstnance, kteří budou zodpovědní za měření dat.

Reporting realizace strategického plánu by měl zahrnovat:

- stav plnění strategických cílů (včetně rozboru z pohledu vztahu příčin a důsledků)
- porovnání plánovaných cílových hodnot jednotlivých měřítek a skutečně dosahovaných hodnot (včetně trendů)
- přehled plnění přijatých nápravných opatření
- návrh dalších úprav

Vytvoření vhodné IT podpory

Je na každé firmě, jestli se rozhodne pro využití speciálního softwaru podporující BSC. Řada firem dokázala úspěšně zavést BSC i bez využití speciálního softwaru. Ale těm

firmám, které se pro nějaké IT řešení přece jen rozhodly, pomáhá software významně při sběru dat a jejich přípravě k dalším analytickým postupům.

V našem případě se společnost rozhodla zakoupit ke stávajícímu informačnímu systému Microsoft Dynamics NAV doplněk, který by jí umožnil jednoduše získávat reporty týkající se jednotlivých ukazatelů BSC. Samotné vytvoření vhodné IT podpory obnáší řadu jednotlivých kroků, mezi něž patří instalace softwarového doplňku, školení zaměstnanců, tvorba ukazatelů, nastavení cílových i alarmujících hodnot jednotlivých měřítek a definování potřebných grafů a pohledů, které budou sloužit k přehlednému zobrazení informací, jež poskytuje metoda BSC. Nespornou výhodou automatizace systému BSC je fakt, že bude pomáhat zaměstnancům společnosti při rozhodování, jelikož nabízí rychlý přístup k aktuálním údajům týkajících se výkonnosti podniku i průběhu realizace strategie.

Integrace do vedení zaměstnanců

Dalším důležitým krokem je propojení BSC se systémem vedení zaměstnanců, přičemž by mělo dojít k zakotvení operativních a strategických akcí do individuálních cílů konkrétních zaměstnanců. Všem zaměstnancům by mělo být důkladně vysvětleno, proč ve společnosti dochází k zavádění BSC a jaké přínosy daná změna přináší. Zaměstnanci by měli být informováni o tom, jak mohou a měly by přispět k dosažení strategických cílů. Zvyšuje se tak jejich osobní angažovanost, ale i pocit odpovědnosti za dosavadní vývoj.

Je vhodné spojit metodu BSC s motivačním systémem zaměstnanců. K jednotlivým strategickým cílům se přiřadí kritéria, na jejichž základě jsou zaměstnanci podniku odměňováni. Musíme brát v potaz, že zaměstnance budeme hodnotit podle vývoje jednotlivých měřítek, která mohou ovlivnit svoji činností. Pokud se motivační systém spravedlivě a správně nastaví, jsou následně zaměstnanci společnosti odměňováni na základě činností, které přispívají k naplnění podnikové strategie.

6 PŘÍNOSY A RIZIKA SPOJENÉ S IMPLEMENTACÍ BSC

Kapitola je zaměřena na přehledné zobrazení jednotlivých přínosů, které úspěšná implementace podniku přináší. Zároveň jsou zde analyzovány jednotlivé rizika, které úspěšnost implementace mohou ovlivnit.

6.1 Přínosy metody BSC pro společnost

Nejenže úspěšná implementace Balanced Scorecard vede ke zvyšování výkonnosti podniku a jeho dlouhodobému růstu, ale mimo to s sebou přináší i spoustu dalších výhod:

- Na rozdíl od tradičních metod sledování finančního zdraví podniku, BSC umožňuje promítnout podnikovou strategii do konkrétních cílů a opatření a poskytuje ucelený obraz o tom, zda společnost plní své strategické cíle.
- Prostřednictvím čtyř perspektiv umožňuje metoda BCS získat vyvážený pohled na výkonnost podniku. Hodnocení výkonnosti podniku pouze pomocí finančních ukazatelů může být značně zavádějící. Protože i když se může zdát, že je na tom firma po finanční stránce dobře, může ve skutečnosti nedostatečně školit své zaměstnance, využívat zastaralé pracovní postupy nebo také vykazovat nízkou spokojenost zákazníků.
- Umožňuje jednotnou komunikaci strategie v rámci celé firmy. Všichni zaměstnanci tak chápou nejen, CO se má udělat, ale hlavně PROČ se to má udělat. Tento aspekt výrazně zvyšuje motivaci pracovníků na všech organizačních úrovních a díky tomu i efektivitu práce.
- Zlepšení strategického a operativního plánování. BSC umožňuje identifikaci a kvantifikaci příčin výkonových a nákladových odchylek od plánu a zavedení nápravných opatření.
- Zvýšení znalostí a dovedností zaměstnanců. Vyšší znalost týkající se potřeb zákazníků.
- Nový způsob odměňování, který bude odrážet, jak jednotliví zaměstnanci přispívají k uskutečňování strategie.
- Optimalizace skaldových zásob.

6.2 Rizika implementace Balanced Scorecard

Žádný projekt se neobejde bez rizik, které ohrožují jeho úspěšnost. Proto je důležité důkladně se připravit a zaměřit se na identifikaci všech rizik. Pokud se nám podaří identifikovat všechna rizika spojená s projektem, můžeme se v budoucnu vyvarovat jejich výskytu, popřípadě můžeme minimalizovat jejich následky.

Při tvorbě a implementaci BSC musíme brát v potaz následující rizika:

- **Nedostatečná podpora metody BSC v rámci vrcholového managementu podniku.** Není dostačující, aby si vrcholový management podniku řekl, že chce zavést metodu BSC a jeho tvorbu přenechal pouze na pracovnících z nižších organizačních úrovní nebo výhradně na externí firmě. Strategie je v první řadě věcí vedení podniku, proto musí iniciativa týkající se BSC vycházet právě od vrcholového vedení. BSC je přístupem „*top-down*“, kvůli tomu není možné realizovat danou metodu bez spoluúčasti vedoucích pracovníků. To samozřejmě neznamená, že by na tvorbě a zavádění systému mělo vedení společnosti pracovat samo. Při definování jednotlivých cílů je nutné konzultovat danou problematiku se zaměstnanci z různých částí organizace, případně se může využívat poradce, který má se zaváděním metody dostatečné zkušenosti.
- **Nedostatečná komunikace BSC v rámci celé společnosti.** Se strategií podniku by nemělo být obeznámeno jen vrcholové vedení podniku. Maximálního užítku z BSC je možné dosáhnout jen v tom případě, kdy je vize a strategie sdílená v celém podniku. Všem zaměstnancům by mělo být důkladně vysvětleno, proč ve společnosti dochází k zavádění BSC a jaké přínosy daná změna přináší. Zaměstnanci by měli být informováni o tom, jak mohou a měly by přispět k dosažení strategických cílů. Zvyšuje se tak jejich osobní angažovanost, ale i pocit odpovědnosti za dosavadní vývoj.
- **Nedostatečné znalosti projektového týmu o metodě BSC, které mohou zabránit realizaci projektu.** Tvorba a implementace metody představuje velice složitý proces. Z tohoto důvodu je nutné, aby byl projekční tým zcela obeznámen s metodou BSC a absolvoval potřebná školení.

- **Nedodržení časového harmonogramu s čímž můžou být spojeny vyšší náklady.** Pro jednotlivé činnosti by měli být stanoveny přesné časové úseky, ale zároveň by se měla brát v potaz i časové rezerva. Pracovní schůzky projektového týmu by měly probíhat bez jakýchkoliv rušivých vlivů každodenních pracovních problémů. Jednotlivé workshopy by mezi sebou neměly mít odstup větší než dva až tři týdny. Ideálním je týdenní rytmus. K jednotlivým činnostem by se měli určit konkrétní osoby, které budou zodpovědné za jejich splnění.
- **Špatně zvolené strategické cíle, měřítka nebo cílové hodnoty.** Při tvorbě BSC může dojít k příliš obecné definici strategických cílů nebo k nevhodně zvoleným cílům, které nejsou v souladu se strategií společnosti. Může se také stát, že bude zvolena nevhodná cílová hodnota, kterou nebude možné zrealizovat.
- **Použití velkého počtu ukazatelů.** Řada podniků využívá k měření výkonnosti velké množství měřítek. Společnost by se tomuto trendu měla vyhnout a v rámci konceptu BSC by měla využívat maximálně 25 různých ukazatelů. Více měřítek už by v rámci každodenního podnikového řízení nebylo možné efektivně využívat. V projektu se během tvorby ukazatelů bralo v potaz doporučené množství a napříč perspektivami bylo následně zvoleno celkem 24 ukazatelů.
- **Převaha ukazatelů vztahujících se k minulosti.** Nejenže by se BSC společnosti mělo skládat z tzv. zpožděných ukazatelů, ale také by mělo obsahovat tzv. předstižné indikátory (hybné síly). Cílem hybných sil je informovat o změně stavu dříve, než se tato projeví ve zpožděném ukazateli. Např. v rámci zákaznické perspektivy ovlivňuje úroveň služeb (hybná síla) spokojenost zákazníků (zpožděný ukazatel).
- **Použití příliš obecných ukazatelů.** Firma by se měla vyvarovat používání obecných, snadno měřitelných ukazatelů. Měla by se důkladně zamyslet nad volbou ukazatelů a zvolit následně takové, které co nejlépe odpovídají její strategii.
- **Nedodržení rozpočtu**
- **Špatně nastavený systém odměňování.** Společnost musí pečlivě zvážit kritéria, s jejichž pomocí bude hodnotit své zaměstnance. Špatně zvolené kritéria mohou vést k demotivaci zaměstnanců.

7 DOPORUČENÍ PRO IMPLEMENTACI BSC DO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.

Aby implementace podniku mohla být úspěšná, je potřebné, aby podnik dokázal splnit následující faktory:

- Členové projektového týmu musí znát a rozumět koncepci BSC. Proto je důležité, aby absolvovali dvoudenní školení, které jim umožní získat úplný přehled o metodologii BSC, jejím praktickém využití v podniku a jejích vazbách na další současné metody a doporučované postupy v řízení (Controlling, EVA, Target Costing, TQM, Model excelence Evropské nadace pro řízení jakosti, procesní řízení, projektový management, atd).
- Jelikož je strategie v první řadě věcí vedení podniku, měl by se projektový tým skládat s kompetentních osob, které patří především mezi vrcholové vedení (např. finanční ředitel, ředitel útvaru jakosti, vedoucí pracovník oddělení controllingu). Úspěch implementace BSC závisí na neustálé a aktivní spolupráci členů týmu, proto by se během celého projektu nemělo složení týmu měnit.
- Dále by se měla určit osoba, která bude odpovědná za získání důvěry a podpory všech zaměstnanců podniku. Zvolená osoba povede „komunikační kampaň“ tak dlouho, dokud všichni nebudou dostatečně namotivováni pro zavedení BSC.
- Metoda BSC je v současnosti zavedena již v několika podnicích ve skupině, jejíž součástí je i společnost XY, s. r. o. Pokud by se tedy společnost skutečně rozhodla využít metodu BSC, doporučila bych jí, aby nevyužívala služeb externí poradenské firmy, ale aby místo ní využila znalostí odborníka z podniku ve skupině, který má již s tvorbou a implementací konceptu BSC pozitivní zkušenosti a dokázal by tak u manažerů vyvolat potřebnou dávku motivace.
- Management si musí pro BSC vyhradit čas nejen při implementaci, ale i při jejím využívání.
- Od počátku by mělo být jasné, proč se má BSC zavést a k čemu se má využívat – společnost XY, s. r. o. zavádí BSC zejména z důvodu potřeby mobilizovat podnik k realizaci strategie, což se neobejde bez realizace důležitých změn ve struktuře a fungování podniku.

- Aby strategické akce byly efektivní a vedly k plnění strategických cílů, navrhuji, aby byly rozepsány do samostatných dokumentů, kde bude uveden jejich přesný popis, termíny, do kdy mají být splněny, zodpovědné osoby, odhadovaný rozpočet a stupeň priority.
- Důležitá je také integrace procesu BSC do systému plánování a reportingu. Je nutné, aby plánované projekty byly v souladu se stanovenými cíly BSC.
- Nákup doplňku k stávajícímu informačnímu systému Microsoft Dynamics NAV, který by umožnil automatizaci systému BSC. Mezi jeho nesporné výhody patří úspora času a možnost rychlého rozhodování.
- Aby se koncept BSC stal úspěšným modelem k řízení podnikové výkonnosti, nestačí jej pouze, vytvořit, integrovat a rozšířit jej do povědomí všech zaměstnanců společnosti. Je nutné jej neustále aktualizovat a přizpůsobovat potřebám firmy. Je potřebné analyzovat informace z vnějšího a vnitřního prostředí. Pokud vedení přijde na to, že následující období bude přinášet významné změny, je důležité aktualizovat nejen strategii podniku, ale i samotný systém BSC.

ZÁVĚR

Za poslední dvě desetiletí se konkurenční prostředí českých podniků zásadně změnilo. Podniky byly relativně rychle vystaveny tlaku globální konkurence a byly nuceny k restrukturalizaci.

V procesu těchto změn hraje rozhodující úlohu úspěšné využívání nových metod a nástrojů řízení, přičemž významným nástrojem řízení jsou systémy měření výkonnosti podniku. V posledních letech vznikla celá řada různých koncepcí, na jejichž vývoji se podíleli poradenské firmy nebo odborníci z podniků. Diplomová práce je zaměřena na implementaci jedné z těchto koncepcí do řízení společnost. Jedná se o metodu Balanced Scorecard, která patří mezi jednu z nejnámějších a nejkompexnějších metod sloužících k měření a k efektivnímu řízení podnikové výkonnosti v souladu s podnikovou strategií.

Teoretická část diplomové práce byla zaměřena na jednotlivé způsoby měření a hodnocení výkonnosti podniku. Je zde uveden přehledný vývoj jednotlivých měřítek výkonnosti podniku až po vznik moderních konceptů. Největší pozornost je zde věnována samotné metodě BSC. Jsou zde vysvětleny důvody pro zavádění metody, základní podstata a princip fungování metody BSC, její tvorba, následná implementace do řízení podniku a bariéry, které zamezují úspěšnou implementaci konceptu BSC do řízení společnosti.

V praktické části je uvedena charakteristika společnosti XY, s. r. o. Dále jsou provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Nejprve byla provedena PEST analýza, Porterova analýza konkurenčních sil a analýza globalizace, známá pod označením „4C“. Na základě účetních výkazů společnosti byla následně zpracována finanční analýza společnosti. Získané informace byly v rámci syntézy shrnuty a vyhodnoceny prostřednictvím SWOT analýzy, s jejíž pomocí byly identifikovány hlavní silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti XY, s. r. o. Na základě výsledků provedených analýz je poté navržen projekt implementace metody BSC ve společnosti XY, s. r. o. V poslední části jsou vyhodnoceny přínosy, rizika a doporučení, které se týkají navrhnutého řešení.

Samotný projekt BSC jsem se snažila ve firmě důkladně konzultovat. Projekt byl řešen nejen s členy projektového týmu, ale i s dalšími zaměstnanci, kteří byli zásadní pro vývoj jednotlivých ukazatelů v jednotlivých perspektivách. Jsem přesvědčena, že metoda BSC může být výrazným přínosem pro systém řízení výkonnosti analyzovaného podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005. ISBN 807357084x.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, ISBN 978-80-7357-392-8.

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

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. vyd. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2001a. ISBN 80-7261-037-6.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Přeložila Irena GRUSOVÁ. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.

KAPLAN, Robert S. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School* [online]. 2010 [cit. 2012-06-29]. Dostupné z: <http://www.hbs.edu/research/pdf/10-074.pdf>

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nová ekonomika: Nové příležitosti?*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-403-2.

NEELY, Andy. *Business performance measurement: unifying theories and integrating practice*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. ISBN 978-0-521-85511-2.

PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. ISBN 978-80-02-02083-7.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2005. ISBN 8086131637.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, ISBN 8071793671.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1830-6.

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

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2924-4.

Periodika:

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. *Accounting Horizons*. March 2001b, Vol. 15, No.1, s. 87-104 [cit. 2012-06-10]. Dostupné z: <http://zonecours.hec.ca/documents/A2009-P2-1506653.51952-Transforming-balanced-scorecard-PartI%281%29.pdf>

SINHA, Abhijit. BALANCED SCORECARD: Strategic management tool. *Vidyasagar University Journal of Commerce* [online]. March 2006, vol. 11, s. 71-81 [cit. 2012-07-03]. Dostupné z:

<http://www.vidyasagar.ac.in/journal/Commerce/6%20Balanced%20Scorecard%20%20A%20Strategic%20Management%20Tool.pdf>

PARMENTER, David. The 16-week solution. *Employment today* [online]. July 2006, s. 23-26 [cit. 2012-07-07]. Dostupné z: <http://cdn.davidparmenter.com/files/2010/10/the-16-week-solution.pdf>

Internetové zdroje:

Analýza konkurenceschopnosti České republiky. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. © 1997-2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/analyza-konkurenceschopnosti-cr-3109.html#!&chapter=2>

Analýza vývoje ekonomiky ČR za 3. čtvrtletí 2012. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *MPO: Odbor ekonomických analýz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument119343.html>

BALANCED SCORECARD INSTITUTE. ©1998-2012. *What is the Balanced Scorecard?*. [balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org) [online]. [cit. 2012-06-26]. Dostupné z: <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

DELOITTE. *In the Dark II: What many boards and executives still don't know about the health of their businesses*. 2007. Dostupné z: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Serbia/Local%20Assets/Documents/rs_IntheDark0206_040407%281%29.pdf

HOLÝ, Dalibor. VÝVOJ PRŮMĚRNÝCH MEZD ZAMĚSTNANCŮ VE 4. ČTVRTLETÍ 2012. In: *Český statistický úřad: Analýzy a komentáře 2013* [online]. Praha, 2013a [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/eaf1539a47f54a1bc1257b28003f35a5/\\$FILE/cpmz031113analyza.pdf](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/eaf1539a47f54a1bc1257b28003f35a5/$FILE/cpmz031113analyza.pdf)

HOLÝ, Dalibor. STRUKTURA MEZD ZAMĚSTNANCŮ V ROCE 2012. In: *Český statistický úřad: Analýzy a komentáře 2013* [online]. Praha, 2013b [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/34e1910e0d684a24c1257b28003f4a24/\\$FILE/cpmz031113analyza_1.pdf](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/34e1910e0d684a24c1257b28003f4a24/$FILE/cpmz031113analyza_1.pdf)

Kurzy devizového trhu. ČNB. *Česká národní banka* [online]. © 2003-2013 [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form_js.jsp

Informace o fondech EU. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Strukturální fondy* [online]. Praha, 2007 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>

Nejnovější ekonomické údaje. *Český statistický úřad* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

PACAS, Jan. V Olomouckém a Zlínském kraji chybí technicky vzdělaní lidé. In: *Moravské Hospodářství* [online]. Brno: Magnus Regio, 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.moravskéhospodarstvi.cz/article/deni-v-regionech/v-olomouckem-a-zlinskem-kraji-chybi-technicky-vdelani-lide/>

Statistická ročenka Zlínského kraje 2012. ČSÚ. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D0003FB331/\\$File/72101112ccz.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D0003FB331/$File/72101112ccz.pdf)

Tiskové zprávy. MPSV. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/14808>

What are the main benefits of a Balanced Scorecard?. In: *2gc.co.uk* [online]. Maidenhead: 2GC Limited, 2008 [cit. 2012-07-07]. Dostupné z: <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-FAQ2-080901.pdf>

WILLIAMSON, Duncan. Divisional Control and the Balanced scorecard. *Duncanwil.co.uk* [online]. 2001 [cit. 2012-07-07]. Dostupné z: <http://www.duncanwil.co.uk/divperf.html>

Životní cyklus organizace. MANAGEMENT MANIA. *Managementmania.com* [online]. © 2011-2012 [cit. 2012-07-07]. Dostupné z: <http://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-organizace>

Firemní materiály:

Výroční zpráva za rok 2008

Výroční zpráva za rok 2009

Výroční zpráva za rok 2010

Výroční zpráva za rok 2011

Výroční zpráva za rok 2012

<http://www.nts-prometal.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
DP	Delivery Performance
EAT	Earnings after Taxes (čistý zisk)
EBT	Earnings before Taxes
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EVA	Economic Value Added
JIT	Just In Time
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MVA	Market Value Added
NOA	Net Operating Assets
OEM	Original Equipment Manufacturer (výrobce strojů a zařízení)
QP	Quality Performance
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
ROCE	Rentabilita vloženého kapitálu
WACC	Weighted Average Cost of Capital

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku (Dluhošová, 2010, s. 17).....</i>	13
<i>Obr. 2 Převedení vize a strategie do 4 perspektiv (Kaplan, 2010, s. 5).....</i>	28
<i>Obr. 3 Životní cyklus podniku (Management Mania, © 2011-2012).....</i>	29
<i>Obr. 4 Strategická mapa (Williamson, 2001)</i>	33
<i>Obr. 5 Šest perspektiv Balanced Scorecard (Parmenter, 2006, s. 24).....</i>	34
<i>Obr. 6 Organizační schéma společnosti XY, s. r. o. (vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti)</i>	43
<i>Obr. 7 Struktura dodávek dle jednotlivých průmyslových oborů v roce 2011 (vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti)</i>	44
<i>Obr. 8 Vývoj kurzu měnového páru EUR/CZK za posledních 5 let (ČNB, © 2013).....</i>	51
<i>Obr. 9 Porterův model pěti sil ve společnosti XY, s. r. o. (vlastní zpracování).....</i>	58
<i>Obr. 10 Ukazatele aktivity společnosti XY, s. r. o.....</i>	75
<i>Obr. 11 Strategická mapa společnosti XY, s. r. o. (vlastní zpracování)</i>	90

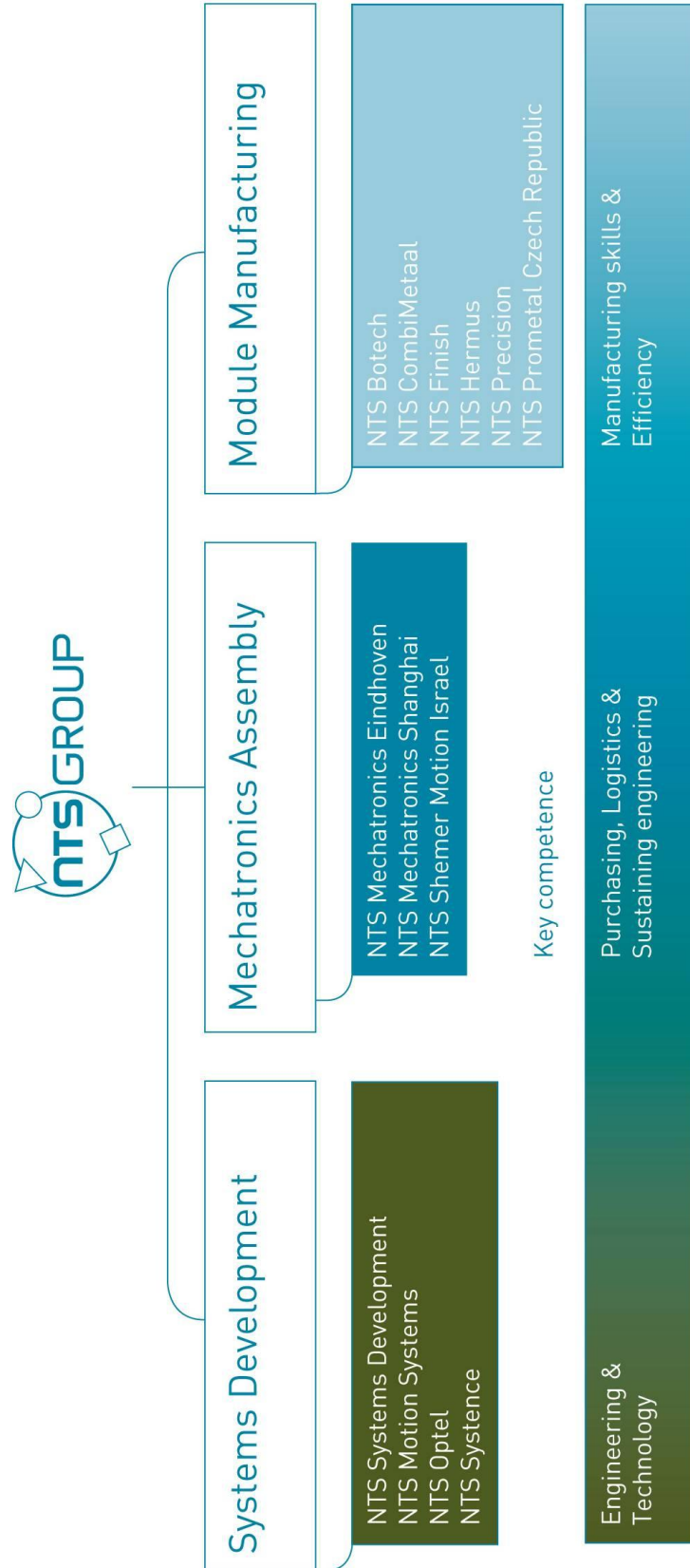
SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Vývoj úrokových sazeb České Národní Banky (ČNB, © 2003-2013)</i>	51
<i>Tab. 2 Analýza vlivů globalizace u společnosti XY, s. r. o.</i>	59
<i>Tab. 3 Vertikální analýza majetkové a finanční struktury společnosti</i>	62
<i>Tab. 4 Horizontální analýza majetkové a finanční struktury společnosti</i>	62
<i>Tab. 5 Vertikální analýza vybraných položek VZZ</i>	66
<i>Tab. 6 Horizontální analýza vybraných položek VZZ</i>	66
<i>Tab. 7 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o.</i>	67
<i>Tab. 8 Vývoj a dělení VH v letech 2008 - 2012</i>	68
<i>Tab. 9 Vývoj ČPK v letech 2008 - 2012</i>	69
<i>Tab. 10 Vývoj ukazatelů likvidity společnosti XY, s. r. o.</i>	70
<i>Tab. 11 Vývoj ukazatelů rentability společnosti XY, s. r. o.</i>	71
<i>Tab. 12 Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti XY, s. r. o.</i>	72
<i>Tab. 13 Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti XY, s. r. o.</i>	74
<i>Tab. 14 Vývoj ukazatelů aktivity společnosti XY, s. r. o.</i>	74
<i>Tab. 15 Vývoj dalších ukazatelů společnosti XY, s. r. o.</i>	76
<i>Tab. 16 Vývoj IN05 ve společnosti XY, s. r. o.</i>	77
<i>Tab. 17 SWOT analýza společnosti XY, s. r. o.</i>	80
<i>Tab. 18 Časový harmonogram implementace BSC</i>	83
<i>Tab. 19 Náklady spojené s implementací BSC</i>	85
<i>Tab. 20 Měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy</i>	92
<i>Tab. 21 Měřítka a cílové hodnoty zákaznické perspektivy</i>	95
<i>Tab. 22 Měřítka a cílové hodnoty perspektivy interních procesů</i>	96
<i>Tab. 23 Měřítka a cílové hodnoty perspektivy učení a růstu</i>	98

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Složení skupiny NTS GROUP**
- P II Vývoj nezaměstnanosti v letech 2011 - 2013**
- P III Podíl nezaměstnaných na počtu obyvatel v jednotlivých krajích ČR**
- P IV Mediány hrubých měsíčních mezd podle Klasifikace zaměstnání CZ-ISCO**
- P V Vertikální analýza aktiv**
- P VI Vertikální analýza pasiv**
- P VII Horizontální analýza aktiv**
- P VIII Horizontální analýza pasiv**
- P IX Vertikální analýza VZZ**
- P X Horizontální analýza VZZ**

PŘÍLOHA P I: SLOŽENÍ SKUPINY NTS GROUP



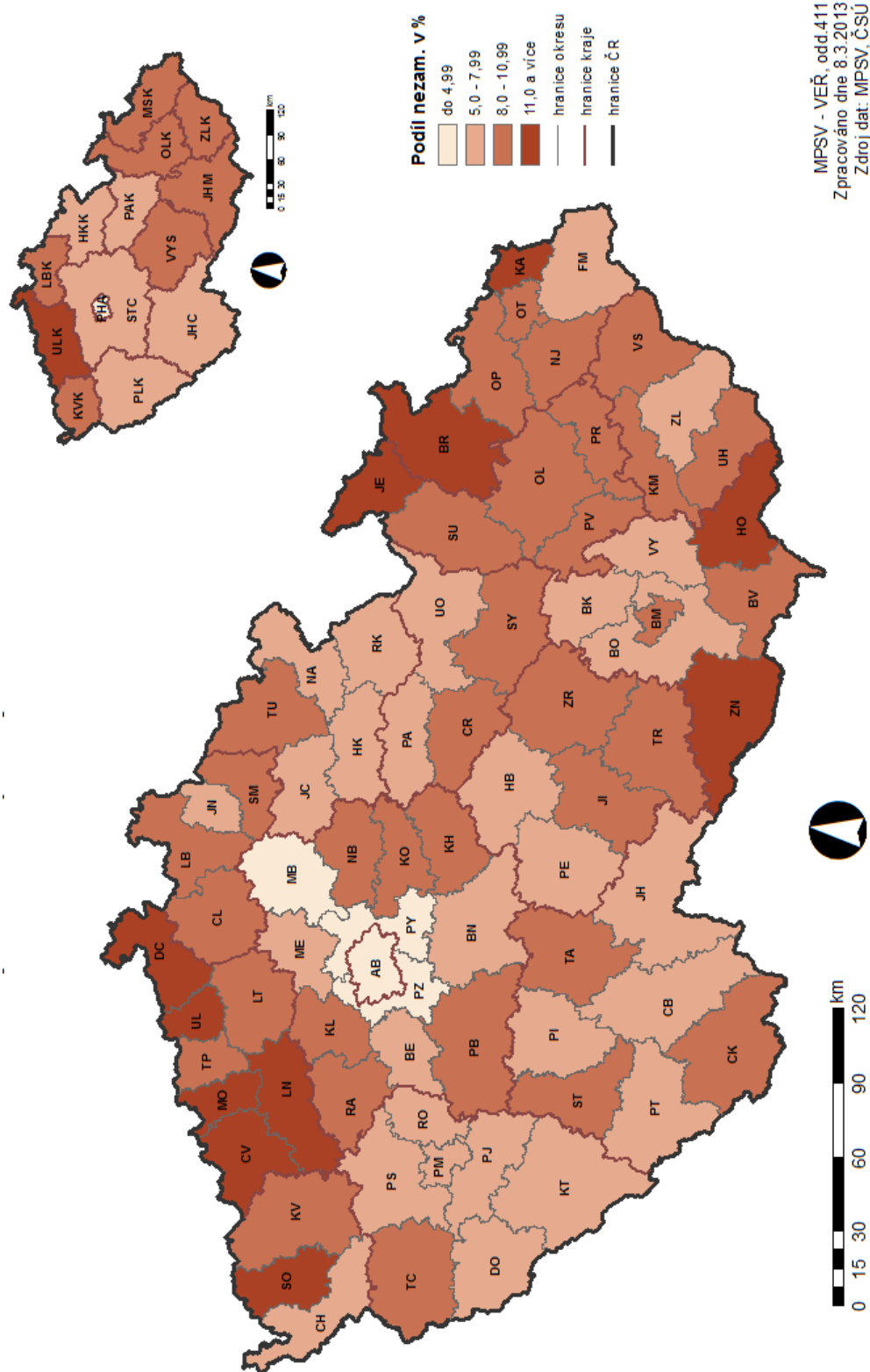
PŘÍLOHA PII: VÝVOJ NEZAMĚSTNANOSTI V LETECH 2011 – 2013

(v tis. nebo v %)	2011				2012				2013		
	nezaměstnanost	míra nezaměstnanosti	podíl nezaměstnaných ^{*)}	volná místa	nezaměstnanost	míra nezaměstnanosti	podíl nezaměstnaných ^{*)}	volná místa	nezaměstnanost	podíl nezaměstnaných ^{*)}	volná místa
Leden	572	9,7%	7,6%	31	534	9,1%	7,1%	35	586	8,0%	34
Únor	567	9,6%	7,5%	32	542	9,2%	7,2%	37	594	8,1%	35
Březen	548	9,2%	7,2%	34	525	8,9%	7,0%	40	-	-	-
Duben	514	8,6%	6,7%	36	497	8,4%	6,6%	42	-	-	-
Květen	490	8,2%	6,4%	38	482	8,2%	6,4%	44	-	-	-
Červen	479	8,1%	6,3%	38	475	8,1%	6,4%	43	-	-	-
Červenec	486	8,2%	6,4%	39	486	8,3%	6,5%	41	-	-	-
Srpen	482	8,2%	6,4%	41	487	8,3%	6,5%	43	-	-	-
Září	475	8,0%	6,3%	40	493	8,4%	6,6%	41	-	-	-
Říjen	471	7,9%	6,2%	39	497	8,5%	6,7%	41	-	-	-
Listopad	476	8,0%	6,3%	37	509	8,7%	6,8%	39	-	-	-
Prosinec	509	8,6%	6,8%	36	545	9,4%	7,4%	35	-	-	-

^{*)} **podíl nezaměstnaných osob** - počet dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 - 64 let k obyvatelstvu stejného věku

Zdroj: MPSV, 2013 (vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P III: PODÍL NEZAMĚSTNANÝCH NA POČTU OBYVATEL V JEDNOTLIVÝCH KRAJÍCH ČR



**PŘÍLOHA P IV: MEDIÁNY HRUBÝCH MĚSÍČNÍCH MEZD
PODLE KLASIFIKACE ZAMĚSTNÁNÍ CZ-ISCO**

Hlavní třída CZ-ISCO	Rok		
	2010	2011	2012
Řídící pracovníci	37 960	39 294	40 326
Specialisté	28 171	28 784	29 366
Techničtí a odborní pracovníci	24 961	25 436	25 966
zaměstnanci v ozbrojených silách	24 808	24 123	23 618
Úředníci	19 863	20 546	20 877
Řemeslníci a opraváři	19 884	20 318	20 766
Obsluha strojů a zařízení, montéři	19 688	20 262	20 441
Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství	16 853	17 091	17 664
Pracovníci ve službách a prodeji	13 848	14 465	14 645
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	13 131	13 412	13 398

zdroj: Holý Dalibor, 2013b

PŘÍLOHA P V: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV

(v tis. Kč)	2008		2009		2010		2011		2012	
AKTIVA CELKEM	91 142	100,0%	67 174	100,0%	90 833	100,0%	85 968	100,0%	87 597	100,0%
Dlouhodobý majetek	19 186	21,1%	19 398	28,9%	20 502	22,6%	16 622	19,3%	16 506	18,8%
Dlouhodobý nehmotný majetek	240	0,3%	353	0,5%	182	0,2%	323	0,4%	164	0,2%
Software	240	0,3%	353	0,5%	182	0,2%	193	0,2%	80	0,1%
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	130	0,2%	84	0,1%
Dlouhodobý hmotný majetek	18 946	20,8%	19 045	28,4%	20 320	22,4%	16 299	19,0%	16 342	18,7%
Stavby	2 652	2,9%	4 231	6,3%	4 192	4,6%	4 002	4,7%	3 937	4,5%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	7 363	8,1%	5 858	8,7%	7 038	7,7%	12 183	14,2%	12 362	14,1%
Nedokončený dlouhodobí hmotný majetek	8 931	9,8%	8 956	13,3%	9 045	10,0%	114	0,1%	43	0,0%
Oběžná aktiva	67 784	74,4%	44 868	66,8%	68 380	75,3%	68 505	79,7%	70 919	81,0%
Zásoby	38 466	42,2%	26 160	38,9%	32 759	36,1%	34 887	40,6%	33 826	38,6%
Materiál	15 025	16,5%	9 538	14,2%	12 370	13,6%	12 687	14,8%	11 219	12,8%
Nedokončená výroba a polotovary	12 059	13,2%	8 520	12,7%	13 938	15,3%	12 853	15,0%	13 322	15,2%
Výrobky	11 371	12,5%	8 057	12,0%	6 451	7,1%	9 347	10,9%	9 285	10,6%
Dlouhodobé pohledávky	578	0,6%	577	0,9%	578	0,6%	578	0,7%	578	0,7%
Odložená daňová pohledávka	578	0,6%	577	0,9%	578	0,6%	578	0,7%	578	0,7%
Krátkodobé pohledávky	26 544	29,1%	16 492	24,6%	32 037	35,3%	32 695	38,0%	36 042	41,1%
Pohledávky z obchodních vztahů	22 566	24,8%	13 922	20,7%	25 948	28,6%	29 086	33,8%	33 839	38,6%
Stát - daňové pohledávky	3 282	3,6%	1 304	1,9%	3 174	3,5%	2 097	2,4%	1 704	1,9%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	696	0,8%	1 266	1,9%	2 915	3,2%	1 512	1,8%	99	0,1%
Dohadné účty aktivní	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	400	0,5%
Krátkodobý finanční majetek	2 196	2,4%	1 639	2,4%	3 006	3,3%	345	0,4%	473	0,5%
Peníze	188	0,2%	110	0,2%	74	0,1%	143	0,2%	30	0,0%
Účty v bankách	2 008	2,2%	1 529	2,3%	2 932	3,2%	202	0,2%	443	0,5%
Časové rozlišení	4 172	4,6%	2 908	4,3%	1 951	2,1%	841	1,0%	172	0,2%
Náklady příštích období	4 161	4,6%	2 830	4,2%	1 903	2,1%	841	1,0%	172	0,2%
Příjmy příštích období	11	0,0%	78	0,1%	48	0,1%	0	0,0%	0	0,0%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

PŘÍLOHA P VI: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA PASIV

(v tis. Kč)	2008		2009		2010		2011		2012	
PASIVA CELKEM	91 142	100,0%	67 174	100,0%	90 833	100,0%	85 968	100,0%	87 597	100,0%
Vlastní kapitál	27 339	30,0%	5 188	7,7%	10 491	11,5%	9 424	11,0%	17 375	19,8%
Základní kapitál	23 000	25,2%	23 000	34,2%	23 000	25,3%	23 000	26,8%	23 000	26,3%
Fondy ze zisku	1 231	1,4%	1 231	1,8%	1 231	1,4%	1 231	1,4%	1 231	1,4%
Zákonný rezervní fond	1 231	1,4%	1 231	1,8%	1 231	1,4%	1 231	1,4%	1 231	1,4%
Výsledek hosp. minulých let	4 666	5,1%	3 107	4,6%	-19 043	-21,0%	-13 740	-16,0%	-14 807	-16,9%
Nerozdělený zisk minulých let	4 666	5,1%	3 107	4,6%	-19 043	-21,0%	-13 740	-16,0%	-14 807	-16,9%
Výsledek hosp. běžného období	-1 558	-1,7%	-22 150	-33,0%	5 303	5,8%	-1 067	-1,2%	7 951	9,1%
Cizí zdroje	62 776	68,9%	61 384	91,4%	79 664	87,7%	75 534	87,9%	68 802	78,5%
Dlouhodobé závazky	10 732	11,8%	10 940	16,3%	10 764	11,9%	11 512	13,4%	8 547	9,8%
Závazky - ovládající a řídicí osoba	10 732	11,8%	10 940	16,3%	10 764	11,9%	11 512	13,4%	8 547	9,8%
Krátkodobé závazky	25 795	28,3%	22 610	33,7%	42 066	46,3%	35 231	41,0%	32 303	36,9%
Závazky z obchodních vztahů	13 039	14,3%	9 699	14,4%	24 100	26,5%	28 412	33,0%	19 683	22,5%
Závazky - ovládající a řídicí osoba	7 808	8,6%	8 226	12,2%	8 666	9,5%	0	0,0%	2 670	3,0%
Závazky k zaměstnancům	2 273	2,5%	1 398	2,1%	1 702	1,9%	1 837	2,1%	2 595	3,0%
Závazky ze sociálního zabezpečení	1 312	1,4%	726	1,1%	978	1,1%	1 028	1,2%	1 391	1,6%
Stát - daňové závazky a dotace	286	0,3%	113	0,2%	174	0,2%	192	0,2%	352	0,4%
Krátkodobé přijaté zálohy	1 258	1,4%	0	0,0%	5 539	6,1%	2 220	2,6%	4 971	5,7%
Dohadné účty pasivní	962	1,1%	1 153	1,7%	840	0,9%	1 350	1,6%	450	0,5%
Jiné závazky	115	0,1%	37	0,1%	67	0,1%	192	0,2%	191	0,2%
Bankovní úvěry a výpomoci	26 249	28,8%	27 834	41,4%	26 834	29,5%	28 791	33,5%	27 952	31,9%
Běžné bankovní úvěry	26 249	28,8%	27 834	41,4%	26 834	29,5%	28 791	33,5%	27 952	31,9%
Časové rozlišení	1027	1,1%	602	0,9%	678	0,7%	1010	1,2%	1420	1,6%
Výdaje příštích období	1027	1,1%	602	0,9%	678	0,7%	1010	1,2%	1420	1,6%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

PŘÍLOHA P VII: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIV

(v tis. Kč)	2008	2009	09/08	2010	10/09	2011	11/10	2012	12/11
AKTIVA CELKEM	91 142	67 174	-26,3%	90 833	35,2%	85 968	-5,4%	87 597	1,9%
Dlouhodobý majetek	19 186	19 398	1,1%	20 502	5,7%	16 622	-18,9%	16 506	-0,7%
Dlouhodobý nehmotný majetek	240	353	47,1%	182	-48,4%	323	77,5%	164	-49,2%
Software	240	353	47,1%	182	-48,4%	193	6,0%	80	-58,5%
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0,0%	0	0,0%	130	100,0%	84	-35,4%
Dlouhodobý hmotný majetek	18 946	19 045	0,5%	20 320	6,7%	16 299	-19,8%	16 342	0,3%
Stavby	2 652	4 231	59,5%	4 192	-0,9%	4 002	-4,5%	3 937	-1,6%
Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	7 363	5 858	-20,4%	7 038	20,1%	12 183	73,1%	12 362	1,5%
Nedokončený dlouhodobí hmotný majetek	8 931	8 956	0,3%	9 045	1,0%	114	-98,7%	43	-62,3%
Oběžná aktiva	67 784	44 868	-33,8%	68 380	52,4%	68 505	0,2%	70 919	3,5%
Zásoby	38 466	26 160	-32,0%	32 759	25,2%	34 887	6,5%	33 826	-3,0%
Materiál	15 025	9 538	-36,5%	12 370	29,7%	12 687	2,6%	11 219	-11,6%
Nedokončená výroba a polotovary	12 059	8 520	-29,3%	13 938	63,6%	12 853	-7,8%	13 322	3,6%
Výrobky	11 371	8 057	-29,1%	6 451	-19,9%	9 347	44,9%	9 285	-0,7%
Dlouhodobé pohledávky	578	577	-0,2%	578	0,2%	578	0,0%	578	0,0%
Odložená daňová pohledávka	578	577	-0,2%	578	0,2%	578	0,0%	578	0,0%
Krátkodobé pohledávky	26 544	16 492	-37,9%	32 037	94,3%	32 695	2,1%	36 042	10,2%
Pohledávky z obchodních vztahů	22 566	13 922	-38,3%	25 948	86,4%	29 086	12,1%	33 839	16,3%
Stát - daňové pohledávky	3 282	1 304	-60,3%	3 174	143,4%	2 097	-33,9%	1 704	-18,7%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	696	1 266	81,9%	2 915	130,3%	1 512	-48,1%	99	-93,5%
Dohadné účty aktivní	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	400	100,0%
Krátkodobý finanční majetek	2 196	1 639	-25,4%	3 006	83,4%	345	-88,5%	473	37,1%
Peníze	188	110	-41,5%	74	-32,7%	143	93,2%	30	-79,0%
Účty v bankách	2 008	1 529	-23,9%	2 932	91,8%	202	-93,1%	443	119,3%
Časové rozlišení	4 172	2 908	-30,3%	1 951	-32,9%	841	-56,9%	172	-79,5%
Náklady příštích období	4 161	2 830	-32,0%	1 903	-32,8%	841	-55,8%	172	-79,5%
Příjmy příštích období	11	78	609,1%	48	-38,5%	0	-100,0%	0	0,0%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

PŘÍLOHA P VIII: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PASIV

(v tis. Kč)	2008	2009	09/08	2010	10/09	2011	11/10	2012	12/11
PASIVA CELKEM	91 142	67 174	-26,3%	90 833	35,2%	85 968	-5,4%	87 597	1,9%
Vlastní kapitál	27 339	5 188	-81,0%	10 491	102,2%	9 424	-10,2%	17 375	84,4%
Základní kapitál	23 000	23 000	0,0%	23 000	0,0%	23 000	0,0%	23 000	0,0%
Fondy ze zisku	1 231	1 231	0,0%	1 231	0,0%	1 231	0,0%	1 231	0,0%
Zákonný rezervní fond	1 231	1 231	0,0%	1 231	0,0%	1 231	0,0%	1 231	0,0%
Výsledek hospodař. minulých let	4 666	3 107	-33,4%	-19 043	712,9%	-13 740	27,8%	-14 807	7,8%
Nerozdělený zisk minulých let	4 666	3 107	-33,4%	-19 043	-712,9%	-13 740	27,8%	-14 807	7,8%
Výsledek hospodař. běžného období	-1 558	-22 150	-1321,7%	5 303	76,1%	-1 067	-120,1%	7 951	845,2%
Cizí zdroje	62 776	61 384	-2,2%	79 664	29,8%	75 534	-5,2%	68 802	-8,9%
Dlouhodobé závazky	10 732	10 940	1,9%	10 764	-1,6%	11 512	6,9%	8 547	-25,8%
Závazky - ovládající a řídicí osoba	10 732	10 940	1,9%	10 764	-1,6%	11 512	6,9%	8 547	-25,8%
Krátkodobé závazky	25 795	22 610	-12,3%	42 066	86,1%	35 231	-16,2%	32 303	-8,3%
Závazky z obchodních vztahů	13 039	9 699	-25,6%	24 100	148,5%	28 412	17,9%	19 683	-30,7%
Závazky - ovládající a řídicí osoba	7 808	8 226	5,4%	8 666	5,3%	0	-100,0%	2 670	100,0%
Závazky k zaměstnancům	2 273	1 398	-38,5%	1 702	21,7%	1 837	7,9%	2 595	41,3%
Závazky ze sociálního zabezpečení	1 312	726	-44,7%	978	34,7%	1 028	5,1%	1 391	35,3%
Stát - daňové závazky a dotace	286	113	-60,5%	174	54,0%	192	10,3%	352	83,3%
Krátkodobé přijaté zálohy	1 258	0	-100,0%	5 539	100,0%	2 220	-59,9%	4 971	123,9%
Dohadné účty pasivní	962	1 153	19,9%	840	-27,1%	1 350	60,7%	450	-66,7%
Jiné závazky	115	37	-67,8%	67	81,1%	192	186,6%	191	-0,5%
Bankovní úvěry a výpomoci	26 249	27 834	6,0%	26 834	-3,6%	28 791	7,3%	27 952	-2,9%
Běžné bankovní úvěry	26 249	27 834	6,0%	26 834	-3,6%	28 791	7,3%	27 952	-2,9%
Časové rozlišení	1027	602	-41,4%	678	12,6%	1010	49,0%	1420	40,6%
Výdaje příštích období	1027	602	-41,4%	678	12,6%	1010	49,0%	1420	40,6%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

PŘÍLOHA P IX: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VZZ

(v tis. Kč)	2008		2009		2010		2011		2012	
Tržby za prodej zboží	24	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	14 507	6,6%	14 229	5,7%
Výkony	219 415	96,0%	103 447	92,7%	189 773	92,8%	190 397	86,7%	229 641	92,3%
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	216 001	94,5%	109 118	97,8%	185 440	90,7%	189 338	86,2%	229 473	92,2%
- Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	3 414	1,5%	-5 671	-5,1%	4 333	2,1%	1 059	0,5%	168	0,1%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 156	0,9%	4 689	4,2%	10 846	5,3%	10 446	4,8%	1 543	0,6%
Ostatní provozní výnosy	67	0,0%	229	0,2%	237	0,1%	124	0,1%	214	0,1%
Výnosové úroky	58	0,0%	3	0,0%	2	0,0%	1	0,0%	25	0,0%
Ostatní finanční výnosy	6 854	3,0%	3 178	2,8%	3 636	1,8%	4 071	1,9%	3 221	1,3%
VÝNOSY CELKEM	228 574	100%	111 546	100%	204 494	100%	219 546	100%	248 873	100%
Náklady vynaložené na prodané zboží	7	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	11 187	5,1%	11 302	4,7%
Výkonová spotřeba	169 576	73,7%	86 008	64,3%	145 894	73,2%	149 331	67,7%	172 791	71,7%
- Spotřeba materiálu a energie	108 580	47,2%	47 302	35,4%	89 201	44,8%	93 703	42,5%	119 488	49,6%
- Služby	60 996	26,5%	38 706	29,0%	56 693	28,5%	55 628	25,2%	53 303	22,1%
Osobní náklady	44 168	19,2%	34 968	26,2%	36 680	18,4%	41 161	18,7%	46 439	19,3%
Daně a poplatky	22	0,0%	13	0,0%	13	0,0%	11	0,0%	16	0,0%
Odpisy dlouhodob. nehmotného a hmotného majetku	4 842	2,1%	2 804	2,1%	2 991	1,5%	3 801	1,7%	4 367	1,8%
Zůst.cena prodaného dlouhod.majetku a materiálu	1 219	0,5%	2 853	2,1%	6 912	3,5%	9 533	4,3%	639	0,3%
Změna stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příšt. období	1 320	0,6%	1 727	1,3%	330	0,2%	-384	-0,2%	-390	-0,2%
Ostatní provozní náklady	1 191	0,5%	705	0,5%	1 176	0,6%	596	0,3%	1 354	0,6%
Nákladové úroky	2 648	1,2%	1 897	1,4%	1 909	1,0%	1 718	0,8%	1 312	0,5%
Ostatní finanční náklady	5 309	2,3%	2 721	2,0%	3 384	1,7%	3 659	1,7%	3 092	1,3%
Daň z příjmů za běžnou činnost	-170	-0,1%	0	0,0%	-98	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
NÁKLADY CELKEM	230 132	100%	133 696	100%	199 191	100%	220 613	100%	240 922	100%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

PŘÍLOHA P X: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VZZ

(v tis. Kč)	2008	2009	09/08	2010	10/09	2011	11/10	2012	12/11
Tržby za prodej zboží	24	0	-100%	0	0%	14 507	100%	14 229	-2%
Výkony	219 415	103 447	-53%	189 773	83%	190 397	0%	229 641	21%
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	216 001	109 118	-49%	185 440	70%	189 338	2%	229 473	21%
- Změna stavu vnitrop. zásob vlastní výroby	3 414	-5 671	-266%	4 333	176%	1 059	-76%	168	-84%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 156	4 689	117%	10 846	131%	10 446	-4%	1 543	-85%
Ostatní provozní výnosy	67	229	242%	237	3%	124	-48%	214	73%
Výnosové úroky	58	3	-95%	2	-33%	1	-50%	25	2400%
Ostatní finanční výnosy	6 854	3 178	-54%	3 636	14%	4 071	12%	3 221	-21%
VÝNOSY CELKEM	228 574	111 546	-51%	204 494	83%	219 546	7%	248 873	13%
Náklady vynaložené na prodané zboží	7	0	-100%	0	0%	11 187	100%	11 302	1%
Výkonová spotřeba	169 576	86 008	-49%	145 894	70%	149 331	2%	172 791	16%
- Spotřeba materiálu a energie	108 580	47 302	-56%	89 201	89%	93 703	5%	119 488	28%
- Služby	60 996	38 706	-37%	56 693	46%	55 628	-2%	53 303	-4%
Osobní náklady	44 168	34 968	-21%	36 680	5%	41 161	12%	46 439	13%
Daně a poplatky	22	13	-41%	13	0%	11	-15%	16	45%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	4 842	2 804	-42%	2 991	7%	3 801	27%	4 367	15%
Zůst. cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 219	2 853	134%	6 912	142%	9 533	38%	639	-93%
Změna stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příšt. období	1 320	1 727	31%	330	-81%	-384	-216%	-390	2%
Ostatní provozní náklady	1 191	705	-41%	1 176	67%	596	-49%	1 354	127%
Nákladové úroky	2 648	1 897	-28%	1 909	1%	1 718	-10%	1 312	-24%
Ostatní finanční náklady	5 309	2 721	-49%	3 384	24%	3 659	8%	3 092	-15%
Daň z příjmů za běžnou činnost	-170	0	100%	-98	-100%	0	100%	0	0%
NÁKLADY CELKEM	230 132	133 696	-42%	199 191	49%	220 613	11%	240 922	9%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti