

Projekt implementace Balanced Scorecard ve firmě Stuzam, spol. s r. o.

Bc. Zbyněk Dvořák

Diplomová práce
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství
akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zbyněk DVOŘÁK**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**

Téma práce: **Projekt implementace BSC ve firmě
Stuzam, spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod – stanovení cíle

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti strategického řízení firmy s využitím principů BSC a podnikových analýz a formulujte teoretická východiska pro zpracování analytické a projektové části.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu procesů strategického řízení ve firmě Stuzam, spol. s r. o.
- Zhodnoťte výsledky analýz a navrhněte východiska pro využití přístupů BSC.
- Zpracujte ideový záměr aplikace BSC ve firmě Stuzam, spol. s r. o.
- Vypracujte projekt implementace BSC ve firmě Stuzam, spol. s r. o.

Závěr – vyhodnocení

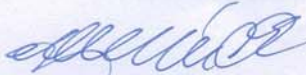
Rozsah práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- [1] BOWMAN, C. Strategický management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-230-1
- [2] HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2002. ISBN 80-7259-018-9
- [3] KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-063-5
- [4] NIVEN, P.R. Balanced Scorecard: Maintaining Maximum Performance. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2005. ISBN 13 978-0-471-68123-7
- [5] PAVELKOVÁ, D. Řízení podnikových financí – skriptum. 2. vyd. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 2000. ISBN 80-214-1659-9

Vedoucí diplomové práce: **doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **6. března 2006**
Termín odevzdání diplomové práce: **9. května 2006**

Ve Zlíně dne 6. března 2006


doc. PhDr. Vnišlav Nováček, CSc.
děkan




doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

V první části mé diplomové práce jsem se zabýval analýzou literárních pramenů, týkající se strategického řízení podniku a analýz vnitřního a vnějšího prostředí, které se nejlépe hodí k přípravné fázi implementace Balanced Scorecardu.

V druhé části jsem provedl analýzy současného stavu procesů strategického řízení ve firmě Stuzam, spol. s r. o. a vzniklé skutečnosti rozebral a popsal. Na základě dlouhodobé strategie firmy a analýz současného stavu jsem stanovil metriky a hodnoty, kterých by měl podnik dosahovat, chce-li naplnit své poslání.

Cílem diplomové práce je vypracovat projekt, jak by měla firma postupovat ke správné implementaci BSC.

Klíčová slova: Analýza PEST, analýza pěti sil, finanční analýza, poměrový ukazatelé, absolutní ukazatelé, Cash-Flow, agregované indexy, ukazatel EVA, SWOT analýza, finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů, perspektiva učení se a růstu.

OUTLINE

In the first part of my dissertation I analyzed literature resources relevant to strategic operating of a company and analysis of an inner and external environment, which will help during the implementation of a Balanced Scorecard.

In the second part I analysed present condition of strategic operating processes in the Stuzam, s.r.o. company and described incurred matters. Based upon long-term strategy and analysis I determined metrics and values, which should lead to a success of the company.

The main goal of the dissertation is to outline a project, which will show to the company how to correctly implement BSC.

Key words: PEST analysis, PORTER analysis, financial analysis, index indicators, absolute indicators, Cash-Flow, aggregate indexes, EVA, SWOT analysis, financial per-

spektive, customer perspektive, internal processes perspektive, learning and growth perspektive.

Úvodem si dovoluji poděkovat vedoucí diplomové práce doc. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové za odborné vedení, poskytnuté rady, informace, trpělivost a předně za přátelský přístup.

Mé poděkování patří také pracovníkům společnosti Stuzam, spol. s r. o., zejména panu Ing. Jaromírovi Dvořákovi a Marice Valčíkové za čas, který mi věnovali a za pomoc při získávání podkladů a informací potřebných ke zpracování diplomové práce.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

Ve Zlíně 30. 4. 2005

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ANALÝZY VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY.....	13
1.1 ANALÝZA PEST	13
1.2 MODEL PĚTI SIL	14
1.3 FINANČNÍ ANALÝZA	15
1.4 SWOT ANALÝZA.....	16
2 BALANCED SCORECARD	17
2.1 BALANCED SCORECARD JAKO MANAŽERSKÝ SYSTÉM	18
2.1.1 Vyjasnění a převedení vize a strategie	19
2.1.2 Komunikace a propojení strategických cílů a měřítek	20
2.1.3 Plánování a stanovení záměrů	21
2.2 FINANČNÍ PERSPEKTIVA	21
2.3 ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA.....	22
2.4 PROCESNÍ PERSPEKTIVA	22
2.5 PERSPEKTIVA POTENCIÁLŮ.....	22
2.6 KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU ZAVEDENÍ BSC	23
3 IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD.....	24
3.1 VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ PRO IMPLEMENTACI	24
3.2 VYJASNĚNÍ STRATEGIE.....	25
3.3 TVORBA BALANCED SCORECARD.....	25
3.4 POSTUP PŘI PROCESU ROZŠÍŘENÍ (ROLL-OUT)	26
3.5 ZAJIŠTĚNÍ KONTINUÁLNÍHO NASAZENÍ BALANCED SCORECARD	26
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	28
4 ÚVOD DO SPOLEČNOSTI STUZAM SPOL. S R. O.	29
4.1 PROFIL FIRMY STUZAM SPOL. S R. O.	29
4.2 MOTTO SPOLEČNOSTI.....	29
4.3 MISE.....	29
4.4 STRATEGIE FIRMY	30
4.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY STUZAM SPOL. S R. O.	31
5 ANALÝZY VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY STUZAM SPOL. S R. O.	33
5.1 PEST ANALÝZA	33
5.1.1 Politický faktor.....	33
5.1.1.1 Fiskální politika	34

5.1.1.2	Měnová politika	34
5.1.1.3	Strukturální politika	35
5.1.2	Ekonomický faktor	35
5.1.3	Sociálně-kulturní faktor	36
5.1.4	Technologický faktor	37
5.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	37
5.2.1	Vyjednávací síla zákazníků	37
5.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů	38
5.2.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	38
5.2.4	Hrozba substituce	38
5.2.5	Rivalita firem působících na daném trhu	39
5.3	ODVĚTOVÁ ANALÝZA	39
5.4	FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY STUZAM SPOL. S R. O.	40
5.4.1	Analýza absolutních ukazatelů	40
5.4.2	Analýza hotovostních toků	44
5.4.3	Analýza poměrových ukazatelů	45
5.4.4	Agregované indexy	48
5.4.5	Analýza ekonomické přidané hodnoty	50
5.5	SWOT ANALÝZA	51
5.5.1	Silné stránky	52
5.5.2	Slabé stránky	53
5.5.3	Příležitosti	53
5.5.4	Hrozby – rizika	54
6	OBLAST BSC	55
6.1	FINANČNÍ PERSPEKTIVA	55
6.2	ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	55
6.3	PROCESNÍ PERSPEKTIVA	56
6.4	PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU	56
6.5	IMPLEMENTACE BSC	56
6.5.1	Organizační předpoklady	57
6.5.2	Vyjasnění strategie	57
6.5.3	Tvorba BSC	57
6.5.3.1	Finanční perspektiva	58
6.5.3.2	Zákaznická perspektiva	59
6.5.3.3	Procesní perspektiva	59
6.5.3.4	Perspektiva učení a růstu	60
6.5.3.5	Vztahy příčin a následků	61
6.5.4	Proces rozšíření (ROLL-OUT)	61
6.5.5	Kontinuální nasazení BSC	61
6.5.6	Časový plán implementace BSC	62
6.5.7	Kritické faktory úspěšného zavedení	62
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	68

SEZNAM OBRÁZKŮ	69
SEZNAM TABULEK.....	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

V průběhu posledních let jsme svědky významných změn ve vnějším prostředí, pro které je charakteristická zlomová dynamika vývoje, v němž podniky působí. P. F. Drucker v této souvislosti hovoří o věku diskontinuity, T. J. Peters o managementu v podmínkách chaosu.

Stále častěji se setkáváme se skutečností, že práce, půda, kapitál už nejsou zdroji bohatství. Hlavním zdrojem bohatství v budoucnosti jsou informace a znalosti. Rychlost získání, zpracování, vyhodnocení informací zvýší šance podnikatelské jednotky uspět v novém prostředí.

Pro novou ekonomiku je charakteristická kolísající poptávka a měnící se výrobní struktura. Změny vnějšího prostředí jsou takového charakteru a rázu, že mají nevypočitatelnou frekvenci. Ukazuje se, že ve vnějším prostředí není nic konstantního a nic předvídatelného. Nutnost reagovat na nové podmínky prostředí znamená najít takový způsob řízení, který dokáže reagovat na nově vzniklou situaci. Základem způsobu řízení se stává motivace a stimulace pracovníků a pracovních kolektivů.

O úspěchu podnikání přitom rozhoduje včasné a účinné zavedení strategie. Z těchto důvodů řada firem investuje nemalé prostředky do implementace manažerských systémů řízení výkonnosti.

Jedním z nejdůležitějších cílů každé firmy je udržet si v těchto složitých tržních podmínkách svou konkurenční výhodu. Toho lze dosáhnout za přispění efektivního strategického řízení. Základním předpokladem je však existence podnikové strategie a její účinné převedení do běžné praxe.

Dříve manažeři využívali především informace, které poskytovaly klasické účetní metodiky a výkazy. Ty jsou zcela nepostačující a je třeba využívat informací nevyplývajících pouze z účetní metodiky. Jde především o informace týkající se spokojenosti zákazníka, vytvoření dobrých vztahů s dodavateli a také zdokonalování procesů uvnitř organizace, včetně dalšího vzdělávání zaměstnanců.

Metoda Balanced Scorecard by měla přispět k lepšímu převedení strategických a operativních cílů do praxe za přispění účetních metodik a ostatních analýz. Balanced Scorecard se tak může stát základním pilířem moderního strategického řízení budoucnosti. A právě implementace metody BSC je cíl mé diplomové práce. Tímto způsobem bych chtěl pomoci

zaměstnancům a vedení firmy Stuzam spol. s r. o. k tomu, aby si svou strategii a poslání každodenně uvědomovali a mohli ji co nejlépe plnit.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ANALÝZY VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

Pro správné strategické řízení podniku se musí provést analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Zvolené podnikové analýzy jsou zaměřeny na definování podmínek, příležitostí a hrozeb na trhu, interních silných a slabých stránek, které tvoří východisko pro strategii společnosti. Na základě těchto analýz a strategických cílů podniku, lze definovat metriky a postup implementace BSC.

Pro analýzu vnějšího prostředí je vhodné použít analýzu PEST (podkapitola 1.1), k analýze konkurenčního prostředí firmy lze využít Porterovu analýzu konkurenčních sil (podkapitola 1.2) a k analýze podnikových zdrojů využijí finanční analýzu (podkapitola 1.3).

Velice výhodným způsobem, jak výsledky těchto analytických metod strukturovat a seřadit podle důležitosti je analýza SWOT (podkapitola 1.4).

1.1 Analýza PEST

Podnikání se neodehrává ve vakuu. Odehrává se ve skutečném světě a reálný svět je velmi složité a dynamické místo. Firmy jsou neustále ovlivňovány všemi událostmi, které se odehrávají okolo nich. Pracují v neustále se měnícím mnohostranném prostředí, které organizace ke své škodě často ignorují.

Jako obvykle, když se potýkáme s analýzou velmi složité situace, hledáme určitý model, aby nám pomohl analýzu strukturovat. Analýza PEST, tj. analýza makroprostředí či vnějšího prostředí, je zaměřena na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat.[6]

Širší okolí, ve kterém jsou firma a její obor umístěny, lze rozdělit do čtyř sektorů:[2]

- politické okolí – nejvýznamnější vlivy: např. legislativní opatření, růst skupin veřejného zájmu, vládní subvence, vládní regulace,
- ekonomické okolí – nejvýznamnější vlivy: např. makroekonomické ukazatele, změny v příjmu, míra úspor, zadluženost, změny ve struktuře spotřebitelských výdajů,
- sociální okolí – nejvýznamnější vlivy: např. životní styl, kvalifikační struktura populace, postoje lidí,

- technologické okolí – nejvýznamnější vlivy: např. vynálezy a inovace, tempo technologických změn a jejich regulace.

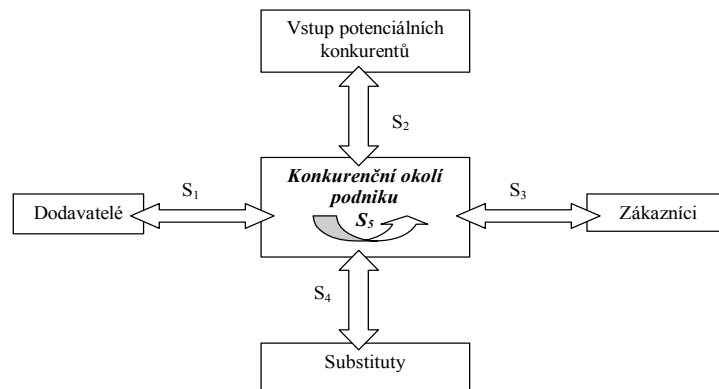
Je důležité rozlišit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnocenně – se stejným dopadem na nás i naše konkurenty – a které změny ovlivní různé podniky různě, protože právě ty změny konkurenční postavení.

1.2 Model pěti sil

Intenzita konkurence v odvětví není záležitostí náhody, ani štěstí. Konkurence v odvětví má kořeny ve své základní ekonomické struktuře, která daleko přesahuje chování současných konkurentů. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti zásadních konkurenčních silách. Společný vliv těchto sil určuje konečný ziskový potenciál odvětví. Ziskový potenciál se měří jako dlouhodobá návratnost investovaného kapitálu. Všechna odvětví nemají stejný potenciál. V konečném ziskovém potenciálu se liší, protože se liší společný vliv těchto sil.

Model vypracoval Michael Porter, profesor Harvard Business School. Identifikuje pět vlivných tržních sil:

- vyjednávací síla zákazníků – rozhodující je jejich počet, významnost, náklady přestupu ke konkurenci, zpětná integrace apod.,
- vyjednávací síla dodavatelů – rozhodující je také jejich počet a významnost, zpětná příp. dopředná integrace, diferenciací nabízeného zboží apod.,
- hrozba vstupu nových konkurentů – významnou roli hraje kapitálová náročnost odvětví, přístup k distribučním kanálům, nákladové výhody, zásahy státu,
- hrozba substitutů – určující je dostupnost substitutů, jejich cena a výrobní náklady, náklady přestupu na spotřebu substitutů,
- rivalita firem působících na daném trhu – rozhodující je přitažlivost odvětví, počet konkurentů, diferenciací výrobků nabízených různými konkurenty, bariéry odchodu z odvětví apod.



Popis jednotlivých sil:
 S_1 – Dohadovací schopnost dodavatelů
 S_2 – Hrozba vstupu nových konkurentů
 S_3 – Dohadovací schopnost zákazníků
 S_4 – Hrozba náhradních (nových) výrobků
 S_5 – Soupeření mezi stávajícími podniky

Obr. 1 Model pěti sil zdroj: [14]

Cílem analýzy je najít v odvětví takové postavení, v němž se společnost může nejlépe bránit konkurenčním silám nebo je může ovlivnit ve svůj prospěch. Protože společný vliv těchto sil může být až bolestivě zřejmý všem konkurentům, klíčem pro rozvoj je nahlédnout pod povrch a analyzovat zdroje každé z těchto sil. Znalost těchto základních zdrojů konkurenčního tlaku zřetelně ukáže na silné a slabé stránky společnosti, ozřejmí její postavení v odvětví, vyjasní, ve kterých oblastech se mohou změny nejvíce vyplatit, a zdůrazní místa, v nichž trendy odvětví nabízí největší příležitosti nebo odkud může přijít ohrožení.

K provedení celkového a vyváženého rozboru svého konkurenčního prostředí musíme analyzovat překážky vstupu, relativní sílu kupujících a dodavatelů, hrozbu substituce a stupeň rivality ve svém vlastním odvětví. Tak získáme dobrou představu o hlavních faktorech úspěchu v odvětví a také o silných či slabých stránkách a příležitostech či hrozbách, které jsou přítomny v okolí a následně zaujmeme vhodné konkurenční postavení.[6]

1.3 Finanční analýza

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

Postup finanční analýzy zahrnuje tyto kroky: [11]

1. výpočet ukazatelů za sledovaný podnik (jedná se o ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a ukazatele kapitálového trhu),
2. srovnávání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry (komparativní analýza),
3. hodnocení poměrových ukazatelů v čase (trendová analýza),
4. hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli (pyramidovou soustavou ukazatelů),
5. návrh na opatření (analýza odhaluje slabá a silná místa ekonomiky podniku a slouží tak jako podklad pro finanční řízení a plánování i pro prognózování).

1.4 SWOT analýza

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých podstatných stránek fungování firmy (popř. problémů, řešení, projektů atd.) a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů.

Podstatou analýzy SWOT je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Její název je vytvořen z počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

Tato analýza je velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie. Z její podstaty totiž vyplývá základní logika strategického návrhu: návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí.

Je výhodné zařadit SWOT na úplný závěr analýzy jakožto sumář nejdůležitějších závěrů uskutečněných dílčích analýz (vnějších i vnitřních).

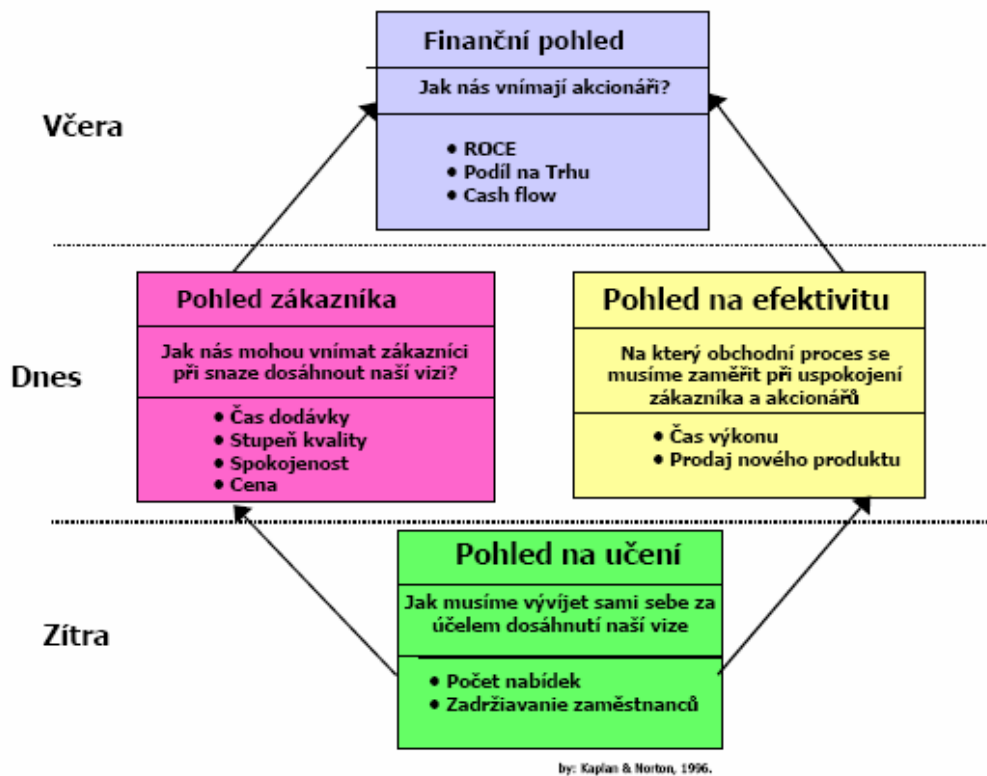
2 BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard znamená systém měření výkonnosti podniku s cílem úspěšně implementovat jeho strategii. Ty podniky, které dokáží převést svou strategii do měřicího systému, mnohem snadněji pak tuto strategii realizují, protože mohou formulovat své cíle a záměry.

Balanced Scorecard dokáže zprostředkovat pochopení strategie, učinit vizi reálnou a nastartovat účinné rozvojové aktivity v podniku. Balanced Scorecard se tedy pokouší spojit znalosti o úspěšné realizaci strategie s rychle srozumitelnou formou jejího znázornění, čímž se má zvýšit pravděpodobnost zavedení zamýšlené strategie.

Balanced Scorecard zachovává tradiční finanční měřítka, která však vypovídají o minulých finančních transakcích, což bylo dostačující pro podniky průmyslové éry, pro než nebyly investice do dlouhodobých schopností a vztahů se zákazníky kritickými faktory úspěchu. Tato měřítka jsou však nevhodná pro stanovení strategie, kterou si podniky informačního věku musejí zvolit, aby investicemi do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací vytvořily hodnotu.

BSC doplňuje finanční měřítka „minulé“ výkonnosti a nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vychází z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnosti ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznická, interních procesů, učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy pak tvoří BSC.[5]



Obr. 2 Čtyři úrovně Balanced Scorecard

zdroj: [5]

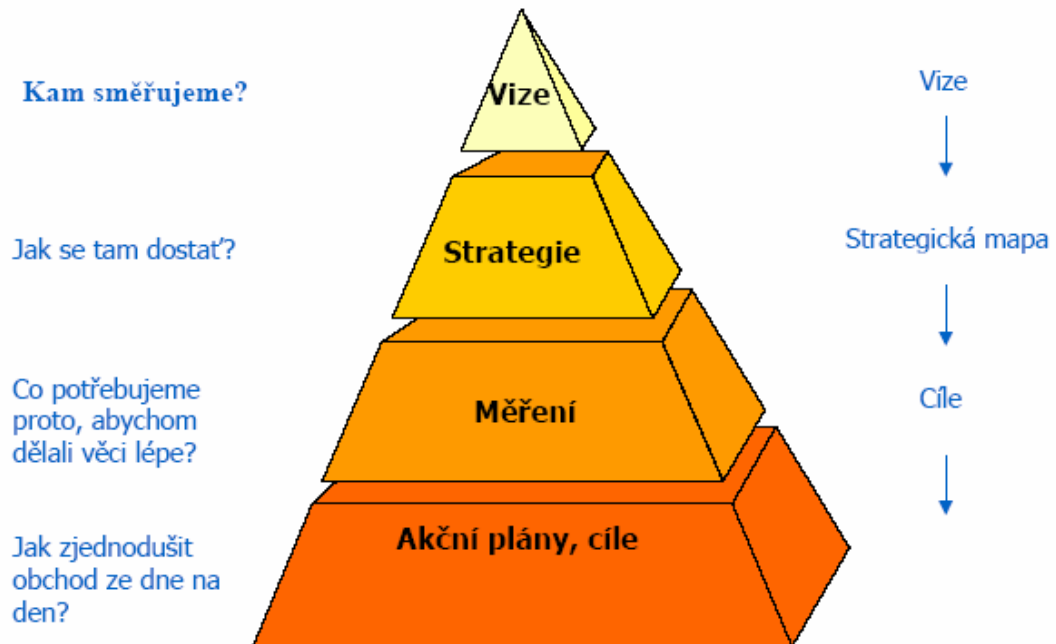
2.1 Balanced Scorecard jako manažerský systém

Mnoho podniků již vyvinulo systémy pro měření výkonnosti, které zahrnují jak finanční, tak i nefinanční měřítka. BSC zdůrazňuje, že finanční a nefinanční měřítka musejí být částí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Zaměstnanci v předních liniích musejí pochopit finanční důsledky vlastních rozhodnutí a svých činů, vrcholový management musí rozumět hybným silám zajišťujícím dlouhodobý finanční úspěch. BSC by měl převést poslání a strategii podniku do uchopitelných plánů a měřítek.

Měřítka představují rovnováhu mezi vnějšími měřítky – pro akcionáře a zákazníky- a vnitřními měřítky kritických procesů, inovacemi, učením se a růstem. Měřítka znamenají rovnováhu mezi výstupními měřítky – výsledky minulého úsilí – a měřítky hybných sil budoucí výkonnosti.

BSC je více než taktický nebo operační systém měřítek. Měřicí vlastnosti BSC jsou používány k realizaci kritických manažerských procesů:[10]

- k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
- k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.



Obr. 3 Rozklad vize do strategií a cílů

zdroj: [10]

2.1.1 Vyjasnění a převedení vize a strategie

Proces BSC začíná týmovou prací vrcholového managementu, převáděním strategie podniku do konkrétních strategických cílů. Při stanovení finančních cílů musí tým zvážit, zda se zaměří na růst trhu a obratu, ziskovost nebo vytváření Cash Flow. Ale zvláště v zákaznické perspektivě musí být manažerský tým přesný ve výběru zákaznických a tržních segmentů, v nichž se rozhodl konkurovat.

Jsou-li definovány finanční a zákaznické cíle, podnik pak stanoví cíle a měřítka pro své vlastní interní procesy. To je jedna z významných inovací a přínosů BSC. Tradiční systémy měření výkonnosti, dokonce i ty, které používají mnoho nefinančních měřítek, se zaměřují na zlepšování nákladovosti, jakosti a doby trvání cyklů existujících procesů. BSC klade důraz na ty procesy, které jsou pro dosažení zvratu ve výkonnosti pro zákazníky a

akcionáře nejdůležitější. Často tím odhalí zcela nové interní procesy, v nichž musí podnik dosahovat skvělých výsledků, aby jeho strategie byla úspěšná.

Plnění cílů perspektivy učení se a růstu svědčí o tom, že investice do rekvalifikace zaměstnanců, informačních technologií, systémů a vyspělých organizačních postupů byly správné. Tyto investice – do lidí, systémů a organizačních postupů – jsou nejdůležitějšími inovacemi, znamenají zkvalitnění interních procesů a jsou významné jak pro zákazníky, tak pro akcionáře. Během procesu tvorby BSC se vyjasňuje strategické cíle a identifikuje se několik kritických hybných sil, které tyto cíle podporují.

Vývoj BSC nejenže odhaluje nedostatek konsensu a týmové práce, ale také k řešení tohoto problému přispívá. Protože BSC zpracovává vrcholové vedení jako týmový projekt, vzniká model, který sdílí celý podnik a jeho okolí a na jehož řešení se každý podílel. Za cíle, které si BSC vytýčil, se stává odpovědný celý tým, takže BSC slouží jako organizační rámec vymezující široce pojaté týmové manažerské procesy. Vytváří ducha týmové spolupráce mezi všemi vyššími manažery, nehledě na předchozí pracovní zkušenosti nebo specializaci. [4]

2.1.2 Komunikace a propojení strategických cílů a měřítek

Strategické cíle a měřítka BSC jsou komunikovány v celém podniku prostřednictvím firemních novin, bulletinů, videa či elektronicky s použitím síťového softwaru. Takové zprávy informují zaměstnance o kritických cílech, jichž musí být dosaženo, pokud má podniková strategie uspět. Některé podniky se snaží rozložit nejvyšší strategická měřítka BSC do konkrétních měřítek na operativní úrovni. Jakmile zaměstnanci pochopí nejvyšší cíl a měřítka, mohou stanovit místní cíle, které podporují celkovou strategii podnikatelské jednotky.

BSC také poskytuje základ pro komunikaci a sdělení odpovědnosti výkonných manažerů a představenstva za realizaci podnikové strategie. BSC podněcuje dialog mezi podnikatelskými jednotkami, manažery a představenstvem, týkající se nejen krátkodobých cílů, ale i formulování a implementaci strategie umožňující další zvyšování výkonnosti.

Na závěr komunikačního a propojovacího procesu by všichni měli pochopit dlouhodobé cíle podniku a strategii, která umožní těchto cílů dosáhnout. Veškeré úsilí a strategické iniciativy pak budou v celém podniku v souladu s potřebnými procesy změny. [5]

2.1.3 Plánování a stanovení záměrů

BSC je nejučinnější, je-li využit k podpoře změn v podniku. Manažeři by měli stanovit cíle pro měřítka BSC na tři až pět let, což umožní, pokud jich bude dosaženo, podnik transformovat. Tyto cíle by měly představovat diskontinuitu ve výkonnosti podnikatelské jednotky a hlavně by měly být co nejdůležitější.

Aby bylo možné tak ambiciózních cílů dosáhnout, musí manažeři určit vyšší cíle i pro segment zákazníků, interní procesy, učení se a růst. V ideálním případě by cíle měřítek v zákaznické perspektivě měly být odvozeny od stavu, kdy jsou očekávání zákazníků uspokojena, nebo od stavu, ve kterém jsou tato očekávání ještě zvýšena.

Jakmile jsou stanoveny cíle týkající se zákazníka, interních procesů a učení se a růstu, mohou manažeři stanovit pořadí důležitosti, pokud jde o jakost, dobu odezvy a reengineering. Tím BSC poskytuje jednak rozhraní pro posuzování celkové situace, jednak umožňuje soustředit se na průběžné zlepšování, reengineering a transformační programy.

BSC navíc umožňuje spojení strategického plánování s tradičním výročním rozpočtovým procesem. V okamžiku, kdy jsou stanovována strategická měřítka cílů na tři až pět let, určují manažeři také milníky pro každý ukazatel na další fiskální rok. Tyto krátkodobé milníky poskytují konkrétní cíle, jak zjistit dosažený pokrok na určitý krátký časový úsek v rámci celkového strategického plánu. Proces plánování a stanovování cílů umožňuje: [18]

- kvantifikovat dlouhodobé výstupy, kterých chce podnik dosáhnout,
- určit mechanismy a poskytnout zdroje potřebné k dosažení těchto výstupů,
- stanovit krátkodobé cíle pro finanční i nefinanční měřítka BSC.

2.2 Finanční perspektiva

Tvorba BSC by měla v SBU vést k propojení jejich finančních záměrů s celopodnikovou strategií. Finanční cíle jsou středem, do kterého směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv. Každá z perspektiv by se měla co nejvíce snažit o zvyšování finanční výkonnosti podniku. BSC by měl představovat provázanost jednotlivých strategií, které začínají dlouhodobými finančními cíli propojenými interními procesy a péčí o zákazníka a zaměstnance tak, aby bylo dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti.[4]

Finanční perspektiva BSC umožňuje managementu definovat nejen metodu, podle které bude posuzovat, zda je podnikání podle dlouhodobého hlediska úspěšné, ale taky proměnné nezbytné pro stanovení a sledování dlouhodobých cílů. Hybné síly finanční perspektivy je nutno přizpůsobit odvětví, konkurenčnímu prostředí a podnikové strategii.

2.3 Zákaznická perspektiva

„Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?“ Tato perspektiva se soustředí na cíle, které souvisí se vstupem na trh a umístění na trhu. Podnik zde musí vyjasnit, které zákazníky chce obsluhovat především, jaký užitek jim chce nabídnout, resp. jak by chtěl být zákazníky vnímán. [5]

V zákaznické perspektivě podniky identifikují zákaznické a tržní segmenty a definují hodnotové výhody pro zákazníka. Mezi klíčová měřítka patří spokojenost a loajalita zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků. Tyto ukazatele se přitom vztahují k tržním segmentům, jednotlivým zákazníkům nebo nabízeným výrobkům.

2.4 Procesní perspektiva

„Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?“ Procesní perspektiva definuje potřebné výstupy a výsledné výkony procesů, které umožní dosáhnout zákaznických a finančních cílů. Přitom nejde o sestavení seznamu všech procesů v podniku, ale o zaměření na ty procesy, které mají při realizaci strategie mimořádný význam z hlediska tvorby přidané hodnoty pro zákazníka. [5]

2.5 Perspektiva potenciálů

„Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“ Cíle perspektivy potenciálů slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro realizaci strategie. Za zdroje z tohoto hlediska považujeme zaměstnance, znalosti, inovace, inovační schopnosti a kreativitu, technologie, informace, jakož i informační systémy. Tyto potenciály neslouží pouze k realizaci aktuální strategie, ale zároveň vytvářejí předpoklady pro zvládnutí budoucích změn a zvyšují adaptibilitu. Na rozdíl od klasic-

kých perspektiv finanční, zákaznické a procesní je označení čtvrté perspektivy značně kolísavé. [10]

2.6 Kritické faktory úspěchu zavedení BSC

Členové projektového týmu musí znát a rozumět koncepci BSC. Vedle metodiky má rozhodující význam pochopení filosofie řízení, která je v pozadí BSC. Složení projektového týmu by se nemělo během projektu měnit. Úspěch zavedení BSC závisí na neustálé a aktivní spolupráci především liniových pracovníků. Management si musí pro BSC vyhradit čas nejen při implementaci, ale i při jejím využívání.

BSC pomáhá převést strategii do operativy a upevnit ji v organizaci podniku. Strategie je v první řadě věcí vedení podniku, proto musí iniciativa týkající se BSC vycházet právě od vrcholového vedení. Výstavba BSC není triviální záležitostí a vyžaduje značné úsilí. Od počátku by proto mělo být jasné, proč se má BSC zavést a k čemu se má využívat.

BSC je třeba chápat jako systém řízení, který je podporován controllingem a ne jako systémem controllingu, který je podporován systémem řízení. [9]

3 IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD

Pro sestavování Balanced Scorecard existuje pětifázový model, který při implementaci Balanced Scorecard vyvinula společnost Horváth & Partner. V podstatě je zapotřebí realizovat následující kroky:[4]

1. vytvořit organizační rámcové podmínky,
2. vyjasnit strategii,
3. vyvinout Balanced Scorecard,
4. vytvořit postup při procesu rozšíření (roll-out) Balanced Scorecard,
5. zajistit a optimalizovat trvalé používání Balanced Scorecard.

3.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Organizační rámec určuje a udržuje pochopení pro BSC. Jako nezbytný předpoklad implementace je považováno stanovení perspektiv, rozhodnutí o tom, pro které organizační jednotky a úrovně podniku má být BSC vytvořen, organizace projektu, zajištění potřebných informací a komunikace. Při výběru perspektiv přicházejí ve většině případů v úvahu již zmiňované perspektivy financí, zákazníků, interních procesů a potenciálů.[3]

Dále je třeba rozhodnout, pro které organizační jednotky a úrovně podniku bude BSC určen. Rozsah použití BSC je totiž rozmanitý. BSC může být využit jak ve velkém či malém podniku, v holdingu či dceřiné společnosti, tak i v jednotlivých podnikových oblastech, funkcích či odděleních.

Zajištění organizace projektu spočívá v určení času potřebného pro realizaci projektu BSC a hned na počátku musí být odvozeny jasné a všem zúčastněným srozumitelné projektové cíle. Na tomto základě je sestaven plán průběhu projektu, který podrobně popisuje jednotlivé fáze a pracovní kroky.

Aby proces sestavení BSC i samotný výsledný BSC byly úspěšné, je třeba zajistit potřebné informace a komunikaci. To znamená nejen efektivní propojení projektu se stávajícími projekty, ale také, aby se téma BSC stalo součástí pracovní náplně zaměstnanců. Současně je nutné, aby všichni zaměstnanci, vrcholový management a představenstvo rozuměli strategii.

Při zavádění BSC je důležitá ještě jedna věc: postupovat vždy „top-down“ (od shora dolů).[4]

3.2 Vyjasnění strategie

Vyjasnění strategických zaměření by měla předcházet strategická analýza, která by měla zjistit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, fáze životního cyklu a kritické faktory úspěchu. Pak následují strategická zaměření, na nichž se musí jednoznačně shodnout vrcholové vedení podniku. Pokud chybí vyjasnění základních strategií, nemůže začít tvorba BSC dříve, než se dopracuje vývoj strategie.

Tento postup je typický pro podniky, které prozatím nezavedly Balanced Scorecard. V opačném případě je nutné strategii aktualizovat v souladu s výsledky vyplývajícími z BSC.[6]

3.3 Tvorba Balanced Scorecard

Samotné vytvoření BSC se skládá z následujících kroků:[10]

- Odvození strategických cílů

Strategické cíle tvoří jádro BSC. Jejich odvození slouží k redukci velkého počtu potenciálních strategických cílů a výběru několika, pro podnik skutečně strategicky významných, cílů. Tímto procesem se konkretizuje strategie a cíle přiřazují jednotlivým perspektivám.

- Vybudování vztahů příčin a následků

Propojením strategických cílů vznikají vztahy příčin a následků mezi jednotlivými cíli v rámci jedné perspektivy a mezi perspektivami. Řetězec příčin a následků (tzv. strategické mapy) objasňují vzájemné účinky při dosahování cílů, podporují společné porozumění celé strategii a ukazují, jak musí různé oblasti spolupůsobit, aby bylo možné realizovat strategii. Teprve na základě vztahů příčin a následků vznikne ze souhrnu strategických cílů koncepce, která popisuje požadované změny a základní zaměření podniku.

- Výběr měřítek

Měřítka slouží k jasnému a nezaměnitelnému vyjádření strategických cílů, a zároveň umožňují sledovat úroveň jejich dosahování. Měření strategických cílů má umožnit ovlivňovat chování požadovaným směrem.

- Stanovení cílových hodnot

Strategický cíl je zcela popsán tehdy, když je stanovena jeho cílová hodnota. Správné cílové hodnoty by měly být náročné, ale věrohodné a dosažitelné a měly by mít vztah k realitě.

- Určení strategických akcí

Při stanovení strategických akcí se zvolí ty činnosti a projekty, které přispívají k dosažení cílových hodnot. Ke každé strategické akci musí být rovněž stanovena odpovědnost, protože teprve tak se ovlivní chování a strategická akce bude účinná.

3.4 Postup při procesu rozšíření (roll-out)

Fáze „roll-out“ neznamená nic jiného, než aplikaci postupů 3. fáze na více organizačních jednotek podniku. Rozšíření BSC probíhá ve dvou směrech:

- horizontálně – propojení dalších podnikových na stejné úrovni,
- vertikálně – propojení dalších úrovní řízení (tzv. rozšíření shora dolů).

Rozšíření BSC na další organizační jednotky podniku by mělo být provedeno na základě konkrétní podnikové filozofie, stylu řízení a podnikových potřeb. Zda se BSC využije pouze na úrovni řízení celého podniku, nebo se přenese na další hierarchické úrovně, je možné posoudit pouze na základě konkrétních podmínek, v nichž podnik působí.[5]

3.5 Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

V této fázi je nutné BSC propojit s manažerskými systémy řízení. To znamená integrovat BSC do strategického a operativního plánování za účelem plynulého přizpůsobování nové strategie a přesného převedení operativních cílů a strategických akcí do ročních plánů a rozpočtů. Je zapotřebí rovněž integrace do systému reportingu, aby bylo možné průběžné sledování cílů, a integrace do systému řízení lidských zdrojů, které slouží k zakotvení ope-

rativních cílů a strategických akcí do sjednaných osobních cílů. A důležitý je zde i controlling, který sleduje důslednou realizaci strategických akcí stanovených v BSC.

Posledním důležitým úkolem při implementaci BSC je vytvoření vhodné podpory informačními technologiemi, které představují významný podpůrný nástroj Balanced Scorecard.[4]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ÚVOD DO SPOLEČNOSTI STUZAM SPOL. S R. O.

4.1 Profil firmy STUZAM spol. s r. o.

Soukromá zámečnická firma STUZAM spol. s r.o. byla založena Ing. Jaromírem Dvořákem a panem Josefem Skládalem k 1. 3. 1995 jako oddělená část jedné divize soukromé firmy TECHNOKOL spol. s r. o. V roce 2002 ze společnosti odešel společník Josef Skládal. Rozchod s obchodním partnerem znamenal velké problémy, protože odešlo i mnoho kvalifikovaných zaměstnanců. V dnešní době firma zaměstnává 20 zaměstnanců. Ve společnosti je vysoká míra fluktuace zaměstnanců, protože se jedná o sezónní práce. Na začátku sezóny se vždy počty zaměstnanců zvyšují.

Firma od samého počátku své existence pokračuje ve výrobě atypických zámečnických výrobků (nerezová zábradlí, madla, automatické dvevní systém, protipožární plné a prosklené stěny, dveře otevírané i posuvné, fasádní systémy JANSEN, MANNESMANN) do nově stavěných i do rekonstruovaných objektů.

Investorům i stavebním a obchodním firmám nabízí spolupráci při zabezpečení atypických zámečnických výrobků.

V roce 1999 si firma zajistila jednotlivé druhy atestů na protipožární odolnost svých výrobků, na základě kterých nyní může vyrábět jednotlivé druhy protipožárních stěn a dvevních systémů. V roce 2003 si tyto certifikáty prodloužila a rozšířila i pro státy Evropské Unie.

4.2 Motto společnosti

Hlavní motto společnosti je, že spokojený zákazník se vrací, a proto se snaží svým klientům plně vyhovět a vyrábět takové produkty, které jsou žádané a splňují podmínky náročnosti současného trhu.

4.3 Mise

„Patřit mezi nejúspěšnější výrobce zámečnických výrobků v České republice.“

4.4 Strategie firmy

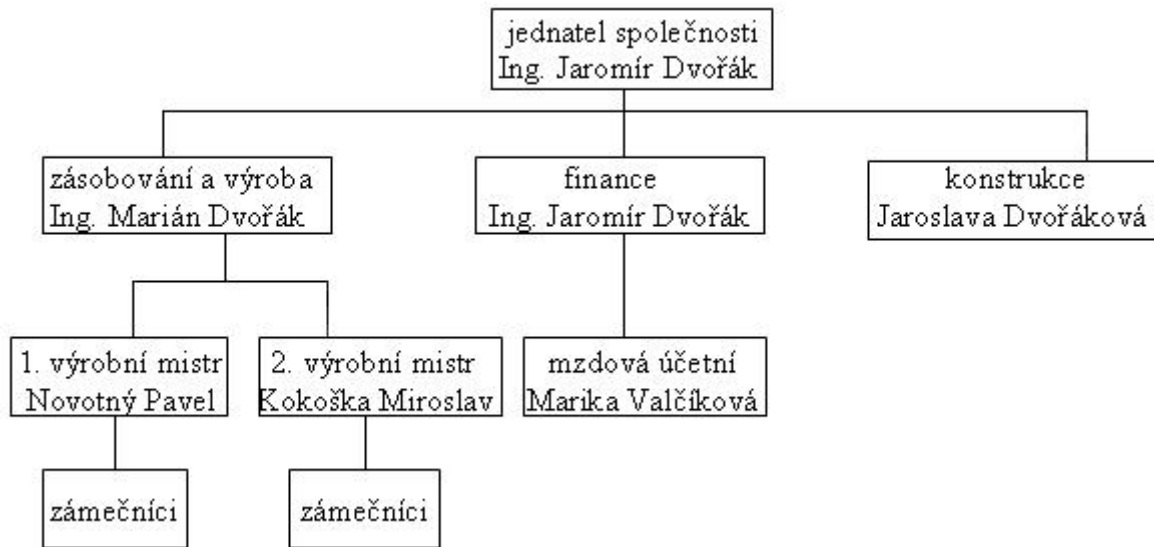
Firma STUZAM, spol. s r. o. nemá bohatou výrobovou tradici, ale svojí rozmanitostí výroby je nucena stále bojovat o svoje místo na trhu. To je také důvod, proč firma provádí neustálý vývoj nových výrobků a pokouší se dostat na nové trhy. Proto si firma stanovila svoji strategii.

- zvyšovat kvalitu svých výrobků,
- zvyšování tržního podílu,
- vytváření dlouhodobých hodnot,
- každoročně zvyšovat obrat společnosti,
- nejlepší nabídky pro zákazníky,
- snižovat finanční rizika,
- snižovat režijní náklady,
- zvyšovat konkurenceschopnost.

Největší problémem je, že firma v současné době vůbec nezjišťuje, zda svou strategii naplňuje. Jeden z důvodů je neexistence podnikového systému. Firma dokonce v průběhu roku neprovádí žádné audity. Veškeré informace získává pouze z roční účetní závěrky, která je v současném dynamickém prostředí nedostačující.

V posledních letech se objevuje vyšší zájem o výrobky nejenom u tuzemských odběratelů, ale i u zahraničních. Například firma již spolupracuje s východoevropskými státy jako je například Rusko, Estonsko a Slovenská republika. Nemůžeme také opomenout státy EU, do kterých firma již vyváží. S růstem odběratelů by firma mohla pořídit podnikový informační systém, pomocí kterého by sledovala své aktivity a naplňování strategických cílů.

4.5 Organizační struktura firmy Stuzam spol. s r. o.



Obr. 4 Organizační struktura firmy Stuzam spol. s r. o.

Činnost jednotlivých středisek:

Jednatel společnosti - zajišťuje organizaci společnosti jako celku, jedná s odběrateli, vytváří cenové nabídky, uzavírá smlouvy, řídí všechny finanční operace, stará se o účetnictví a kalkulace, analyzuje stav pohledávek a závazků a provádí krátkodobé a dlouhodobé plánování, propojuje činnost jednotlivých útvarů podniku a činnost jednotlivých útvarů kontroluje.

Zásobování a výroba - zajišťuje materiál v dostatečném množství a kvalitě:

- režijní materiál: jako jsou vrtáky, pilníky, šrouby, tmely, svařovací plyny, balící fólie a další,
- materiál na sklad a na zakázky: jedná se o různé druhy profilů, skel, kování a další.

- provádí předvýrobní kontrolu a kontroluje vyrobené výrobky.

Konstrukce – náplní konstruktérky je zaměření zakázky, jednání se stavbyvedoucím, zpracování výkresové dokumentace, zpracování podkladů od architekta a vypracovat požadavek na materiál.

Výroba – 1. výrobní mistr – zadává práci pro svou skupinu zámečníků a zámečníky kontroluje, koordinuje a připravuje montáže,

2. výrobní mistr – zadává práci pro svou skupinu zámečníků a zámečnice kontroly, koordinuje a připravuje montáže.

Mzdová účetní – počítá mzdy všem zaměstnancům a provádí veškerou personální činnost.

Firma Stuzam se řadí do skupiny malých a středních podniků a na základě této skutečnosti není její hierarchické uspořádání nijak obsáhlé. V podstatě nad celou firmou dohlíží jediný jednatel společnosti.

5 ANALÝZY VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY STUZAM SPOL. S R. O.

5.1 PEST analýza

5.1.1 Politický faktor

Významnost tohoto faktoru bude v nejbližším období pro společnost Stuzam s. r. o. významně růst. Nový úpadkový zákon, který posílí postavení věřitelů, omezí zájem na prodlužování bankrotů a umožní pokračovat životaschopným částem firem, by měl vstoupit v platnost v roce 2007. V současné době je vládní návrh insolvenčního zákona projednáván v Poslanecké sněmovně parlamentu.

V polovině roku 2006 proběhnou v České republice volby do poslanecké sněmovny. Vedení společnosti neočekává žádné výrazné změny, ale doufá, že nová vláda bude více podporovat svými zákony střední a malé podnikání.

Trh práce bude ovlivněn zvýšením životního minima od 1. ledna 2006 a zvýšením minimální mzdy od 1. ledna 2006 a od 1. července 2006. Tato opatření vedou ke zvýšení sociálních dávek, což snižuje motivaci lidí hledat si práci. Řešením tohoto problému by měly být změny v systému sociálních dávek obsažené v nových zákonech o hmotné nouzi a státní sociální podpoře a v novele zákona o životním minimu. Jejich přijetí by mělo s účinností od 1. července 2006 přinést výrazný zásah do struktury a konstrukce sociálních dávek s cílem zvýšit rozdíl mezi příjmy z práce a příjmy ze sociálních dávek. Měl by se také prohloubit rozdíl v příjmech ze sociálních dávek mezi těmi, kteří si aktivně hledají práci, a těmi, kteří práci nehledají.

Fungování trhu práce by měl ovlivnit i návrh nového zákoníku práce s plánovanou účinností opět od 1. července 2006. Ve větší míře by mělo být umožněno sjednávat odchylky od obecné úpravy zákoníku práce smlouvou nebo vnitřním předpisem zaměstnavatele, při respektování směrnice ES a dalších mezinárodních standardů ochrany pracovněprávních vztahů.

Na začátku roku 2006 byl vytvořen jednotný vládní portál <http://portal.gov.cz>, který obsahuje odkazy na servery řady státních institucí, umožňující elektronické spojení podnikatelů se státní správou, zejména podání daňových přiznání k většině daní,

se státní správou, zejména podání daňových přiznání k většině daní, pojistného na sociální zabezpečení a jednotných celních deklarací.

5.1.1.1 Fiskální politika

Deficit veřejných rozpočtů nadále přetrvává. Z vývoje salda veřejných financí je patrná existence strukturálních problémů - výše deficitů není v souladu se současnou fází ekonomického cyklu. K deficitům dochází i přes využívání jednorázových příjmů, udržuje se relativně vysoké tempo růstu vládního dluhu.

Veřejné rozpočty nesou náklady spojené se zlepšováním úrovně infrastruktury a náklady přizpůsobování politik, právního a institucionálního rámce a ekologických norem standardům EU. Struktura výdajové strany je zatížena vysokým podílem sociálních mandatorních výdajů, které nejsou plně pokryty příjmy z pojistného na sociální zabezpečení a politiku zaměstnanosti. Výdaje jsou proto pouze zčásti alokovány do oblastí, které by z dlouhodobého hlediska vyvolávaly pozitivní multiplikační efekty.

Vzhledem k uvedenému negativnímu vývoji je realizována reforma veřejných rozpočtů. Ve snaze o trvalou redukci fiskálních deficitů stanovila vláda fiskální cíl pro rok 2006 jako podíl deficitu vládního sektoru (bez čistých půjček a dotací transformačním institucím) na HDP ve výši 3,7 %.

5.1.1.2 Měnová politika

Měnová politika České národní banky je založena na režimu cílování inflace. Od ledna 2006 je inflační cíl definován jako meziroční přírůstek CPI ve výši 3 %. ČNB se zavázala, že bude na základě této strategie usilovat, aby se skutečná míra inflace neodchýlila od stanovené cílové hodnoty o více než 1 procentní bod na obě strany. Cíl bude platit až do přistoupení ČR k eurozóně. Tato měnová politika zaručující mírný růst cenové hladiny by měla umožnit plnění konvergenčního kritéria pro inflaci. Makroekonomická predikce vychází z předpokladu růstu úrokových sazeb v polovině roku 2006 i 2007.

V říjnu 2005 ČNB překvapivě zvýšila referenční úrokové sazby. Základní úrokové sazby jsou od té doby nastaveny následovně: 2T repo sazba na 2,00 %, diskontní sazba na 1,00 % a lombardní sazba na 3,00 %. K podobnému kroku po dvou a půl letech přistoupila v prosinci 2005 i ECB, když zvýšila svou základní sazbu na hodnotu 2,25 %. Tímto opatřením se nulový úrokový diferenciál opět vrátil do záporné hodnoty ve výši 0,25 p.b.

Se zpožděním se pozvolna začíná říjnové opatření ČNB promítat i do klientských úrokových sazeb. Všechny klientské úrokové sazby, kromě úroků z úvěrů domácnostem, v posledním čtvrtletí 2005 vzrostly. Ve 3. čtvrtletí roku 2005 průměrné sazby z vkladů domácností dosáhly hodnoty 1,18 %. V příštím roce se předpokládá jejich nepatrný nárůst na úroveň 1,3 %. Úrokové sazby z celkového stavu úvěrů nefinančním podnikům v 3. čtvrtletí dosáhly 4,06 % a v roce 2006 je počítáno 4,3 %. Z tohoto důvodu si firma může půjčovat finanční prostředky za velmi nízké úroky.

5.1.1.3 Strukturální politika

Strukturální opatření na trzích produktů, práce a kapitálu směřují k vytváření příznivých podmínek pro růst potenciálního produktu, pro zvyšování konkurenceschopnosti ekonomiky a zaměstnanosti. I v dalším období bude pokračovat proces liberalizace sítí, dokončování privatizace, restrukturalizace a rozvoj konkurence v sektoru služeb.

V první polovině roku 2005 byla připravena střednědobá Strategie hospodářského růstu, která je postavena na dvou pilířích: efektivní podpoře hospodářského růstu a zaměstnanosti. Její priority zahrnují zlepšení podnikatelského prostředí a vytvoření prostředí pro inovace, vědu a výzkum, flexibilitu pracovního trhu, posílení průmyslové kapacity díky podpoře podnikání a lepšímu využití zdrojů na výzkum a vývoj, podporu investic do inovací a posílení kapitálových trhů.

5.1.2 Ekonomický faktor

Obecně platí, že se všechny ekonomické subjekty snaží neustále snižovat své náklady. Této konkurenční výhody by firma měla a mohl v budoucnu více využívat převážně v oblasti obchodování se zahraničím.

Dne 1. ledna 2005 nabyla účinnosti novela zákona o daních z příjmů, která zrychluje odpisování movitých věcí a zavádí daňovou podporu výdajů firem na výzkum a vývoj. Tato opatření společně s poklesem sazby DPPO na 24 % v roce 2006 sníží efektivní zdanění firem, což by firmě mělo zajistit vyšší konkurenceschopnost a tím podpořit zájem investorů.

Tempo mezičtvrtletního růstu sezónně vyrovnaného HDP podle odhadu ČSÚ se mírně zpomalilo. Ve 3. čtvrtletí 2005 činilo 1,0 %, tj. bylo o 0,2 procentního bodu nižší než v 1. a 2. čtvrtletí 2005. Toto zpomalení není považováno za významné.

V současné době však odeznívají jednorázové efekty plynoucí ze vstupu České republiky do EU. Negativně budou na růst ekonomiky působit také vysoké ceny ropy a nízké růsty v zemích našich nejvýznamnějších exportních trhů.

Pro rok 2006 je předpokládáno zvýšení průměrné míry inflace na 2,6 % (proti 2,5 %). K jejímu nárůstu by mělo přispět hlavně zvýšení regulovaných cen energií, další etapa úpravy spotřebních daní u cigaret a změny věcně usměrňovaných cen. Většina administrativních opatření je načasována počátek roku 2006, což by mělo zvýšit meziroční cenový růst v prvních měsících roku. Prosincový meziroční index spotřebitelských cen by se však neměl zásadně lišit od roku 2005.

Meziroční přírůstek reálného HDP ve 3. čtvrtletí 2005 dosáhl 4,9 % (proti odhadu z října 2005 4,6 %). Za celý rok 2005 se odhaduje přírůstek reálného HDP o 4,9 % (proti 4,8 %). V roce 2006 je očekáváno udržení růstové dynamiky na úrovni 4,6 % (proti 4,4 %).

Růst nezaměstnanosti v Olomouckém kraji, kde společnost sídlí, nemá přímý vliv na objem prodeje. Pouze si podnik bude moc vybrat z většího počtu uchazečů o práci, a tak vybrat ty nejlepší zaměstnance pro svou činnost. Jedním z problémů je, že v Olomouckém kraji je nedostatek zámečníků, které firma potřebuje.

Další impulsy ve prospěch lepšího fungování trhu práce by měly přinést připravované změny nemocenského pojištění s plánovanou účinností od 1. července 2006, spočívající ve snížení sazby pojistného placeného zaměstnavatelem a zároveň v přenesení povinnosti vyplácet dávky v nemoci v průběhu prvních 14 dnů na zaměstnavatele. Cílem tohoto opatření je zajistit finanční vyrovnanost systému nemocenského pojištění a zamezit jeho zneužívání. Snížení sazby pojistného za zaměstnance firma vítá, ale s proplácením prvních 14 dní nemoci zaměstnanců velice zasáhne rozpočet firmy a tím i její likviditu.

5.1.3 Sociálně-kulturní faktor

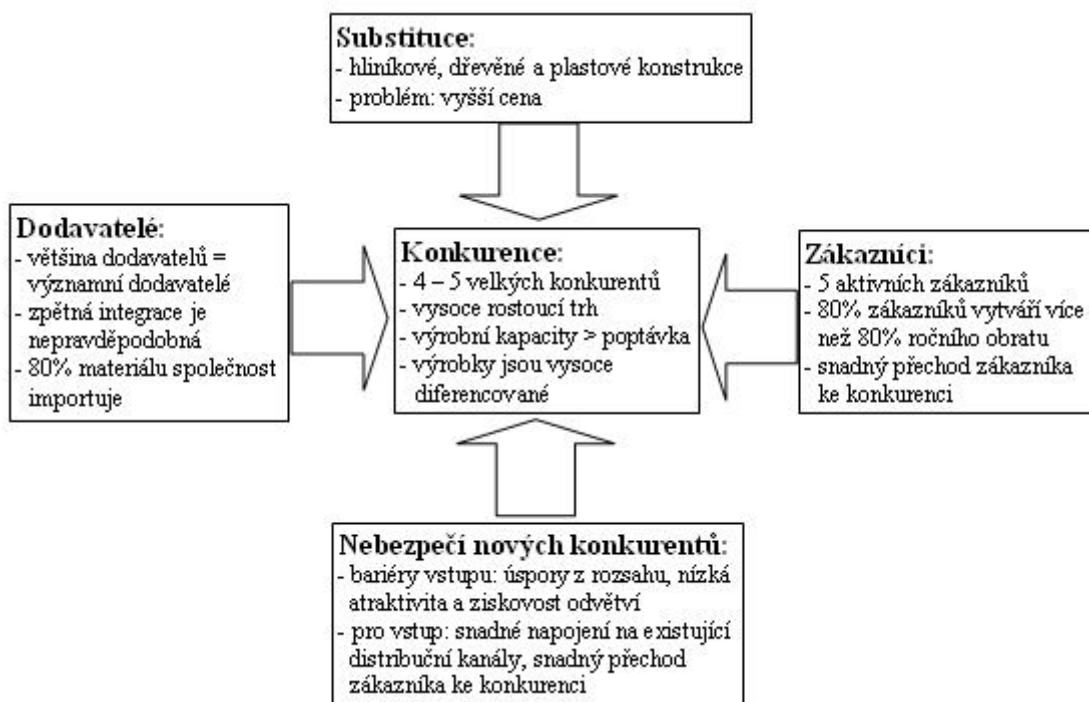
Tento faktor nebude mít na podnik téměř žádný vliv, protože se do budoucna v sociálně-kulturní oblasti mnoho nezmění.

5.1.4 Technologický faktor

Tento faktor bude významně ovlivňovat podnikání. Podnik by měl nakoupit nové a lepší stroje, aby mohl být stále konkurenceschopný. Samozřejmě s nákupem nových technologií se počítá se zvýšením produktivity práce a zvýšením kapacit.

V oblasti informatiky a informačních technologií by měl podnik do budoucna počítat s pořízením informačního systému. Zaměstnanci využívají získané informace neefektivně a navíc nedokáží tyto informace od zákazníků relevantně vyhodnotit. Stále se používají informace pouze na papíře. Moderní server by značně ulehčil a zrychlil většinu operací v podniku.

5.2 Porterův model pěti sil



Obr. 5 Porterův model pěti sil firmy Stuzam spol. s r. o.

5.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je z pohledu společnosti značná, a to z těchto důvodů:

- společnost má přibližně 5 aktivních zákazníků. Významní zákazníci, kterých je 80% však vytváří víc než 80% ročního obrátu,

- stanovení doby splatnosti je v tomto oboru stanovena až na 90 dní, protože se jedná o zakázky na velkých investičních celcích, kde doba záruky je až 5 let.

5.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Pozice dodavatelů je rovněž relativně silná s těmito určujícími faktory:

- většina dodavatelů patří mezi významné dodavatele, protože firma od nich nakupuje hlavní suroviny (ocelové profily, skla, svářecí technika). Ostatní dodavatelé, kteří tvoří zlomek výrobních nákladů, je možné pružně nahrazovat.
- zpětná integrace za stávajícího stavu nepravděpodobná, společnost nedisponuje příslušnými technologiemi a know-how.
- protože asi 80% materiálu nakupuje společnost Stuzam s. r. o. od zahraničních dodavatelů (Německo, Švýcarsko, Rakousko, Nizozemí) je možné cenu materiálu ovlivnit prostřednictvím dlouhodobých smluv a vyjednání si lepších podmínek.

5.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů nepředstavuje závažnou hrozbu. Očekává se, že konkurovat společnosti budou zejména firmy, které na trhu již působí. Společnost by měla oproti případným novým konkurentům nákladovou výhodu tím, že by využívala zejména úspory z rozsahu.

Proti vstupu nových konkurentů hrají velkou roli především:

- již zmíněné úspory z rozsahu; začínající firma s malým objemem výroby by vyráběla s vyššími náklady ve srovnání s již existujícími většími konkurenty,
- nízká atraktivita a ziskovost odvětví, která se pohybuje do 8% čistého zisku.

Hrozba vstupu nových konkurentů je však zesilována těmito skutečnostmi:

- výrobky jsou příliš diferencované, vyrábějí se podle potřeb zákazníků,
- napojit se na již existující distribuční kanály není obtížné,
- pro zákazníky je relativně snadné přejít ke konkurenční firmě.

5.2.4 Hrozba substituce

Blízkými substituty v odvětví představují hliníkové, dřevěné a plastové konstrukce a v současné době znamenají značnou hrozbu pro výrobce ocelových konstrukcí. Podstatná

nevýhoda těchto materiálů je vysoká cena a velikost konstrukce. Do budoucnosti se očekává bohužel rostoucí vliv těchto výrobků, převážně hliníkových konstrukcí.

5.2.5 Rivalita firem působících na daném trhu

Konkurenční rivalita v odvětví je vysoká, protože na českém trhu existuje 4 – 5 velkých konkurentů. Způsobují to tyto faktory:

- jedná se o dynamicky rostoucí trh (za posledních 12 let rostl evropský trh kovových konstrukcí ročně kolem 4%), vyznačující se nízkou ziskovostí,
- výrobní kapacity v současnosti převyšují poptávku,
- výrobky jsou vysoce diferencované, zákazníci do značné míry vnímají rozdíly mezi výrobky jednotlivých výrobců.

5.3 Odvětvová analýza

Jednou ze základních ekonomických klasifikací je Odvětvová klasifikace ekonomických činností (OKEČ). Je vypracována pro kategorizaci údajů, které souvisí s organizační jednotkou - ekonomickým subjektem. Poskytuje základnu pro přípravu statistických údajů o různých vstupech, výstupech, tvorbě kapitálu a finančních transakcích ekonomických subjektů.

Firma Stuzam spol. s r. o. je zařazena do OKEČ 28 - Kovodělná výroba. Odvětví kovodělného průmyslu je charakterizováno velkou výrobkovou diverzifikací tvořenou značným počtem tuzemských producentů (v daném odvětví je registrováno zhruba 1 600 podnikatelských subjektů). Z tohoto počtu je většina organizací s počtem do 24 pracovníků. Vyznačuje se nadprůměrnou dynamikou, rostoucí produktivitou práce a rostoucím vývozem zboží. V odvětví probíhá v současnosti legislativní harmonizace zahrnující také harmonizaci technickou. Stávající tuzemská ekologická legislativa nevytváří vážnější zábrany rozvoje odvětví. Kvalitativní ukazatelé jsou nepříznivě ovlivněny určitou přezaměstnaností, neodpovídající dosaženým tržbám a snižující produktivitu práce. Nepříznivý je i podíl nákladů k tržbám za výrobky a služby.

5.4 Finanční analýza firmy Stuzam spol. s r. o.

Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení, protože působí jako zpětná informace o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel, v čem se podnik zlepšil a naopak, kde zhoršil. Finanční analýzu, jako zdroj pro další rozhodování a posuzování potřebují tedy nejen manažeři podniku, ale i investoři, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční instituce, konkurenti a v neposlední řadě i odborná veřejnost.

5.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Tab. 1 Aktiva firmy Stuzam spol. s r. o.

Jednotlivé položky	Údaje v tis. Kč a v %					
	2003	%ní podíl	2004	%ní podíl	2005	%ní podíl
Aktiva celkem	8941	100,00%	15395	100,00%	8465	100,00%
Stálá aktiva	1	0,01%	74	0,48%	59	0,70%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Dlouhodobý hmotný majetek	1	0,01%	74	0,48%	59	0,70%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Oběžná aktiva	8866	99,16%	14849	96,45%	8088	95,55%
Zásoby	230	2,57%	2578	16,75%	604	7,14%
Pohledávky	8354	93,43%	1185	7,70%	7337	86,67%
- dlouhodobé	2	0,02%	2	0,01%	96	1,13%
- krátkodobé	8414	94,11%	11783	76,54%	7241	85,54%
Finanční majetek	220	2,46%	486	3,16%	147	1,74%
Ostatní aktiva	74	0,83%	472	3,07%	318	3,76%

Z uvedených údajů je zřejmý obrovský nárůst a opětovný pokles celkových aktiv v podniku. Tento jev je způsoben tím, že v roce 2004 vzrostl stav zásob až desetkrát a stav pohledávek o dalších 50%. V roce 2005 se tento stav opět ustálil. Snížilo se množství pohledávek společnosti a také se snížil stav zásob. Poměr stálých aktiv na celkových aktivech je velice nízký a vypovídá o nízké hodnotě strojů a zařízení. Z tabulky je patrné, že podnik nemá žádný dlouhodobý finanční a nehmotný majetek, protože v současné době, nemá dostatek finančních prostředků na jeho pořízení. Hlavní část celkových aktiv je tvořena oběžným majetkem, který tvoří 99% – 95% celkových aktiv. To není dobrý signál pro okolí. V nadcházejících letech by se však mělo více investovat do strojů, aby firma nebyla závislá pouze na oběžném majetku a mohla také krýt případné riziko i dlouhodobými aktivy.

Tab. 2 Pasíva firmy Stuzam spol. s r. o.

Jednotlivé položky	Údaje v tis. Kč a v %					
	2003	%ní podíl	2004	%ní podíl	2005	%ní podíl
Pasíva celkem	8941	100,00%	15395	100,00%	8465	100,00%
Vlastní kapitál	1551	17,35%	1866	12,12%	-275	-3,25%
Základní kapitál	100	1,12%	100	0,65%	100	1,18%
Fondy ze zisku	5	0,06%	5	0,03%	5	0,06%
Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Nerozdělený HV z minulých let	1355	15,15%	1446	9,39%	1761	20,80%
HV běžného období	91	1,02%	315	2,05%	-2141	-25,29%
Cizí kapitál	7323	81,90%	13504	87,72%	8657	102,27%
Rezervy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Dlouhodobé závazky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé závazky	4788	53,55%	8547	55,52%	4758	56,21%
Bankovní úvěry	2535	28,35%	4957	32,20%	3899	46,06%
- dlouhodobé	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- krátkodobé	2535	28,35%	4957	32,20%	3899	46,06%
Ostatní pasíva	67	0,75%	25	0,16%	83	0,98%

Vývoj celkových pasív podniku je hodně podobný jako vývoj aktiv. Je zajímavé, že vlastní kapitál tvoří pouze jednu pětinu celkových pasív a navíc má snižující se charakter. V roce 2005 je dokonce záporný. Velký vliv má na tuto skutečnost to, že do roku 2005 firma dosahovala zisk. V roce 2005 je ale její ztráta opravdu velká. Tato ztráta snižuje celková pasíva o 25%. Dalším důležitou informací je, že podnik za období 2003 – 2005 je stále více závislý na cizím kapitálu. V roce 2003 byl podíl cizího kapitálu na celkových pasívech 82% a v roce 2005 je již 103%. Firmě od roku 2003 se zvýšily krátkodobé bankovní úvěry, ale snížily se krátkodobé závazky z obchodního styku. Do bankovních úvěrů firma řadí krátkodobou půjčku majitele firmy (2 500 000 Kč) a krátkodobý bankovní úvěr, který je poskytnut od firmy O. B. Heller, která financuje všechny vydané pohledávky. Na struktuře majetku je také vidět, že podnik nevyužívá dlouhodobých úvěrů a nemá žádné dlouhodobé závazky.

Tab. 3 Celkové výnosy firmy Stuzam spol. s r. o.

		2003	%ní podíl	2004	%ní podíl	2005	%ní podíl
I.	Tržby za prodej zboží	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
II.1	Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	17 715	99,40%	24 767	68,14%	17 751	63,73%
II.2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	85	0,48%	2 364	6,50%	-2 193	-7,87%
II.3	Aktivace	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
III.	Tržby z prodeje dlouho. majetku	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
IV.	Zúčt. rezerv a čas. rozliš. prov. výn.	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
V.	Zúčt. oprav. pol. do provoz. výn.	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
VI.	Ostatní provozní výnosy	21	0,12%	9 213	25,35%	12 296	44,14%
VII.	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
VIII.	Výnosové úroky	1	0,01%	2	0,01%	0	0,00%
IX.	Ostatní finanční výnosy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
X.	Mimořádné výnosy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	Výnosy celkem	17 822	100,00%	36 346	100,00%	27 854	100,00%

Celkové výnosy mají podobný charakter jako vývoj aktiv a pasív. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v období 2003 – 2004 se zvýšily o 40%, ale v roce 2005 opět klesly na původní hladinu. V roce 2003 tržby za prodej vlastních výrobků a služeb tvořily 99% celkových výnosů. Tento jev se od roku 2004 změnil. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb zaujímá 68% celkových výnosů. Další velká položka v celkových výnosech jsou ostatní provozní výnosy. V roce 2004 tvoří 25% celkových výnosů a v roce 2005 již 44% celkových výnosů. Do ostatních provozních výnosů firma účtuje podstoupení pohledávek společnosti O. B. Heller.

Výše popsané skutečnosti mají za následek to, že celkové výnosy se od roku 2003 zvýšily o 100%. Jedna z posledních důležitých položek je změna stavu zásob vlastní činnosti. Tato položka se v roce 2004 zvýšila o 2 279 000 Kč. Bylo to způsobeno velikou hodnotou nedokončené výroby, která se v roce 2005 značně snížila a dosahuje dokonce záporných hodnot. Nedokončená výroba vzniká tak, že podnik přesouvá některé zakázky do následujícího období, kde je teprve uzavírá a fakturuje.

Tab. 4 Celkové náklady firmy Stuzam spol. s r. o.

	2003	%ní podíl	2004	%ní podíl	2005	%ní podíl
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
B. Výkonová spotřeba	13 605	76,27%	21 343	59,24%	11 832	39,45%
C. Osobní náklady	3 734	20,93%	4 549	12,63%	4 859	16,20%
D. Daně a poplatky	96	0,54%	169	0,47%	207	0,69%
E. Odpisy dlouh. nehm. a hmot. majetku	13	0,07%	8	0,02%	107	0,36%
F. Tvorba rezerv a čas. rozlišení prov. ná.	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
G. Zúčt. opravných pol. do prov. ná.	262	1,47%	500	1,39%	456	1,52%
H. Ostatní provozní náklady	26	0,15%	9 195	25,52%	12 292	40,98%
I. Tvorba rezerv na finanční náklady	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
J. Nákladové úroky	25	0,14%	17	0,05%	61	0,20%
K. Ostatní finanční náklady	49	0,27%	148	0,41%	181	0,60%
L. Převod finanční nákladů	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
M. Daň z příjmů za běžnou činnost	29	0,16%	102	0,28%	0	0,00%
N. Mimořádné náklady	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
O. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Náklady celkem	17 839	100,00%	36 031	100,00%	29 995	100,00%

Z tabulky je patrné, že celkové náklady firmy rostou. Stejně jako tržby, tak i náklady v období 2003 – 2004 se zvýšily o 100%. V roce 2004 vzrostla výkonová spotřeba a osobní náklady. V roce 2005 se ale výkonová spotřeba snížila až o 50% od roku 2004, ale osobní náklady nadále rostou. V tabulce celkových nákladů je také patrný nárůst ostatních provozních nákladů. V roce 2003 dosahovaly hodnoty 26 000 Kč, v roce 2004 je to již 9 195 000 Kč a v roce 2005 dosahuje až 12 292 000 Kč. Je zde patrný značný nárůst. Do ostatních provozních nákladů účtuje firma podstoupení pohledávek společnosti O. B. Heller.

Chtěl bych se ještě zmínit o rostoucí hodnotě nákladových úroků. V analýze pasív bylo řečeno, že firma je financována přes 100% cizím kapitálem, to způsobuje také růst úroků. Tento nárůst se od roku 2003 zvýšil o více než 100%.

Tab. 5 Hospodářské výsledky firmy Stuzam spol. s r. o.

	2003	2004	2005
* Provozní HV	193	580	-1 899
* HV z finančních operací	-73	-163	-242
* Mimořádný HV	0	0	0
HV před zdaněním	120	417	-2 154
*** HV za účetní období	91	315	-2 141

Tabulka 5 vypovídá o jednotlivých hospodářských výsledcích za období 2003 – 2005. Od roku 2003 do roku 2004 firma vykazovala kladný hospodářský výsledek z podnikání. Celkový výsledek byl značně ovlivněn i hospodářským výsledkem z finančních operací, kde firma dosahuje trvale záporných hodnot (úroky). Za sledované období má hospodářský výsledek z finančních operací zvyšující se charakter. V roce 2004 byl dosažen největší kladný hospodářský výsledek z provozní činnosti za celou existenci firmy. Rok 2005 byl z pohledu firmy Stuzam s. r. o. velmi špatný. Firma dosáhla ztráty ve výši 2 141 000 Kč. Z toho dosáhla velké ztráty v oblasti provozní činnosti. Tuto ztrátu způsobily penále za zpožděné dodávky, které dosahovaly hodnoty až 2 000 000 Kč. To dostalo firmu Stuzam s. r. o. do značných platebních problémů.

5.4.2 Analýza hotovostních toků

Tab. 6 Cash-Flow firmy Stuzam spol. s r. o.

	2003	2004	2005
Stav peněžních prostředků na začátku období	72	220	486
Účetní zisk z běžné činnosti	120	315	-2 141
Odpisy dlouhodobého majetku	13	8	107
Změna stavu opr. pol. a čas. rozlišení	-59	-358	268
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-2 169	-3 369	4 542
Změna stavu krátkodobých závazků	2 321	6 181	-4 847
Změna stavu zásob	-5	-2 348	1 974
Cash-Flow z provozní činnosti	221	429	-97
Příjmy z prodeje dlouhodobých aktiv	0	0	0
Výdaje s pořízením dlouhodobých aktiv	0	0	0
Cash-Flow z investiční činnosti	0	0	0
Cash-Flow z finanční činnosti	-73	-163	-242
Čisté zvýšení (snížení) peněžních prostředků	148	266	-339
Stav peněžních prostředků na konci období	220	486	147

V roce 2003 dosahuje celkové CF kladné hodnoty. Navýšily se krátkodobé závazky z obchodní činnosti, ale na druhou stranu se zvýšily i nezaplacené pohledávky. Změna nezaplacených závazků je větší než změna nezaplacených pohledávek. Je využito cizího kapitálu na financování podnikatelské činnosti. CF z finanční činnosti je záporné, protože se zde projevuje výše úroků z krátkodobých úvěrů.

V roce 2004 společnost opět navýšila své finanční prostředky o 100 %. Tomu napomohlo především snížení hodnoty pohledávek o 3 369 000 Kč a navýšení krátkodobých závazků o

6 181 000 Kč u CF z provozní činnosti. CF z finanční činnosti je stále záporný a má dokonce zvyšující se charakter.

V roce 2005 je situace naprosto odlišná od předchozích období. CF z provozní činnosti značně ovlivnila ztráta, která dosáhla hodnoty 2 141 000 Kč, dále pak navýšení pohledávek o 4,5 miliónů a snížení krátkodobých závazků o 4,8 miliónu. Na CF z provozní činnosti měla také velký vliv změna stavu zásob. CF z finanční činnosti je opět záporný. Je patrné, že firma doplatila na velmi dobrý rok 2004, kdy měla příliš mnoho závazků, které v roce 2005 musela uhradit. Na druhou stranu byla většina závazků hrazena z uhrazených pohledávek, které však nedosahovaly takové hodnoty.

5.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Tab. 7 Likvidita firmy Stuzam spol. s r. o. a odvětví

Stuzam spol. s r. o.	2003	2004	2005
Běžná likvidita	1,21	1,10	0,93
Pohotová likvidita	1,17	0,91	0,85
Okamžitá likvidita	0,03	0,04	0,02
OKEČ 28			
Běžná likvidita	1,51	1,18	1,16
Pohotová likvidita	0,99	0,85	0,95
Okamžitá likvidita	0,21	0,21	0,23

Obecně platí, že u běžné likvidity by hodnota měla dosahovat alespoň 1,5-2, u pohotové likvidity 1-1,5 a u okamžité likvidity alespoň 0,2-0,5. Běžná likvidita u firmy Stuzam s. r. o. je velice nízká a v žádném ze sledovaném období nedosahuje optima. Dokonce má snižující se charakter. Pohotová likvidita má z hlediska teorie špatné hodnoty, ale jak je patrné, tyto hodnoty dosahuje i odvětví. U okamžité likvidity můžeme vidět, že firma velice špatně hospodaří se svými finančními prostředky. Okamžitá likvidita firmy je mnohem menší než u odvětví.

Tab. 8 Rentabilita firmy Stuzam spol. s r. o. a odvětví

Stuzam spol. s r. o.	2003	2004	2005
Rentabilita tržeb	0,51%	1,27%	-12,06%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	1,30%	1,45%	-17,96%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	6,00%	16,88%	*
OKEČ 28			
Rentabilita tržeb	5,38%	2,64%	2,76%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	7,88%	2,88%	3,33%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	13,74%	12,29%	13,14%

Ziskové marže počítané z tržeb jsou velice nízké ve všech sledovaných obdobích, což je patrné ve srovnání s odvětvím. V roce 2004 se rentabilita tržeb zvýšila, ale v roce 2005 se dokonce snížila na -12,06%. Způsobila to ztráta v tomto období. Rentabilita celkového kapitálu má stejný charakter jako rentabilita tržeb. V odvětví je patrné, že jednotlivé rentability mají také klesající charakter. Rentabilita vlastního kapitálu postupně roste. Pouze v roce 2005 ukazatel ROE nelze vypočítat, protože, jak již bylo zmíněno v analýze pasív, firma nemá žádný vlastní kapitál.

O společnosti lze prohlásit, že vložený kapitál využívá neefektivně. Dosažené rentability jsou velmi špatné. Je vidět negativní trend a snižující se hodnoty obzvláště v posledním roce, kdy podnik dosáhl velice špatných výsledků.

Tab. 9 Zadluženost firmy Stuzam spol. s r. o. a odvětví

Stuzam spol. s r. o.	2003	2004	2005
Celková zadluženost	81,90%	87,72%	102,27%
Míra zadluženosti	4,72	7,24	-31,48
Vlastní kapitál/Stálá aktiva	1551	25,22	-4,66
Ukazatel úrokového krytí	4,64	24,53	-35,31
OKEČ 28			
Celková zadluženost	53,17%	58,34%	60,64%
Míra zadluženosti	1,21	1,77	1,70
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	1,05	1,13	1,26
Ukazatel úrokového krytí	8,37	2,65	3,14

Firma vykazuje velice vysokou zadluženost, která se v roce 2003 pohybuje kolem 82% a ke konci sledovaného období roku 2005 dokonce kolem hodnoty 102%. Odvětví nevykazuje tak vysoké hodnoty, ale na druhou stranu je zadluženost více než padesáti procentní. Firma Stuzam s. r. o. se nachází ve finanční krizi, kterou majitel v roce 2003 vyřešil krátkodobou půjčkou v hodnotě 2 500 000 Kč.

Na druhou stranu je firma schopna dokonale využít tzv. finanční páku – tj. pomocí používání cizího kapitálu zvyšovat rentabilitu vlastního kapitálu (viz. tab. 10 – multiplikátor vlastního kapitálu je trvale vyšší než 1). Pouze v posledním roce se multiplikátor dostal do záporných hodnot, a to z důvodu dosažení ztráty.

Tab. 10 Multiplikátor vlastního kapitálu firmy Stuzam spol. s r. o.

Multiplikátor vlastního kapitálu	2003	2004	2005
EBT/EBIT x A/VK	5,96	6,23	-30,60

Společnost nečerpá dlouhodobé bankovní úvěry, protože je nepovažuje za výhodné kvůli vysokým úrokovým sazbám, a také z důvodu velkého zadlužení firmy většina finančních institucí není ochotna podstoupit takové riziko. Využívá jen krátkodobý kontokorentní úvěr, který má hodnotu 100 000 Kč a financování pohledávek společností O. B. Heller. Společnost O. B. Heller zaplatí firmě Stuzam s. r. o. 70% podstoupené pohledávky a o pohledávky se stará sama.

Tab. 11 Obratovost firmy Stuzam spol. s r. o. a odvětví

Stuzam spol. s r. o.	2003	2004	2005
Obrat celkových aktiv z tržeb	2,01	1,61	2,10
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	5,86	37,47	12,25
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	167,73	171,30	148,80
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	96,71	124,23	96,49
OKEČ 28			
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,31	1,54	1,70
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	72,40	45,16	27,22
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	109,66	87,10	92,51
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	148,21	123,88	117,80

Obrat celkových aktiv z tržeb se u firmy Stuzam s. r. o. příliš neliší od dosahovaných hodnot u odvětví. Zato doba obratu zásob je na rozdíl od odvětví mnohem lepší. Zásoby se v roce 2005 obrátí průměrně za 12 dní oproti konkurenci, která je schopna obrátit zásoby až za 27 dní. To znamená, že firma velice dobře hospodaří s materiálem a zbytečně nekupe materiál na sklad, ale přímo do spotřeby na jednotlivé zakázky.

U doby obratu pohledávek a závazků je to horší než u odvětví. V roce 2003 byla doba obratu pohledávek 167 dní, ale v roce 2005 je to již 148 dní. Doba obratu závazků bylo v roce 2003 96 dní, v roce 2004 tato hodnota vzrostla dokonce na 124 dní, ale v roce 2005 se tato hodnota vrátila zpět na hodnotu 96 dní. Z finančního hlediska jsou tyto čísla velice

špatná, protože doba obratu pohledávek je větší než doba obratu závazků. Zde je patrná vysoká vyjednávací schopnost zákazníků, kteří si stanovují příliš velkou dobu splatnosti. Na druhou stranu odvětví dosahuje podobných čísel, jen doba obratu pohledávek je nižší než doba obratu závazků.

5.4.4 Agregované indexy

Altmanův model vypovídá o finanční situaci podniku. Je patrné, že firma dosahuje vysokých hodnot, které mají pozvolna klesající charakter. Těchto hodnot je dosaženo díky poměru tržby/aktiva, protože tržby trojnásobně převyšují aktiva a v roce 2005 dokonce čtyřnásobně. Tento vývoj není náhodný a je dosahován každý rok.

Tab. 12 Altmanovo Z-skóre firmy Stuzam spol. s r. o.

Stuzam spol. s r. o.	2003	2004	2005
0,717 x ČPK/A	0,124	0,087	-0,023
0,847 x HV/A	0,009	0,080	0,176
3,107 x EBIT/A	0,040	0,084	-0,791
0,420 x VK/CZ	0,089	0,058	-0,013
0,998 x T/A	1,989	1,606	2,093
Altmanovo Z-skóre	2,251	1,914	1,442

Pokud je dosažená hodnota Z-skóre vyšší než 2,99, má firma uspokojivou finanční situaci, při $Z = 1,81-2,99$ nevyhraněnou finanční situaci a při Z menší než 1,81 má velmi silné finanční problémy. Použití tohoto ukazatele v podmínkách české ekonomiky je problematické, a to zejména proto, že v indexu není obsažena problematika vysoké platební neschopnosti, která je v současnosti velkým problémem české ekonomiky.

Z tabulky je patrné, že v roce 2005 má firma již velké finanční problémy. Na tuto skutečnost má značný vliv ztráta roku 2005.

Tab. 13 Index IN95 firmy Stuzam spol. s r. o.

Stuzam spol. s r. o.	2003	2004	2005
0,23 x A/CZ	0,281	0,262	0,225
0,11 x EBIT/ú	0,532	2,698	-3,884
29,29 x EBIT/A	0,380	0,793	-7,453
0,71 x T/A	1,415	1,142	1,489
0,10 x OA/(KZ+KBU)	0,185	0,110	0,093
-7,46 x ZPL/T	-1,783	-1,119	-1,561
Index IN95	1,010	3,887	-11,091

Podle teoretických poznatků by měl tento index dosahovat výsledků větších než 2, což představuje podnik s dobrým finančním zdravím. Podnik s hodnotou pohybující se mezi 1 a 2 není „ani zdravý ani nemocný“, tzn. jedná se o podnik, který by mohl mít problémy. Pokud vyjde index IN95 menší než 1 znamená to, že jde o podnik se špatným finančním zdravím.

V našem případě se v roce 2003 dosahuje hodnoty kolem 1 a tudíž se jedná o podnik „ani zdravý ani nemocný“, a však v roce 2004 tento index dosahuje hodnoty 3,8, což svědčí o finančně zdravém podniku. Naproti tomu rok 2005 dosahuje hodnoty -11,091, který naznačuje špatné finanční zdraví. Tato změna je převážně způsobena ztrátou roku 2005. Ostatní hodnoty IN95 dosahují za sledované období podobné hodnoty.

Tab. 14 Index IN99 firmy Stuzam spol. s r. o.

Stuzam spol. s r. o.	2003	2004	2005
0,017 x A/CK	-0,021	0,019	0,017
4,573 x EBIT/A	0,059	0,124	-1,164
0,481 x V/A	0,965	0,774	1,009
0,015 x OA/(KZ+KBU)	0,028	0,016	0,014
Index IN99	1,031	0,934	-0,124

Index IN99 je vytvořen pomocí diskriminační analýzy tak, aby akceptoval pohled vlastníka. Dosahuje-li index IN99 vyšší hodnoty jak 2,07, daná firma má kladnou hodnotu ekonomického zisku – to znamená, že vlastníci zde zhodnotili své peníze lépe, než kdyby je investovali jinde při stejném riziku. Pohybuje-li se hodnota indexu IN pod 0,684, pak firma dosahuje záporné hodnoty ekonomického zisku. Z toho plyne, že poměr šedé zóny je dost široký.

Firma Stuzam s. r. o. dosahuje hodnot pohybující se kolem čísla 1, i když je evidentní snižující se hodnota výsledku zapříčiněná dílčími ukazateli, nabízí se vysvětlení – prostor pro dosahování ekonomických zisků se postupně zužuje následkem vzrůstající konkurence na daném trhu výrobků. V roce 2005 firma dosahuje záporné hodnoty, která je opět zapříčiněná ztrátou roku 2005.

Tab. 15 Index IN01 firmy Stuzam spol. s r. o.

Stuzam spol. s r. o.	2003	2004	2005
0,13 x A/CK	0,159	0,148	0,127
0,04 x EBIT/ú	0,193	0,981	-1,412
3,92 x EBIT/A	0,051	0,106	-0,997
0,21 x V/A	0,421	0,338	0,440
0,09 x OA/(KZ+KBU)	0,167	0,099	0,084
Index IN01	0,991	1,672	-1,758

V případě, že hodnota indexu je větší než 1,77 znamená, že podnik tvoří hodnotu a hodnota indexu IN01 menší než 0,75 znamená, že podnik spěje k bankrotu. Mezi hodnotami 1,77 a 0,75 je šedá zóna.

V roce 2003 je dosažena hodnota 0,991 a v roce 2004 dokonce hodnota 1,672. V těchto letech lze říci, že vlastník má v podniku výhodně uložené své peníze. Naproti tomu v roce 2005 je vypočtena hodnota -1,758, což znamená, že podnik je před bankrotem. V tomto případě bych ale nedělal předčasné závěry. Jak již bylo dříve zmíněno, velký vliv má na tento výsledek ztráta roku 2005. Podle vedení firmy Stuzam s. r. o. je to pouze dočasný stav, který se bude zlepšovat.

Je třeba zdůraznit, že tyto bonitní a bankrotní indikátory mají pouze určitý orientační charakter a nejsou schopny nahradit podrobnou finanční analýzu, ze které se dají lépe vyvodit závěry a doporučení.

5.4.5 Analýza ekonomické přidané hodnoty

EVA představuje rozdíl mezi provozním ziskem po zdanění a náklady na použitý kapitál, tj. přebytek zisku po odečtení nákladů na dlouhodobě vázaný kapitál (nebo čistým ziskem a náklady na vlastní kapitál). Koncepce EVA v sobě obsahuje to, že cílem podnikání je vytváření ekonomické přidané hodnoty. To znamená, že ukazatel EVA měří, jak firma za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky.

Následující tabulka ukazuje způsob výpočtu EVA podle ministerstva průmyslu a obchodu. Skládá se z $r_{\text{bezrizikové}}$ (bezriziková sazba stanovena Statistickým úřadem), r_{LA} (ukazatel charakterizující velikost podniku), r_{obch} (ukazatel charakterizující tvorbu produkční síly), r_{finstab} (ukazatel charakterizující vztahy mezi aktivy a pasivy), **WACC** (úplatné zdroje), r_e (alternativní náklady na kapitál), **ROE** (rentabilita vlastního kapitálu), **VK** (vlastní kapitál). Způsob výpočtu je uveden v příloze II.

Tab. 16 Ukazatel EVA firmy Stuzam spol. s r. o.

Stuzam spol. s r. o.	2003	2004	2005
$r_{\text{bezrizikové}}$	4,12%	4,80%	3,30%
r_{LA}	5,00%	5,00%	5,00%
r_{obch}	0,00%	0,00%	10,00%
r_{finstab}	0,00%	0,01%	10,00%
WACC	9,12%	9,81%	28,30%
r_e	22,76%	35,16%	*
ROE	0,06	0,17	*
VK	1551	1866	-275
$EVA=(ROE - r_e) \times VK$	-259 948	-338 866	*

Ve všech sledovaných letech je hodnota EVA záporná, tzn., že firma svojí činností nezvyšovala hodnotu vložených prostředků majitele. Lepší by bylo, kdyby tyto prostředky majitel investoval například na kapitálových trzích. K záporným hodnotám dochází díky vysokému zadlužení firmy (krátkodobá půjčka majitele firmy 2 500 000 Kč). V roce 2005 ukazatel EVA nelze vypočítat, protože firma dosáhla záporného hospodářského výsledku (2 141 000 Kč).

Detailní rozbor ukazatele EVA je v příloze IX a X. Zde je rozklad ukazatele EVA rozebrán z pohledu meziroční změny všech ukazatelů a majetku firmy v průběhu sledovaného období 2003 – 2005.

5.5 SWOT analýza

Analýza SWOT je výčet slabých a silných stránek a hrozeb a příležitostí firmy STUZAM s. r. o. a jsou uvedeny v následující tabulce:

Tab. 17 SWOT analýza firmy Stuzam spol. s r. o.

Silné stránky	Slabé stránky
- dodavatelé kvalitních surovin	- špatná organizace nákupu
- přeprava výrobků	- špatná logistika
- způsob skladování	- špatné platební podmínky s dodavateli
- průběžná kontrola strojního zařízení	- špatné platební podmínky s odběrateli
- rychlá náprava chyb zjištěných při kontrole	- nízká motivace zaměstnanců
- nízká výrobní cena výrobků	- zastaralé stroje
	- neodbornost zaměstnanců
	- proustoje zaměstnanců
Příležitosti	Hrozby
- situace na trhu ve stavebnictví v ČR a EU	- změna politiky státu
- diferenciacie výrobků	- ceny energií
- význam výrobků pro zákazníka	- odchod kvalifikovaných pracovníků do zahraničí
- daňová politika státu	- existence mnoha substitutů
	- vyjednávací síla zákazníků
	- vývoje cen substitutů
	- schopnost konkurentů snižovat náklady a služby

5.5.1 Silné stránky

Mezi silné stránky firmy patří dodavatelé kvalitních surovin, se kterými firma již dlouhodobě spolupracuje a snaží se vyjednat co nejlepší platební podmínky. Jedná se o kovové profily, které splňují nejpřísnější evropská kritéria z oblasti jakosti.

Dále je to přeprava vlastních výrobků, kterou si zabezpečuje podnik sám za velmi nízké režijní náklady, popřípadě pomocí externích dopravců, které má přímo v areálu společnosti MOPOS a. s., kde má Stuzam s. r. o. provozovnu. Firma Stuzam disponuje širokým vozovým parkem, kam patří Ford Tranzit, Fiat Ducato, Škoda Fábie, Škoda Forman, Škoda Favorit, popřípadě využití dvou tažných vozíků.

Způsob skladování má firma velice dobře vymyšlen. Veškerý materiál objednává přímo na zakázku, tak neváže zbytečně finanční prostředky a vyrobené výrobky jsou automaticky montovány. Proto nevzniká téměř žádná zásoba ze strany vstupního materiálu ani ze strany výrobků.

Na konci každého dne je kontrolován stav strojního zařízení, které provádí obsluhující pracovník. V případě problému musí informovat vedoucího výroby, který daný problém musí neprodleně odstranit.

Veškeré chyby vzniklé při výrobě jsou pružně odstraňovány již v počátcích. Každý zámečnick, v případě zjištění chyby, informuje výrobního mistra, který problém vyřeší. Takto vzniklých chyb je ale opravdu málo.

Pomocí vyjednaných vysokých slev a vysoké produktivity zaměstnanců je firma Stuzam s. r. o. schopna vyrobit výrobky za velmi nízkou cenu oproti konkurenci. Je to jedna z konkurenčních výhod, kterou si firma také uvědomuje.

5.5.2 Slabé stránky

Do slabých stránek firmy patří hlavně nekvalitní organizace nákupu materiálu a logistika. Nejsou zde určeny konkrétní osoby, které nákup a logistické procesy řídí.

Mezi další závažný problém patří špatné platební podmínky s dodavateli a odběrateli. Vyjednávací síla obou stran je značná. Hlavně odběratelé si stanovují až 90-denní splatnosti faktur, které v dohodnutých termínech nesplácejí. Tato skutečnost ale může malou firmu dostat do velkých nesnází, protože se jedná o vysoké hodnoty faktur. Tím pádem nemůže firma hradit své přijaté faktury, které také zní na vysoké částky. Zde je však fakturační splatnost jen 30 dní. Podnik v této oblasti již jedná s dodavateli a snaží se zlepšit své platební podmínky ve formě delších platebních termínů popřípadě splátkových kalendářů.

Nízká motivace zaměstnanců, prostoje zaměstnanců a neodbornost zaměstnanců je další závažný problém, který nemá pouze firma Stuzam, s. r. o. U lidí jsou stále znatelné přežitky z minulého režimu, kdy chodili do práce jen proto, že museli, ale nemuseli tak přispět k rozvoji podniku. Ve firmě Stuzam s. r. o. nepracují na pozicích zámečníků jen zámečníci. Jsou zde i jiné profese jako jsou klempíři, truhláři, pokrývači a další. Tyto zaměstnance by měla firma rekvalifikovat a nadále vzdělávat.

Zastaralé stroje firma nemůže razantně ovlivnit. V blízké době by firma chtěla investovat do nových výrobních strojů a zařízení, ale nemá žádné volné finanční prostředky. To by se dalo zlepšit pomocí různých dotací a podpor od státu.

5.5.3 Příležitosti

Mezi hlavní příležitosti patří dobrá situace ve stavebnictví v ČR a EU. Dlouhodobá prognóza hovoří o tom, že stavebnictví nejen v ČR, ale také v EU, by se mělo nadále rozvíjet.

Proto firma neočekává útlum poptávky po svých výrobcích. Pouze se obává, že poptávka po ocelových konstrukcích se sníží vlivem výroby ze dřeva, plastu nebo z hliníku.

Další velkou příležitostí je diferenciací výrobků. Firma je schopna vyrábět takový výrobek z oceli, který si zákazník přeje. Vychází ze svého motto „Spokojený zákazník se vrací“.

Vlivem zvyšující se životní úrovně si většina lidí uvědomuje své priority v oblasti zdraví a bezpečnosti. Proto se objevuje velký zájem o protipožární okna a dveře mezi fyzickými osobami. Tento druh výrobku je objednáván hlavně ze strany státních institucí a velkých firem.

V posledních letech daňová politika státu značně napomáhá firmám v podnikání. Je patrné, že když daňové sazby většiny daní klesnou na nižší úroveň, firma bude moci ušetřené finanční zdroje investovat lépe, a to například do rozvoje strojů a vytvoření informačního systému. Toto tvrzení se týká hlavně daně z příjmu právnických osob, daně z příjmu fyzických osob, daně z přidané hodnoty a sazby sociálního a zdravotního pojištění.

5.5.4 Hrozby – rizika

Hlavní hrozbou je pro firmu změna politiky státu. Existuje zde obava, že stát nebude podporovat malé a střední podnikání. I když těchto výhod firma doposud nevyužívá, v blízké době by se chtěla pokusit získat dotace, například na vzdělávání zaměstnanců.

Vlivem zvyšující se ceny ropy firma očekává nárůst cen ostatních výrobků a služeb. Peníze vynaložené na toto navýšení by mohla investovat lépe.

Velkou obavu má firma také z odchodu kvalifikovaných zaměstnanců do zahraničí. Vlivem začlenění ČR do EU můžou kvalifikovaní zaměstnanci odejít pracovat do jiného členského státu. Tomu by měla firma zamezit lepší motivací zaměstnanců.

Další velkou hrozbou je velký počet substitutů a hlavně jejich cena. Bude-li se cena snižovat, bude mít firma značné problémy uchovat si svůj tržní podíl v ČR.

Bude-li se v budoucnu objevovat více konkurentů s moderními technologiemi, nebude firma Stuzam s. r. o. schopna cenově konkurovat. Velkou obavu má z východoasijských států, kde je levnější pracovní síla a levnější materiál. Z tohoto důvodu si zákazníci budou moc diktovat téměř nesplnitelné podmínky.

6 OBLAST BSC

6.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektivu řadí firma na první místo, protože problémy s financováním jsou aktuální. Na druhou stranu musí také vycházet ze situace v odvětví a z chování konkurence.

Z předcházejících analýz vyplynuly určité problematická místa, na které by se měla soustředit. Například hodnota celkové zadluženosti ve finanční analýze. Hodnota tohoto ukazatele je stále vysoká ve srovnání s odvětvím. Pro firmu to znamená značné problémy při poskytování úvěrů od bank. Do budoucna by se měla snažit snížit svoje zadlužení, protože pro okolní ekonomické subjekty se může jevit jako rizikový podnik.

Dalším velice závažným problémem je hodnota ukazatele EVA. Tento ukazatel dosahuje dlouhodobě záporných hodnot. To by se mělo změnit, protože majiteli by vložený kapitál měl vynášet, nikoliv ztrácet na hodnotě. Mohlo by se stát, že by majitel nechtěl dále v podnikání pokračovat.

Velikost celkových nákladů v porovnání s výnosy je příliš vysoká. Firma by se měla snažit snižovat režijní náklady a udržet si konkurenceschopnost. Měla by omezit náklady na výkonovou spotřebu a osobní náklady, které zahrnují platy zaměstnancům. Měli by najít jiný způsob motivace zaměstnanců, než je pouze finanční ohodnocení.

6.2 Zákaznická perspektiva

Zákazníci jsou ekonomické subjekty, které ovlivňují celou ekonomiku, a proto na ně firma Stuzam s. r. o. nemůže zapomenout. Hlavní motto společnosti je, že spokojený zákazník se vrací, a proto se snaží svým klientům vyhovět v každém směru.

Protože firma Stuzam s. r. o. není velký podnik a řadí se spíše mezi malé a střední podniky, její podíl na trhu není tak velký. Měla by se snažit rozšířit svoji výrobu o další výrobky, nabízet množství doplňkových služeb a investovat více peněz do propagace a marketingu.

Závažným problémem je pomalý zákaznický servis, se kterým se firma potýká již několik let. Jde hlavně o pomalé odstraňování reklamací a vyhotovování cenových nabídek. Je to způsobeno hlavně nízkým počtem kompetentních zaměstnanců, kteří nestačí řešit všechny stížnosti. Do budoucna by firma měla zakoupit dobrý informační systém, pomocí kterého by bylo vše mnohem jednodušší.

6.3 Procesní perspektiva

Procesní perspektiva ukazuje způsob, jak vyrábět, aby byli spokojeni zákazníci, ale i vlastníci firmy. Vlastníci se snaží zvýšit celkové výnosy a snižovat celkové náklady. Proto musí vytvářet a vylepšovat výrobní procesy tak, aby těchto cílů dosáhli. Při zlepšování výrobních procesů může dojít ke zlepšení kvality a snížení časové náročnosti výroby výrobku. S tím je spojena samozřejmě i spokojenost zákazníků. Firma Stuzam s. r. o. se snaží upravovat výrobní procesy tak, aby v co nejkratším časovém horizontu byly splněny všechny objednávky.

6.4 Perspektiva učení se a růstu

Hlavní podstata této perspektivy je vytvářet podmínky pro dosažení cílů finanční perspektivy, zákaznické a procesní. Proto by firma měla zaměstnávat takový personál, který by porozuměl hlavním cílům podniku a tyto cíle dále rozvíjel. Specialisté a kvalifikovaní pracovníci jsou v dnešním moderním světě chápáni spíše jako faktor konkurenceschopnosti a ne pouze jako výrobní zdroj. Ostatní zdroje jsou nahraditelné, ale kvalifikovaný lidský faktor nikoliv. Proto by firma měla své zaměstnance nadále vzdělávat a zvyšovat jim jejich kvalifikaci. Ve firmě Stuzam s. r. o. se to týká hlavně vzdělávání v oblasti cizích jazyků a legislativy. Do budoucna se počítá s velkým zájmem převážně německy a anglicky mluvících zákazníků, a proto se snaží své zaměstnance vzdělávat v této oblasti.

6.5 Implementace BSC

Na základě provedených analýz je vhodné strategii uvedenou v kapitole 4.4 aktualizovat. Firma Stuzam s. r. o. je schopna implementovat Balanced Scorecard v případě, že splní níže doporučené kroky úspěšného zavedení BSC.

Na začátku je vhodné vyjasnit nutné skutečnosti, které jsou důležité při zavádění Balanced Scorecardu ve firmě Stuzam s. r. o. Počátečním impulsem k zavedení BSC ve společnosti by měla být tato diplomová práce. Je zřejmé, že na její tvorbě by se měli podílet všechny složky v podniku bez ohledu na to, jestli patří mezi řídicí nebo řízenou část managementu.

6.5.1 Organizační předpoklady

Z pohledu implementace BSC je organizační struktura firmy Stuzam, spol. s r. o. dostačující. Není tedy třeba vytvářet další pozice, popřípadě měnit organizační strukturu. Důležitá je ovšem aktivní účast a spolupráce vrcholových manažerů.

6.5.2 Vyjasnění strategie

Stanovení základních cílů managementu nemusí mít vždy konečnou formu. Proto pověřené osoby, které se budou zabývat BSC v podniku, musí všechny cíle na základě strategie definovat a konzultovat s vedením. Důležitou věcí je, aby všichni zaměstnanci a vrchový management strategii porozuměl. Firma Stuzam s. r. o. svoji strategii nemění. Nastane-li situace, která nepříznivě ovlivní chod firmy, změny ve strategii jsou nezbytné.

6.5.3 Tvorba BSC

Podle stanovených cílů je možno formulovat a rozdělit tyto cíle na jednotlivé perspektivy. Firma Stuzam s. r. o. je stále ještě malá firma, a proto literaturou uváděné čtyři hlavní perspektivy budou postačující. Konkrétně se jedná o perspektivu finanční, zákaznickou, procesní a potenciálu a růstu. Na základě rozdělení všech cílů do jednotlivých perspektiv musí odpovědný pracovník stanovit měřítka, se kterými se budou dosažená čísla porovnávat a hodnotit (stanoví tzv. metriky). Podle mého názoru by jednotlivé metriky mohly být stanoveny takto. Pro finanční perspektivu (podkap. 6.5.3.1), pro zákaznickou perspektivu (podkap. 6.5.3.2), pro perspektivu interních procesů (podkap. 6.5.3.3) a pro perspektivu učení se a růstu (podkap. 6.5.3.4).

6.5.3.1 Finanční perspektiva

Tab. 18 Finanční perspektiva

Strategické cíle	Metrika	Cílová hodnota
Zvyšování podnikové hodnoty	EVA	50 000
Růst obratu	Tržby	25 000 000
Míra úspor nákladů	Nepřímé náklady	10% z přímých nákladů
Optimalizace výše finančních prostředků	Ukazatelé likvidity (Běžná likvidita, Pohotová likvidita, Okamžitá likvidita)	BL=1,5 PL=1,3 OL=0,5

Hlavním finančním cílem firmy Stuzam s. r. o. je zvyšování podnikové hodnoty pomocí ukazatele EVA. Do budoucna by firma měla zvyšovat svůj vlastní kapitál a rentabilitu vloženého kapitálu, ale na druhou stranu snižovat alternativní náklady na kapitál. Z předcházejících finanční analýz je patrné, že tento hlavní strategický cíl se podniku nedaří naplnit.

Dalším důležitým cílem je růst obratu. Firma se snaží zvyšovat své tržby z důvodu naplnění své mise patřit mezi nejúspěšnější výrobce zámečnických výrobků v České republice, kterou si stanovila již na začátku podnikání. Tohoto cíle může dosáhnout zvýšením kapacity výroby a produktivitou práce.

Základem každého podnikání je minimalizace nákladů. Firma by se měla hlavně zaměřit na náklady, které má možnost ovlivnit. Jako jsou například režijní náklady.

Poslední finanční ukazatel je důležitý z důvodu značných finančních komplikací. Je to způsobeno především druhotnou platební neschopností. I když firma má spoustu pohledávek, které značně převyšují závazky, její schopnost dostát svým závazkům je nedostačující. Měla by se více zaměřit na vymáhání pohledávek popřípadě stanovení lepších platebních podmínek ve smlouvách.

6.5.3.2 Zákaznická perspektiva

Tab. 19 Zákaznická perspektiva

Strategické cíle	Metrika	Cílová hodnota
Snižování uplatňovaných reklamací	Počet reklamací za měsíc	3
Zvýšení podílu na českém trhu	Podíl počtu našich výrobků na počet stejných výrobků konkurence (v %)	51%
Zlepšení kvality výrobků	Index kvality pro zákazníka	8
Maximalizace dodavatelské spolehlivosti	Podíl nesplněných termínů na nesplněné termíny (%)	10%

K naplnění mise musí společnost zvýšit podíl na českém trhu. Jedním z faktorů, jimž může nepřímo působit na zvyšování svého tržního podílu je snižování závad a poruchovosti výrobků a tím i snižování počtu reklamací. Tímto způsobem ušetří značné finanční prostředky a sníží i své náklady.

V tržní ekonomice společnost soutěží o to, kdo má nejlepší výrobek, a proto i firma Stuzam s. r. o. musí kvalitu svých výrobků zlepšovat. V neposlední řadě se snaží maximalizovat dodavatelskou spolehlivost, aby zlepšila svou image a pověst, a tím zvýšila celkový obrat. Proto tento strategický cíl nemůže být opomenut. Index kvality by mohl být zjišťován na základě dotazníků, které obdrží každý zákazník.

6.5.3.3 Procesní perspektiva

Tab. 20 Procesní perspektiva

Strategické cíle	Metrika	Cílová hodnota
Zvyšování počtu kooperací s dodavateli	Počet kooperací na počet zakázek	60%
Standardizace výroby	Počet stejných výrobků (%)	30%
Optimalizace zásobovacího řetězce	Podíl zásobovacích nákladů na tržbách (%)	1,5%
Urychlit procesy	Rychlost splnění zakázky	14 dní

Jednou z konkurenčních výhod je snížení rizika a přenesení odpovědnosti na jiný subjekt. Proto se snaží firma přenést své rizika hlavně na dodavatele, se kterými již dlouhodobě spolupracuje.

Firma Stuzam, s. r. o. by se měla snažit o standardizaci svých výrobků, protože s větším počtem stejných výrobků může snížit režijní náklady. Jak již vyplynulo z Porterovy analýzy, vyjednávací pozice zákazníků je příliš vysoká a přechod zákazníků k jinému dodavateli není finančně náročný.

Z finanční analýzy je patrné, že firma má finanční prostředky vázané v materiálu. Tento závažný problém by se měl co nejdříve vyřešit, protože jak již bylo zmíněno, firma nemá přebytečné finanční prostředky a potřeba financí je základem její životaschopnosti. Měla by využívat metodu ABC, a tak optimalizovat zásobovací řetězec.

Velkou výhodou v konkurenčním boji je urychlení interních procesů. A to snížením doby reakce od objednávky k samotné realizaci pod úroveň konkurence.

6.5.3.4 Perspektiva učení a růstu

Tab. 21 Perspektiva učení se a růstu

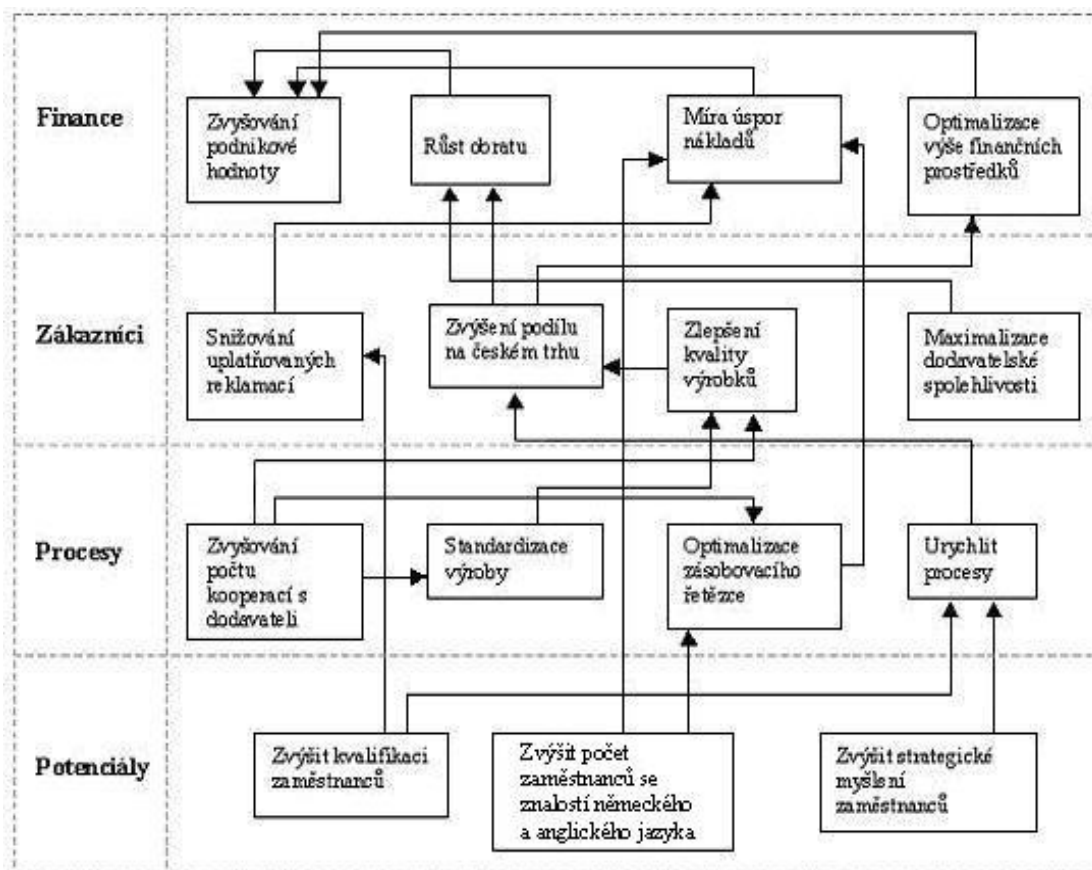
Strategické cíle	Metrika	Cílová hodnota
Zvýšit kvalifikaci zaměstnanců	Počet vzdělávacích kurzů/počet zaměstnanců	0,3
Zvýšit počet zaměstnanců se znalostí německého a anglického jazyka	Počet zaměstnanců se znalostí německého a anglického jazyka/Počet zaměstnanců	10%
Zvýšit strategické myšlení zaměstnanců	Podíl odměn na mzdách (%)	25%

Vzhledem k rostoucím požadavkům na znalosti zaměstnanců a v důsledku nutného dodržování legislativy, je nezbytné neustále zvyšovat, případně obnovovat odbornou kvalifikaci zaměstnanců. U firmy Stuzam s. r. o. se jedná hlavně o vzdělávání v oblasti účetnictví a daní, legislativy u řídicího managementu a různé zkoušky u výrobních dělníků (např. svářečské zkoušky).

Firma chce do budoucna oslovit i zahraniční odběratele, proto počítá se zvýšeným zájmem o své výrobky převážně v zemích EU. Proto je nezbytné zaměstnance motivovat k rozvoji vzdělání v oblasti jazyků, jako je němčina nebo angličtina.

6.5.3.5 Vztahy příčin a následků

Sestavení řetězce příčin a následků chronologicky následuje za výběrem strategických cílů. Na následujícím obrázku jsou znázorněny vazby mezi perspektivami prostřednictvím strategicky významných vztahů mezi jednotlivými cíli.



Obr. 6 Strategická mapa

6.5.4 Proces rozšíření (ROLL-OUT)

Na začátku implementace BSC ve firmě Stuzam se nemusí počítat s procesem rozšíření, a to z důvodu, že firma není velká. Základní BSC je dostačující. Jen v případě, že společnost se bude dále vyvíjet a rozšiřovat svou organizační strukturu, je zapotřebí si uvědomit, že proces rozšíření je nevyhnutelný.

6.5.5 Kontinuální nasazení BSC

V této fázi je nutné BSC propojit s manažerskými systémy řízení. To znamená integrovat BSC do strategického a operativního plánování za účelem plynulého přizpůsobování nové strategie a přesného převedení operativních cílů a strategických akcí do ročních plánů a

rozpočtů. Je zapotřebí rovněž integrace do systému reportingu, aby bylo možné průběžné sledování cílů.

Důležitým úkolem při implementaci BSC je vytvoření vhodné podpory informačními technologiemi, které představují významný podpůrný nástroj Balanced Scorecard. V našem případě pomocí MICROSOFT EXCEL. S rozvojem podnikové informační sítě je dobré pořídit software pro řízení BSC.

6.5.6 Časový plán implementace BSC

Aktivity/týden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
- Výběr podnikatelské jednotky	■										
- Výběr implementačního týmu	■										
- Ověření cílů předložený implementačním týmem		■									
- Sladění návrhu změn s cíli, záměry a měřítky BSC			■	■							
- Odsouhlasení programu komunikace BSC se zaměstnanci					■						
- Vývoj informačního systému pro podporu BSC						■	■	■	■		
- Dokončení implementace BSC									■	■	
- Kontrola implementace BSC											■

Obr. 7 Časový plán implementace

Celá implementace BSC ve firmě Stuzam spol. s r. o. by měla trvat pouze 11 týdnů, protože firma patří mezi malé podniky. Důležitou činností je výběr implementačního týmu, který by měl mít minimálně 3 osoby. Je samozřejmostí, že veškeré zjištěné údaje z BSC by měli vidět i zaměstnanci, kteří dokáží ovlivnit vývoj BSC. Nejvíce času zabere ovšem vývoj informačního systému pro podporu BSC, který bude vytvořen v MICROSOFTU EXCEL. Na konci implementace musí proběhnout kontrola ze strany vrcholového managementu.

6.5.7 Kritické faktory úspěšného zavedení

Realitou organizačního života je to, že lidé věnují větší pozornost a vynakládají větší úsilí na zlepšení toho, co je monitorováno, měřeno a hodnoceno. Zaměření na kritické faktory úspěchu může přinést změnu kultury prostřednictvím signalizace nejdůležitějších priorit. Kritické faktory představují všechny momenty, skutečnosti či prvky, a to vnějšího i vnitřního charakteru, které mohou v budoucnosti ohrozit projekt implementace BSC a nebo naopak, na kterých může být založen úspěch. Kritické faktory úspěchu můžeme charakterizovat jako schopnosti a zdroje, které firma musí mít a rozvinout, aby BSC bylo správně zavedeno.

Mezi kritické faktory implementace BSC bych zařadil:

- výběr implementačního týmu,
- schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců,
- včasné zajištění prostoru pro implementaci,
- termín splnění implementace,
- vývoj informačního systému.

Nevznikne-li žádný závažný problém v oblasti KFU, bude BSC ve firmě zdárně zavedeno.

ZÁVĚR

Svou diplomovou práci jsem rozdělil na část teoretickou, kde se podrobněji zabývám problematikou analýz vnitřního a vnějšího prostředí firmy a implementací BSC a praktickou část, ve které se snažím aplikovat své poznatky na konkrétním příkladě existujícího podniku.

Teoretická část, kterou představuje kapitola 1, 2 a 3, pojednává o konceptu strategického řízení a měření výkonnosti, poukazuje na možnosti a přínosy jeho uplatnění. Zohledněním více úhlů pohledu umožňuje stanovit hybatele finančních výsledků, určit faktory, které stojí v pozadí cílů finančních perspektivy. Filosofie BSC bere tedy v úvahu nejen finanční potřeby a výsledky, ale také sleduje nefinanční ukazatele výkonnosti, které jsou nezbytné k vlastnímu růstu. BSC přitom odpovídá na otázku, jak podniky vytvářejí hodnotu pro současné a budoucí zákazníky, nakolik se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, které určují možnost přežít.

Přínos BSC spočívá v uvědomování si základních skutečností a souvislostí probíhajících v různých podnikových oblastech. Vzájemné souvislosti jednotlivých strategických cílů zachycuje strategická mapa, která potvrdí nebo vyvrátí hypotézy o vzájemném ovlivňování strategických cílů. Současně umožňuje ověřit riziko protichůdnosti jednotlivých cílů. Podstatou implementace BSC je tedy podchycení a uchopení klíčových faktorů úspěchu, dosažení konsensu vnímání strategie, v konečném důsledku nasměrováním zdrojů k realizaci strategie, jejíž včasné a účinné zavedení do praxe rozhoduje o přežití podniku.

V praktické části jsem si pro účely své diplomové práce vybral firmu Stuzam, spol. s r. o. Praktická část se skládá ze tří kapitol. Úvodní kapitolu jsem věnoval představení firmy Stuzam spol. s r. o. a jejich cílů.

Druhá kapitola pojednává o analýzách vnitřního a vnějšího prostředí firmy (Odvětvová analýza, Pest analýza, analýza pěti sil, finanční analýza a SWOT analýza) zaměřenou na fiskální, měnovou a strukturální politiku státu a na ekonomický výkon ČR a nezaměstnanost.

Na základě zjištěných údajů a strategie firmy byly stanoveny metriky a hodnoty pro BSC, která je součástí třetí kapitoly praktické části mé diplomové práce. Tento návrh jsem vytvářel pro podnik jako celek a vybral jsem klasický model perspektiv: finanční, zákaznickou, procesní a potenciálů. Součástí poslední kapitoly je také Strategická mapa vztahů pří-

čin a následků, která ukazuje vazby mezi jednotlivými metrikami a perspektivami, časový plán implementace a kritické faktory úspěchu zavedení BSC.

Při posouzení společnosti Stuzam, spol. s r. o. musím prohlásit, že se jedná o perspektivní společnost, která však nezhodnocuje svůj potenciál, jak by měla. Věřím, že výsledky mé diplomové práce mohou být inspirací a podnětem pro budoucí řízení této firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura

- [1] BÁČA, D. *Balanced Scorecard: Řízení strategie orientované na realizaci* [online]. c2003. Poslední revize 2.3.2004 [cit. 2004-03-02]. Dostupné z: <<http://www.systemonline.cz/site/data-warehousing/6balanced.htm>.
- [2] BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-230-1.
- [3] ČIPERA, J. *Strategické řízení*. [online] c2003. Poslední revize 2. 3. 2004 [cit. 2004-03-02]. Dostupné z: <<http://www.gist.cz/files/gist.pdf>
- [4] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2002. ISBN 80-7259-018-9.
- [5] KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-063-5.
- [6] KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie v praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- [7] KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. Praha: C.H. BECK, 1999. 1. vydání. s. 304. ISBN 80-7179-227-6.
- [8] KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přepracované vydání. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- [9] NEUMAIEROVÁ, I. – NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0125-1.
- [10] NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard: Maintaining Maximum Performance*. New Persey: John Wiley & Sons, Inc., 2005. ISBN 13 978-0-471-68123-7.
- [11] PAVELKOVÁ, D. *Řízení podnikových financí – skriptum* 2. vyd. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 2000. ISBN 80-214-1659-9.
- [12] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1046-3.

- [13] PROFOTA, L. – NIEMAND, S. *Tržně a strategicky orientovaný controlling: Nové nástroje pro Váš controlling* [CD-ROM]. Dostupné jako příloha: HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2002. ISBN 80-7259-018-9.
- [14] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 2. vyd. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-247-9069-6.
- [15] ŠUMBEROVÁ, P. – KOZÁK, V. *Základy marketingu - skriptum* 2. vyd. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 2000. ISBN 80-214-1657-2.
- [16] VLČEK, R. *Hodnotový management: Moderní koncepce řízení inovací*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-85603-09-8.

Periodika:

- [17] HANKE, M. *Praktické využití BSC*. Moderní řízení 3/2003.
- [18] KNAP, P. *Strategické mapy v Balanced Scorecard*. Moderní řízení 6/2001.
- [19] VODIČKA, M. *Implementace BSC*. Moderní řízení 2/2003.

Firemní materiály

- [20] Výroční zprávy z let 2003 – 2005

Internetové zdroje

- [21] Český Statistický Úřad. *Internetové stránky*. [online]. c. 2006. Dostupné z: WWW: <<http://www.czso.cz>>.
- [22] Česká Národní Banka. *Internetové stránky*. [online]. c. 2006. Dostupné z WWW: <<http://www.cnb.cz>>.
- [23] Ministerstvo Průmyslu a Obchodu. *Internetové stránky*. [online]. c. 2006. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz>>.
- [24] Stuzam. *Internetové stránky*. [online]. c. 2004. Dostupné z WWW: <<http://www.stuzam.cz>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
BSC	Balanced Scorecard
C-F	Cash Flow
CZ	Cizí zdroje
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČZ	Čistý zisk
EBT	Hospodářský výsledek před zdaněním
EBIT	Hospodářský výsledek před úroky a před zdaněním
FM	Finanční majetek
HV	Hospodářský výsledek
KBÚ	Krátkodobé bankovní úvěry
KFU	Kritické faktory úspěchu
KP	Krátkodobé pohledávky
KZ	Krátkodobé zdroje
NÚ	Nákladové úroky
OA	Oběžná aktiva
T	Tržby
ú	Úroky
VK	Vlastní kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Model pěti sil</i>	15
<i>Obr. 2 Čtyři úrovně Balanced Scorecard</i>	18
<i>Obr. 3 Rozklad vize do strategií a cílů</i>	19
<i>Obr. 4 Organizační struktura firmy Stuzam spol. s r. o.</i>	31
<i>Obr. 5 Porterův model pěti sil firmy Stuzam spol. s r. o.</i>	37
<i>Obr. 6 Strategická mapa</i>	61
<i>Obr. 7 Časový plán implementace</i>	62

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Aktiva firmy Stuzam spol. s r. o.</i>	40
<i>Tab. 2 Pasíva firmy Stuzam spol. s r. o.</i>	41
<i>Tab. 3 Celkové výnosy firmy Stuzam spol. s r. o.</i>	42
<i>Tab. 4 Celkové náklady firmy Stuzam spol. s r. o.</i>	43
<i>Tab. 5 Hospodářské výsledky firmy Stuzam spol. s r. o.</i>	43
<i>Tab. 6 Cash-Flow firmy Stuzam spol. s r. o.</i>	44
<i>Tab. 7 Likvidita firmy Stuzam spol. s r. o. a odvětví</i>	45
<i>Tab. 8 Rentabilita firmy Stuzam spol. s r. o. a odvětví</i>	46
<i>Tab. 9 Zadluženost firmy Stuzam spol. s r. o. a odvětví</i>	46
<i>Tab. 10 Multiplikátor vlastního kapitálu firmy Stuzam spol. s r. o.</i>	47
<i>Tab. 11 Obratovost firmy Stuzam spol. s r. o. a odvětví</i>	47
<i>Tab. 12 Altmanovo Z-skóre firmy Stuzam spol. s r. o.</i>	48
<i>Tab. 13 Index IN95 firmy Stuzam spol. s r. o.</i>	49
<i>Tab. 14 Index IN99 firmy Stuzam spol. s r. o.</i>	49
<i>Tab. 15 Index IN01 firmy Stuzam spol. s r. o.</i>	50
<i>Tab. 16 Ukazatel EVA firmy Stuzam spol. s r. o.</i>	51
<i>Tab. 17 SWOT analýza firmy Stuzam spol. s r. o.</i>	52
<i>Tab. 18 Finanční perspektiva</i>	58
<i>Tab. 19 Zákaznická perspektiva</i>	59
<i>Tab. 20 Procesní perspektiva</i>	59
<i>Tab. 21 Perspektiva učení se a růstu</i>	60

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Vzorce pro finanční analýzu
- P II Postup výpočtu ukazatele EVA
- P III Rozvaha firmy za rok 2003
- P IV Rozvaha firmy za rok 2004
- P V Rozvaha firmy za rok 2005
- P VI Výkaz zisků a ztrát firmy za rok 2003
- P VII Výkaz zisků a ztrát firmy za rok 2004
- P VIII Výkaz zisků a ztrát firmy za rok 2005
- P IX Pyramidový rozklad ukazatele EVA za rok 2003 - 2004
- P X Pyramidový rozklad ukazatele EVA za rok 2004 - 2005

PI: VZORCE PRO FINANČNÍ ANALÝZU

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{OA}{KZ + KBÚ}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{KP + FM}{KZ + KBÚ}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{FM}{KZ + KBÚ}$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\check{C}Z}{T}$$

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{EBIT}{A}$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\check{C}Z}{VK}$$

$$\text{Celkové zadlužení} = \frac{CZ}{Pasíva}$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{CZ}{VK}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{NÚ}$$

$$\text{Obrat celkových aktiv z tržeb} = \frac{T}{A}$$

$$\text{Doba obratu zásob z tržeb} = \frac{Zásoby}{T} \times 360$$

$$\text{Doba obratu pohledávek z tržeb} = \frac{Pohledávky}{T} \times 360$$

$$\text{Doba obratu závazků z tržeb} = \frac{Závazky}{T} \times 360$$

P II: POSTUP VÝPOČTU UKAZATELE EVA

$$r_e = \frac{WACC \cdot \frac{UZ}{A} - (1-d) \cdot \frac{U}{BU+O} \cdot \left(\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A} \right)}{\frac{VK}{A}}$$

- kde r_e = alternativní náklad na vlastní kapitál
 $WACC$ = vážený náklad na kapitál (viz dále)
 UZ = úplatné zdroje ($VK + BU + O$), tj. kapitál, za který je nutno platit
 A = aktiva celkem
 VK = vlastní kapitál
 BU = bankovní úvěry
 O = dluhopisy
- $\frac{U}{BU+O}$ = úroková míra
 d = daňová sazba

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{\text{podnikatelské}} + r_{\text{FinStab}}$$

- kde r_f = bezriziková sazba
 r_{LA} = funkce (ukazatelů charakterizujících velikost podniku)
 $r_{\text{podnikatelské}}$ = funkce (ukazatelů charakterizujících tvorbu produkční síly)
 r_{FinStab} = funkce (ukazatelů charakterizujících vztahy mezi aktivy a pasívy).

WACC je stanoven jako by podnik měl úplatné zdroje = vlastní kapitál. Dále je předpokládána nezávislost WACC na kapitálové struktuře. Při sestavení „nejjednoduššího“ modelu stanovení r_e , byly použity následující ukazatele:

- bezriziková sazba pro rok 2003 $\rightarrow r_f = 4,0 \%$
- bezriziková sazba pro rok 2004 $\rightarrow r_f = 4,8 \%$
- bezriziková sazba pro rok 2005 $\rightarrow r_f = 3,3 \%$

Ve skupině ukazatelů charakterizujících velikost podniku - úplatné zdroje

- je-li $UZ > 3$ mld. Kč $\Rightarrow r_{LA} = 0,00\%$ (hranice vychází ze zkušeností firem poskytujících rizikový kapitál)
- je-li $UZ < 100$ mil. Kč $\Rightarrow r_{LA} = 5,00\%$
- je-li $UZ > 100$ mil. Kč ale < 3 mld. Kč použije se propočít takto:

$$r_{LA} = (3 \text{ mld. Kč} - UZ)^2 / 168,2$$

Ve skupině ukazatelů charakterizujících tvorbu produkční síly - EBIT/aktiva je riziko závislé na tomto ukazateli a splnění podmínky pro nahrazování úplatného cizího kapitálu vlastním jměním (pro práci s cizím kapitálem). Podmínka zní:

$$\frac{EBIT}{A} \geq \frac{(VK + BU + O)}{A} \cdot \frac{U}{BU + O}$$

$$\text{položíme } X1 = \frac{(VK + BU + O)}{A} \cdot \frac{U}{BU + O}$$

$$\text{pokud } \frac{EBIT}{A} > X1 \Rightarrow r_{\text{podnikatelské}} = 0,00 \%$$

$$\text{pokud } \frac{EBIT}{A} < 0 \Rightarrow r_{\text{podnikatelské}} = 10,00 \%$$

$$\text{takže funkčně vyjádřeno } r_{\text{podnikatelské}} = (X1 - EBIT / \text{Aktiva})^2 / (10 \cdot X1^2)$$

Ovšem hodnota $r_{\text{podnikatelské}}$ nemůže klesnout pod minimální hodnotu danou variabilitou ukazatele EBIT/A. Minimální hodnota je spočtena pro každé odvětví zvlášť. Minimální hodnota $r_{\text{podnikatelské}}$ se zvýšila v průměru asi o 1 %, proto je rozdílné zařazení podniků podle 4 kategorií v roce 2002 ve finanční analýze za rok 2003 (proti finanční analýze za rok 2002).

Ve skupině ukazatelů charakterizujících vztahy mezi aktivy a pasívy - likvidita L3:

- je-li celková likvidita $> XL \Rightarrow r_{\text{FinStab}} = 0,00 \%$
- je-li celková likvidita $< 1 \Rightarrow r_{\text{FinStab}} = 10,00 \%$
- je-li celková likvidita firmy > 1 , ale $< XL$, propočte se r_{FinStab} takto:

$$r_{\text{FinStab}} = (XL - \text{celková likvidita})^2 / 10 \cdot (XL - 1)^2$$

Pokud průměr průmyslu je nižší než 1,25, pak horní hranice $XL = 1,25$, pokud je průměr průmyslu větší než 1,25, pak $XL =$ průměr průmyslu. Z tohoto důvodu je možný zdánlivý „nelogický“ vliv změny likvidity na změnu EVA. U podniků s velkou finanční silou je provedena individuální úprava.

Podrobný postup odhadu r_e na základě výše uvedeného modelu není možno brát (stejně jako u ratingových agentur) jako pevný algoritmus, ale jako princip přístupu, v rámci kterého je třeba zohlednit odlišnosti hodnocených podniků.

P III: ROZVAHA FIRMY ZA ROK 2003

Položka	Text	Skutečnost v účetním období			Minulé období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	10 922	-1 981	8 941	6 703
B.	Dlouhodobý majetek	1 295	-1 294	1	13
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	41	-41	0	0
B.I.1.	Zřizovací výdaje	8	-8	0	0
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	33	-33	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 254	-1 253	1	13
B.II.3.	Samostatné movité věci a SMV	937	-936	1	13
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	317	-317	0	0
C.	Oběžná aktiva	9 553	-687	8 866	6 554
C.I.	Zásoby	230		230	235
C.I.1.	Materiál	85		85	176
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	145		145	59
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	2		2	2
C.II.7.	Jiné pohledávky	2		2	2
C.III.	Krátkodobé pohledávky	9 101	-687	8 414	6 245
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	8 976	-687	8 289	6 280
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	54		54	-104
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	62		62	68
C.III.9.	Jiné pohledávky	9		9	1
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	220		220	72
C.IV.1.	Peníze	7		7	18
C.IV.2.	Účty v bankách	213		213	54
D.I.	Časové rozlišení	74		74	136
D.I.1.	Náklady příštích období	74		74	136

Položka	Text	Běžné účetní období	Minulé období
	PASIVA CELKEM	8 941	6 703
A.	Vlastní kapitál	1 551	1 460
A.I.	Základní kapitál	100	100
A.I.1.	Základní kapitál	100	100
A.III.	Rezervní fondy, neděli. fondy, ostatní fondy	5	5
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Neděl. fond.	5	5
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	1 355	1 194
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	1 595	1 434
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-240	-240
A.V.	Výsledek hospodaření běž. účet. ob.	91	161
B.	Cizí zdroje	7 323	5 154
B.III.	Krátkodobé závazky	4 788	2 467
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	4 260	2 014
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	201	189
B.III.6.	Závazky ze soc. zabezpeč. a zdrav. pojištění	123	117
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	-84	-57
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	288	204
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	2 535	2 687
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci	2 535	2 687
C.I.	Časové rozlišení	67	89
C.I.1.	Výdaje příštích období	67	89

P IV: ROZVAHA FIRMY ZA ROK 2004

Položka	Text	Skutečnost v účetním období			Minulé období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	17 915	-2 520	15 395	8 941
B.	Dlouhodobý majetek	1 408	-1 334	74	1
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	18	-18	0	
B.I.1.	Zřizovací výdaje	8	-8	0	
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	-10	0	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 390	-1 316	74	1
B.II.3.	Samostatné movité věci a SMV	856	-782	74	1
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	534	-534	0	
C.	Oběžná aktiva	16 035	-1 186	14 849	8 866
C.I.	Zásoby	2 578		2 578	230
C.I.1.	Materiál	70		70	85
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	2 508		2 508	145
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	2		2	2
C.II.7.	Jiné pohledávky	2		2	2
C.III.	Krátkodobé pohledávky	12 969	-1 186	11 783	8 414
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	13 040	-1 186	11 854	8 289
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	-102		-102	54
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	31		31	62
C.III.9.	Jiné pohledávky	0		0	9
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	486		486	220
C.IV.1.	Peníze	51		51	7
C.IV.2.	Účty v bankách	435		435	213
D.I.	Časové rozlišení	472		472	74
D.I.1.	Náklady příštích období	472		472	74

Položka	Text	Běžné účetní období	Minulé období
	PASIVA CELKEM	15 395	8 941
A.	Vlastní kapitál	1 866	1 551
A.I.	Základní kapitál	100	100
A.I.1.	Základní kapitál	100	100
A.III.	Rezervní fondy, nedělní fondy, ostatní fondy	5	5
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělní fond.	5	5
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	1 446	1 355
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	1 686	1 595
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-240	-240
A.V.	Výsledek hospodaření běž. účet. ob.	315	91
B.	Cizí zdroje	13 504	7 323
B.III.	Krátkodobé závazky	8 547	4 788
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	5 521	4 260
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	256	201
B.III.6.	Závazky ze soc. zabezpeč. a zdrav. pojištění	159	123
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	538	-84
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	2 073	288
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	4 957	2 535
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci	4 957	2 535
C.I.	Časové rozlišení	25	67
C.I.1.	Výdaje příštích období	25	67

P V: ROZVAHA FIRMY ZA ROK 2005

Položka	Text	Skutečnost v účetním období			Minulé období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	11 230	-2 765	8 465	15 395
B.	Dlouhodobý majetek	1 181	-1 122	59	74
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	18	-18	0	0
B.I.1.	Zřizovací výdaje	8	-8	0	0
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	-10	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 163	-1 104	59	74
B.II.3.	Samostatné movité věci a SMV	856	-797	59	74
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	307	-307	0	0
C.	Oběžná aktiva	9 731	-1 643	8 088	14 849
C.I.	Zásoby	604		604	2 578
C.I.1.	Materiál	289		289	70
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	315		315	2 508
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	96		96	2
C.II.7.	Jiné pohledávky	96		96	2
C.III.	Krátkodobé pohledávky	8 884	-1 643	7 241	11 783
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	8 746	-1 643	7 103	11 854
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	81		81	-102
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	53		53	31
C.III.9.	Jiné pohledávky	4		4	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	147		147	486
C.IV.1.	Peníze	10		10	51
C.IV.2.	Účty v bankách	137		137	435
D.I.	Časové rozlišení	318		318	472
D.I.1.	Náklady příštích období	318		318	472

Položka	Text	Běžné účetní období	Minulé období
	PASIVA CELKEM	8 465	15 395
A.	Vlastní kapitál	-275	1 866
A.I.	Základní kapitál	100	100
A.I.1.	Základní kapitál	100	100
A.III.	Rezervní fondy, nedělní fondy, ostatní fondy	5	5
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělní fond.	5	5
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	1 761	1 446
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	1 761	1 686
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let		-240
A.V.	Výsledek hospodaření běž. účet. ob.	-2 141	315
B.	Cizí zdroje	8 657	13 504
B.III.	Krátkodobé závazky	4 758	8 547
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	4 243	5 521
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	264	256
B.III.6.	Závazky ze soc. zabezpeč. a zdrav. pojištění	158	159
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	1	538
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	92	2 073
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	3 899	4 957
B.IV.3	Krátkodobé finanční výpomoci	3 899	4 957
C.I.	Časové rozlišení	83	25
C.I.1.	Výdaje příštích období	83	25

P VI: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT FIRMY ZA ROK 2003

Položka	Text	Skutečnost v účetním období
II.	Výkony	17 800
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	17 715
II.2.	změna stavu zásob vlastní činnosti	85
B.	Výkonová spotřeba	13 605
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	11 926
B.2.	Služby	1 679
+	Přidaná hodnota	4 303
C.	Osobní náklady	3 734
C.1.	Mzdové náklady	2 729
C.3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	972
C.4.	Sociální náklady	33
D.	Daně a poplatky	96
E.	Odpisy dlouho. hmotného a nehmotného majetku	13
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a kompletních nákladů příštích období	262
IV.	Ostatní provozní výnosy	21
H.	Ostatní provozní náklady	26
*	Provozní výsledek hospodaření	193
N.	Nákladové úroky	25
XI.	Ostatní finanční výnosy	1
O.	Ostatní finanční náklady	49
*	Finanční výsledek hospodaření	-73
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	29
Q.1.	- splatná	29
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	91
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	91
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	120

P VII: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT FIRMY ZA ROK 2004

Položka	Text	Skutečnost v účetním období
II.	Výkony	27 131
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	24 767
II.2.	změna stavu zásob vlastní činnosti	2 364
B.	Výkonová spotřeba	21 343
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	18 588
B.2.	Služby	2 755
+	Přidaná hodnota	5 788
C.	Osobní náklady	4 549
C.1.	Mzdové náklady	3 332
C.3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	1 181
C.4.	Sociální náklady	36
D.	Daně a poplatky	169
E.	Odpisy dlouho. hmotného a nehmotného majetku	8
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a kompletních nákladů příštích období	500
IV.	Ostatní provozní výnosy	9 213
H.	Ostatní provozní náklady	9 195
*	Provozní výsledek hospodaření	580
N.	Nákladové úroky	17
XI.	Ostatní finanční výnosy	2
O.	Ostatní finanční náklady	148
*	Finanční výsledek hospodaření	-163
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	102
Q.1.	- splatná	102
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	315
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	315
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	417

P VIII: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT FIRMY ZA ROK 2005

Položka	Text	Skutečnost v účetním období
II.	Výkony	15 558
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	17 751
II.2.	změna stavu zásob vlastní činnosti	-2 193
B.	Výkonová spotřeba	11 832
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	9 650
B.2.	Služby	2 182
+	Přidaná hodnota	3 726
C.	Osobní náklady	4 859
C.1.	Mzdové náklady	3 549
C.3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	1 251
C.4.	Sociální náklady	59
D.	Daně a poplatky	207
E.	Odpisy dlouho. hmotného a nehmotného majetku	107
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a kompletních nákladů příštích období	456
IV.	Ostatní provozní výnosy	12 296
H.	Ostatní provozní náklady	12 292
*	Provozní výsledek hospodaření	-1 899
N.	Nákladové úroky	61
XI.	Ostatní finanční výnosy	0
O.	Ostatní finanční náklady	181
*	Finanční výsledek hospodaření	-242
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0
Q.1.	- splatná	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-2 141
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-2 141
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-2 154

PIX: PYRAMIDOVÝ ROZKLAD UKAZATELE EVA ZA ROK 2003 – 2004

