

# **Projekt zavedení vybraných nástrojů controllingu ve vybrané firmě**

Bc. Tomáš Kubík

---

Diplomová práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tomáš Kubík**  
Osobní číslo: **M20586**  
Studijní program: **N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání**  
Specializace: **Podnikání a ekonomika podniku**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt zavedení vybraných nástrojů controllingu ve vybrané firmě**

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši z oblasti controllingu týkající se vybraných nástrojů se zaměřením na Balanced Scorecard.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou firmu, analyzujte její současný ekonomický stav a proveďte analýzu vnitřního a vnějšího prostředí pro potřeby controllingu.
- Na základě provedené analýzy vypracujte projekt implementace vybraných controllingových nástrojů se zaměřením na Balanced Scorecard ve vybrané firmě.
- Proveďte zhodnocení časové a ekonomické náročnosti a zhodnotte přínosy a rizika projektu.

### Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2.*, přepr. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 381 s. ISBN 9788073579180.  
FOTR, Jiří aj. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.  
HAVLÍČEK, Karel. *Small business: management & controlling*. Kijv: Universitet Ukrajina, 2014, 177 s. ISBN 9789663884943.  
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 9788072612031.  
KEYES, Jessica. *Implementing the project management Balanced Scorecard*. Boca Raton: CRC Press/Taylor & Francis, 2011, 421 s. ISBN 9781439827185.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA**

### **BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

#### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

#### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Tomáš Kubík

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce je návrh implementace vybraných nástrojů controllingu do vybrané firmy, se zaměřením na strategický controlling a implementaci konceptu Balanced Scorecard. Teoretická část je založena na kritické literární rešerši českých i zahraničních zdrojů z oblasti controllingu se zaměřením na strategický controlling, přesněji na Balanced Scorecard a její implementaci ve firmě. V praktické části, na základě analýzy současného stavu ve společnosti, je vypracován projekt návrhu implementace vybraného nástroje do zvolené firmy. Závěrem projektu bude následné zhodnocení z časového a nákladového hlediska a přínosu včetně následných rizik.

Klíčová slova: controlling, Balanced Scorecard, strategie, strategická analýza, výkonnost firmy

## **ABSTRACT**

The aim of this diploma thesis is to propose the implementation of selected controlling tools in a selected company, focusing on strategic controlling and the implementation of the Balanced Scorecard concept. The theoretical part is based on a critical literature search of both Czech and foreign sources in the field of controlling with a focus on strategic controlling, more precisely on the Balanced Scorecard and its implementation in the company. In the practical part, based on the analysis of the current state of the company, a project for the implementation of the selected tool will be developed. The end of the project will be a subsequent evaluation in terms of time, cost, benefits and subsequent risks.

Keywords: Controlling, Balanced Scorecard, Strategy, Strategic Analysis, Company Performance

Tímto bych chtěl poděkovat panu doc. Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a čas věnovaný při konzultacích. Rovněž děkuji managementu vybrané firmy za poskytnuté informace a věnovaný čas. Děkuji i své manželce a rodině za podporu při celém studiu.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 CONTROLLING.....</b>	<b>13</b>
1.1 VZNIK CONTROLLINGU A JEHO PODSTATA.....	13
1.2 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU .....	14
1.2.1 Operativní controlling .....	14
1.2.2 Strategický controlling .....	15
1.3 PRINCIPY, CÍLE A FUNKCE CONTROLLINGU .....	16
<b>2 STRATEGICKÝ CONTROLLING A JEHO VYBRANÉ NÁSTROJE .....</b>	<b>18</b>
2.1 SWOT ANALÝZA .....	19
2.2 PEST ANALÝZA .....	21
2.2.1 Politické a legislativní faktory .....	21
2.2.2 Ekonomické faktory .....	21
2.2.3 Sociální a demografické faktory .....	22
2.2.4 Technologické faktory .....	22
2.3 PORTEROVA ANALÝZA .....	22
2.3.1 Vyjednávací síla zákazníků.....	23
2.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů .....	23
2.3.3 Potencionální hrozba vstupu nové konkurence.....	23
2.3.4 Potencionální hrozba substitučních výrobků .....	23
2.3.5 Rivalita firem působících na daném trhu .....	23
<b>3 FINANČNÍ ANALÝZA .....</b>	<b>24</b>
3.1 ANALÝZA STAVOVÝCH UKAZATELŮ.....	24
3.2 ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ .....	25
3.3 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ .....	25
3.3.1 Ukazatele zadluženosti.....	25
3.3.2 Ukazatele rentability .....	25
3.3.3 Ukazatele likvidity .....	26
3.3.4 Ukazatele aktivity.....	27
3.4 EVA JAKO JEDNA Z MODERNÍCH METOD MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	28
<b>4 BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>29</b>
4.1 PERSPEKTIVY BSC .....	30
4.1.1 Finanční perspektiva .....	32
4.1.2 Zákaznická perspektiva .....	33
4.1.3 Interní podnikové procesy .....	35
4.1.4 Perspektiva potenciálů .....	36
4.2 STRATEGIE A VIZE V NÁVAZNOSTI NA BSC A MĚŘENÍ.....	37

4.2.1	Strategická mapa na základě BSC.....	38
4.3	POSTUPY IMPLEMENTACE BSC .....	39
4.3.1	Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci .....	40
4.3.2	Specifikace a objasnění strategie a cílů.....	40
4.3.3	Tvorba BSC.....	40
4.3.4	Postup při procesu rozšíření „roll-out“ .....	41
4.3.5	Zajištění neustálého používání BSC .....	42
4.4	PŘÍNOSY A BARIÉRY PŘI ZAVÁDĚNÍ BSC.....	43
	<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>CHARAKTERISTIKA FIRMY .....</b>	<b>46</b>
5.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....	46
5.2	STRUKTURA FIRMY.....	47
5.3	HISTORIE A SOUČASNOST FIRMY .....	47
5.4	SOUČASNÉ PRODUKTOVÉ PORTFOLIO .....	48
5.5	STRATEGIE A CÍLE FIRMY .....	50
<b>6</b>	<b>STRATEGICKÁ ANALÝZA VYBRANÉ FIRMY .....</b>	<b>51</b>
6.1	PEST ANALÝZA .....	51
6.1.1	Politické a legislativní faktory .....	51
6.1.2	Ekonomické faktory .....	52
6.1.3	Sociální faktory .....	54
6.1.4	Technologické faktory .....	55
6.2	PORTEROVA ANALÝZA .....	56
6.2.1	Stávající konkurence .....	57
6.2.2	Riziko vstupu nové konkurence .....	57
6.2.3	Hrozba substitutů .....	58
6.2.4	Vyjednávací síla odběratelů .....	58
6.2.5	Vyjednávací síla dodavatelů .....	59
6.3	SWOT ANALÝZA .....	60
6.3.1	Silné stránky.....	60
6.3.2	Slabé stránky .....	61
6.3.3	Příležitosti .....	62
6.3.4	Hrozby.....	63
6.4	FINANČNÍ ANALÝZA .....	63
6.4.1	Analýza majetkové struktury a kapitálové struktury .....	64
6.4.2	Analýza nákladů a výnosů .....	65
6.4.3	Ukazatele zadluženosti firmy.....	65
6.4.4	Ukazatele rentability firmy .....	66
6.4.5	Ukazatele likvidity firmy .....	68
6.4.6	Ukazatele aktivity firmy.....	69
6.4.7	Ekonomická přidaná hodnota (EVA).....	70
6.4.8	Závěry finanční analýzy .....	76
<b>7</b>	<b>ANALÝZA PROCESŮ PRO POTŘEBY ŘÍZENÍ .....</b>	<b>78</b>



<b>8</b>	<b>STÁVAJÍCÍ VYUŽÍVANÉ METODY A NÁSTROJE .....</b>	<b>79</b>
<b>9</b>	<b>ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>81</b>
<b>10</b>	<b>PROJEKT IMPLEMENTACE NÁSTROJE BALANCED SCORECARD VE VYBRANÉ FIRMĚ .....</b>	<b>84</b>
10.1	PŘÍPRAVA PROJEKTU A TVORBA ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ .....	84
10.2	OBJASNĚNÍ STRATEGIE .....	85
10.3	TVORBA BALANCED SCORECARD.....	86
10.3.1	Tvorba strategických cílů perspektiv .....	86
10.3.2	Tvorba mapy příčin a následků – strategická mapa .....	91
10.3.3	Výběr vhodných měřidel a určení cílových hodnot .....	94
10.3.4	Stanovení strategických akcí.....	102
10.4	ZAJIŠTĚNÍ ROLL-OUTU.....	106
10.5	ZAJIŠTĚNÍ KONTINUÁLNÍHO VYUŽITÍ.....	106
<b>11</b>	<b>ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI .....</b>	<b>107</b>
11.1	PŘÍNOS ZAVEDENÍ KONCEPTU.....	107
11.2	RIZIKA.....	107
11.3	ČASOVÁ NÁROČNOST PROJEKTU.....	108
11.4	NÁKLADOVÁ NÁROČNOST PROJEKTU .....	110
11.5	ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	111
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>113</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>115</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>119</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>120</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>121</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>123</b>

## ÚVOD

Konkurenceschopnost je jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěšnosti firem. Jsou kladeny čím dál vyšší nároky, a proto je nutné reagovat na měnící se tržní požadavky. V rámci konkurenceschopnosti firem je nutné kontinuální zlepšování procesů, nabízených služeb, portfolia produktů a dalších kroků, které mají za úkol udržet a posílit svou pozici na trhu. K tomu, aby byl podnik úspěšný, je nutné mít nastavenou správnou vizi a podnikovou strategii. V dnešním napjatém konkurenčním prostředí je nutné, aby měl podnik správně nastavené podnikové řízení, které je efektivní, správně navrženy procesy, a aby byla dostupná přesná data pro rozhodování. V dnešní době už není důležitý pouze generovaný zisk, ale i tvorba přidané hodnoty pro zákazníky a zvyšování hodnoty pro vlastníky.

Firmy se ve velké míře zabývaly pouze operativami a krátkodobými nástroji a nebyl kladen důraz na ty dlouhodobé. Řada firem se v nynější době zaměřuje na podpůrné procesy, které pomáhají podnikovému řízení pro budoucí existenci. Tím se zabývá strategický controlling, jako podsystém řízení, který je orientován na budoucnost a pomáhá usměrňovat chod firmy.

Tato diplomové práce je zaměřena na implementaci vybraných nástrojů controllingu, se zaměřením na strategický controlling, jakožto systém, který se zabývá dlouhodobými strategickými cíli. Cílem práce je využití vybraných metod a následné uplatnění konceptu Balanced Scorecard.

Práce je rozdělena na teoretickou část, která se zabývá popisem controllingu, jeho historií, členěním, principy a cíli. Dále je popsán strategický controlling a jeho vybrané metody – SWOT analýza, Porterova analýza, analýza PEST včetně metody Balanced Scorecard. Následně je představena finanční analýza, která je nezbytná pro analýzu firemní situace a pro vymezení finanční perspektivy konceptu Balanced Scorecard.

Praktická část je rozdělena do dvou skupin – analytické a projektové, v nichž jsou využity teoretické poznatky. V analytické části je vybraná firma představena a následně zanalyzována na základě strategických analýz, finanční analýzy a ekonomické přidané hodnoty. V projektové části práce je vypracován projekt na zavedení vhodného nástroje pro efektivní strategické řízení – Balanced Scorecard a jeho následné začlenění do firemního řízení.

Závěrem této práce je zhodnocení zpracovaného projektu. Jsou zde uvedeny jeho přínosy a nedostatky včetně posouzení nákladové náročnosti a je sestaven časový harmonogram projektu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této práce v rámci projektu je proces implementace vybraných nástrojů controllingu do vybrané firmy. Práce bude zaměřena na nástroje strategického controllingu, jelikož má firma dobře nastavenou dlouhodobou strategii, ale dostatečně nevyužívá její potenciál k analýzám, měřením a podpůrným procesům. To má napomoci ke zvýšení výkonosti, konkurenceschopnosti, k optimalizaci systému řízení v souladu s podnikovou vizí a strategií a její propojení s operativními činnostmi. Vybraný podnik využívá především operativní činnosti, a tak by bylo přínosné je propojit se strategickým řízením.

Pro vypracování praktické části musí být nejprve provedena kritická rešerše literárních zdrojů z oblasti finanční analýzy a strategického controllingu, zejména jeho strategických nástrojů se zaměřením na Balanced scorecard.

Pro zpracování projektové části je potřebné provést strategickou analýzu vybrané firmy na základě metod strategického controllingu. Budou vypracovány SWOT analýza, PEST analýza a Porterova analýza pěti sil. Na základě strukturovaného rozhovoru s managementem firmy, z interních údajů a dat z výročních zpráv bude provedena analýza stavu stávajícího podnikového řízení a finančních i nefinančních ukazatelů. Pro zhodnocení finančních ukazatelů a k rozboru současného ekonomického stavu bude využita finanční analýza. Základem bude horizontální a vertikální analýza majetkové a finanční struktury včetně rozboru nákladů a výnosů. V rámci finanční analýzy bude kladen důraz na ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Následně bude vypracována ekonomická přidaná hodnota firmy jakožto moderní koncept měření podnikové výkonnosti.

V projektové části této diplomové práce bude proveden návrh implementace konceptu Balanced Scorecard. Nejprve budou vytyčeny předpoklady pro implementaci, následně musí být vyjasněna strategie firmy a její cíle včetně výběru vhodných měřítek. Aby byl popsán řetězec příčin a následků, bude vypracována strategická mapa. Dále bude stanoven postup kontinuálního využití a rozšíření BSC.

Na konci práce budou v projektu zhodnoceny přínosy i rizika, časová náročnost projektu včetně harmonogramu a jeho ekonomická náročnost.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CONTROLLING

Podle autora Eschenbacha (2004 s. 77-79; 2012 s. 34-39) je pojem controlling v různých jazykových oblastech chápán jinak a každý má nějakou představu o tom, co znamená. Tento výraz je odvozen od slovesa „to control“, které má spoustu významů jako například řídit, vést nebo kontrolovat. Z anglické jazykové oblasti je vyjádřen controlling jako „plán versus skutečnost“. Je to soubor procesů, postupů a technik, které mají pomoci v efektivním řízení firmy. V německé literatuře bychom obdobné slovo vyjadřující „control“ těžce hledali. Je ale důležité si uvědomit, že controlling nepředstavuje kontrolu, ale spíše mít pod kontrolou.

Definice controllingu je mnoho. Petér Horváth v knize *Das controlling* jej definuje jako „*nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových procesů.*“ (Lazar, 2012, s. 175)

### 1.1 Vznik controllingu a jeho podstata

Autorka Mikovcová (2007, s. 10-11) popisuje, že controlling začal vznikat v USA v roce 1880 v železniční společnosti Acheson, Topeka & Santa Fé Railway. Dále se controlling začal objevovat ve firmách jako je Ford Motor nebo General Electric Company. Základním úkolem bylo převážně sledovat finanční stránku podniku ve spojitosti s cennými papíry. Přelom nastal ve 20. století, kdy došlo ke zdokonalování nákladového controllingu, tvorbě výrobních plánů, jejich vyhodnocování, ale i sledování odchylek a ostatních aspektů podniku. První souhrn úloh controllera zveřejnil Controller's Institute of America a následně Financial Executives Institute. V české republice byl hlavním průkopníkem Tomáš Baťa v oblasti operativního a strategického controllingu. Největšího významu v Česku controlling dosáhl v 90. letech 20. století, kdy se přecházelo na manažerské řízení podniků.

Dle Havlíčka (2014, s. 10) je controlling subsystémem a částí řízení podniku, které podporuje, doplňuje management a očekává se jejich vzájemná spolupráce. Management společnosti, a tudíž její řízení, vytváří strategii přesněji strategické plány a cíle. Ze strategických plánů pak vznikají krátkodobější plány, které jsou nazývány jako operativní. Tyto plány a cíle by se pravidelně měly systematicky sledovat a vyhodnocovat. Na základě toho vznikají odchylky plán vs. skutečnost. Toto sledování a vyobrazení odchylek je úkolem controllingu, který by ve spolupráci s managementem firmy měl řídit rizika.

## 1.2 Členění controllingu

Controllingovou úlohou je podpora managementu v řídicím procesu ve všech jeho fázích. Ke správné implementaci systémů controllingu je třeba využití vhodných controllingových nástrojů, které podporují systém řízení. Controlling se dle většiny autorů dělí na dvě základní oblasti, a to strategickou a operativní. Občas se přidává třetí oblast projektová. Základním rozdílem je časové hledisko a to, co definují. Firmy tak nejprve ve strategické oblasti definují směřování podniku, tj. strategii a strategické cíle, vize. Časový horizont není nijak omezen. Za to operativní controlling se zabývá krátkodobějším časovým horizontem a snaží se korigovat rentabilitu, likviditu a hospodárnost. (Lazar, 2012, s. 174; Mikovcová, 2007, s.27–28)

Tabulka 1 Členění controllingu (Vlastní zpracování dle Mikovcová, 2007, s. 29)

Kritérium	Operativní controlling	Strategický controlling
Časový horizont	Omezený	Neomezený
Veličiny	Kvantitativní	Kvalitativní
Okolí	Zmapované, známé, předvídatelné	Nespojité, vyvíjející se, obtížně předvídatelné
Počet variant	Nízký	Vysoký
Charakter problému	Strukturovatelné	Jedinečné, obtížně strukturovatelné
Stupeň detailizace	Vysoký	Nízký
Hierarchie řízení	Nízká	Vysoká

### 1.2.1 Operativní controlling

V rámci operativního řízení je podnik vázán na stávající situaci a zdroje, které jsou tvořeny stroji, výrobou, know-how, lidským a finančním kapitálem.

Foltínová (2011, s. 15-16) definuje zaměření operativního controllingu na kratší omezený časový horizont a popisuje, že většinou nepřekračuje délku od jednoho roku do maximální výše tří let. Operativní controlling je založen na nákladových a výkonových nástrojích na základě podnikového řízení pomocí čísel. Základním nástrojem a řízením je porovnávání plánů a řízení odchylek. Na základě nástrojů operativního controllingu jsou plněny krátkodobé cíle. V rámci operativního controllingu jsou charakteristické tyto znaky:

- interní zaměření,
- hodnocení jednotlivých částí podniků dle divizí, středisek apod.

- parciální pohled na podnik,
- krátkodobý časový horizont.

Operativní controlling se pak dělí na:

- finanční – controlling PK (zásob, pohledávek) a sledování průběžné likvidity,
- vnitropodnikový – nákladový a výkonový controlling posuzuje hospodárnost a efektivnost se zaměřením na jednotlivá střediska, porovnává plány, vyčísluje odchylky a jeho úlohou je vypracování nákladového a kalkulačního systému.
- investiční – tvorba investičních projektů včetně analýzy návratnosti. (Foltínová, 2011, s. 15-16)

### 1.2.2 Strategický controlling

Havlíček (2014, s. 11-12) ve své knize uvádí, že strategický controlling je založen na strategickém plánu v dlouhodobém měřítku. Tyto cíle jsou vyhodnocovány na základě kvalitativních parametrů, avšak částečně i na těch kvantitativních. Přínos strategického controllingu není vidět okamžitě, ale až na základě rozpoznatelných výsledků v dlouhodobém horizontu.

Havlíček (2014, s.12) dále definuje postup strategického controllingu následovně:

1. Analýza počátečního stavu zahrnuje:
  - analýzu vnějšího prostředí,
  - vnitropodnikovou analýzu.
2. Sledování dlouhodobých cílů a pozice firmy zahrnuje:
  - dlouhodobé předvídání,
  - porovnání s firemní vizí,
  - vyjádření míry strategického selhání.
3. Vyhodnocení strategie a návrhů opatření zahrnuje:
  - vyjádření ekonomického neúspěchu (hodnota podniku, výsledovky aj.),
  - revize strategických opatření a navržení alternativ.

Nástroje strategického controllingu se dělí do tří základních částí, a to v podniku, v jeho okolí a na speciální metody.

Nástroje strategického controllingu v podniku:

- analýza SWOT,
- křivka životního cyklu,
- Target Costing,
- Balanced Scorecard,
- House of Strategy,
- Value Based Management,
- TQM – komplexní řízení jakosti. (Novák, 2022)

Mezi nástroje podnikového okolí se řadí:

- PESTE analýza,
- Porterova analýza,
- portfoliová matice. (Novák, 2022)

Mezi speciální metody se řadí například systém včasného varování nebo rozšířená portfoliová matice. Některé vybrané metody jsou popsány v následujících kapitolách.

### **1.3 Principy, cíle a funkce controllingu**

Cíle controllingu jsou dle Eschenbacha (2012, s.93) tím důvodem, proč se zabývat vytvořením systému controllingu. Controlling je součástí a zároveň doplňující funkcí řízení podniku.

Controlling jako část řízení podniku se prolíná funkcemi managementu jako:

- plánovací,
- motivační,
- organizační,
- a další.



Mezi základní principy controllingu patří:

- orientace na cíl,
- orientace na úzké místa,
- orientace na budoucnost.

Obecným cílem controllingu je zajištění vitálního podniku a k tomu slouží tyto základní cíle řízení:

- zabezpečení schopnosti předvídání a přizpůsobení,
- zabezpečení schopnosti odezvy,
- zabezpečení schopnosti optimální spolupráce. (Eschenbach, 2012, s.97-99)

## 2 STRATEGICKÝ CONTROLLING A JEHO VYBRANÉ NÁSTROJE

Hlavní úlohou strategického controllingu je zajištění existence podniku v budoucnosti. Jeho cílem je soustavně zabezpečovat a hledat budoucí příležitosti pro firmu a analyzovat rizika, ke kterým musí být přihlíženo. Je důležitým bodem pro stanovení a formulaci firemních cílů a jejich následnou implementaci do podpůrných procesů pro další rozhodování. Strategický controlling je principiálně založen na zachování dlouhodobé firemní rovnováhy. Musí tedy vytvářet předpoklad pro budoucí chod firmy. V tomto odvětví se především využívá kvalitativních ukazatelů, které nejsou vyjádřeny formou čísel, ale nefinančních ukazatelů. Kvalitativní ukazatele strategického controllingu jsou zaměřeny na dlouhodobé působení firmy a dopady na ni, jak z externího, tak interního prostředí. Vychází z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Pro ně je možné využít analytické nástroje jako jsou například SWOT analýza, PESTE a Porterova analýza pěti sil. (Havlíček, 2014, s. 12).

Ve strategickém řízení a pro budoucí fungování firmy je důležité mít správně nastavenou firemní strategii a cíle. Od té se pak odvíjí jednotlivé úkony, které vedou k dosažení konkurenceschopnosti nebo také ke konkurenčním výhodám. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 8)

Dále Havlíček (2014, s.12) a Mikovcová (2007, s. 31) popisují že strategický controlling je zaměřen na dlouhodobý horizont v rozmezí 3-5 let. Firmy si musí stanovit, co a jak chtějí dělat, následně analyzovat podnikové prostředí a možná rizika, než stanoví svou strategii. Změny v podnikovém okolí mají značný vliv na chování podniku, jeho strategii a následně na strategický controlling.

Nastavení správných strategických controllingových nástrojů pomůže podniku odkrýt možná rizika a příležitosti a následně se jimi v budoucnosti zabývat. Orientuje se na dlouhodobý plán, jak zajistit ziskový potenciál firmy. Strategické veličiny jsou v rámci podniku předmětem plánování a kontroly. Těmito strategickými veličinami jsou myšleny trhy, výrobky, investice, systém podnikového řízení apod. (Mikovcová 2007, s. 31)

V rámci strategického controllingu je důležité mít nastavené i strategické cíle. Strategickými cíli mohou být například vývoj nového výrobku, zvyšování hodnoty společnosti, zvýšení ziskovosti zakázek, získání většího tržního podílu apod.

Nástrojů strategického controllingu je nespočet. Pro tuto práci budou využity následující:

- PEST analýza,
- Porterova analýza,
- SWOT analýza.

V samostatné kapitole bude rozebrána metoda Balanced Scorecard, jako jedna ze stěžejních metod strategického controllingu, komplexního hodnocení výkonnosti podniku a její strategie, jak z finanční, tak nefinanční stránky.

## 2.1 SWOT analýza

Analýza SWOT je jedním z nejstarších strategických nástrojů a slouží k určení současné pozice firmy. Využívá se jako součást marketingového plánu, nebo také jako součást strategického řízení podniku na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. SWOT analýza by měla stručně formulovat silné a slabé stránky podniku, jejich příležitosti a hrozby, nad kterými má firma kontrolu. (Havlíček, 2014, s. 33; Kaplan a Norton, 2010, s. 61-63)

Silné stránky jsou oblasti, kde firma vyniká nebo má konkurenční výhodu oproti svým konkurentům. Oproti tomu slabé stránky jsou oblasti, kde je firma oproti konkurenci v nevýhodě. Obě stránky mají vnitřní původ vzniku. Vnější původ mají příležitosti, které podnik může využít ve svůj prospěch k získání například konkurenční výhody. Oproti tomu hrozby jsou škodlivé můžou způsobit firmě problémy. Tuto analýzu je vhodné provést až po znalosti hodnotového řetězce firmy, který jí pomůže nasměřovat, kde má své silné a slabé stránky. (Henry, 2018, s. 50 a 93)

Tabulka 2 SWOT analýza (Vlastní zpracování na základě Kaplan a Norton, 2010, s.62)

	Pomocné z hlediska dosažení cíle	Škodlivé z hlediska dosažení cíle
Vnitřní původ	S (Strengths) – Silné stránky	W (Weaknesses) – Slabé stránky
Vnější původ	O (Opportunities) - Příležitosti	T (Threats). – Hrozby

SWOT analýzu je možné využít pro vytvoření TOWS analýzy, která slouží k vytvoření nebo optimalizaci stávající strategie firmy, která kombinuje vnitřní silné a slabé stránky k vnějším příležitostem a hrozbám.

- SO – strategie max – max využívá silných stránek při maximalizaci příležitostí
- WO – strategie min – max užívá příležitosti ke zlepšení situace
- ST – strategie max – min má za úkol předcházet dopadům rizik
- WT – strategie min – min minimalizuje slabé stránky při vyhýbání se hrozbám, které přichází z vnějšku. (Henry, 2018, 95-96)

Na základě Balanced Scorecard lze také vytvořit SWOT analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jednotlivých perspektiv BSC.

Tabulka 3 SWOT analýza na základě perspektiv Balanced Scorecard (Vlastní zpracování na základě Kaplan a Norton, 2010, s.62)

	Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Finanční	Silné a slabé stránky výkonnosti firmy		Které vedou ke zvýšení tržeb za účelem překonání současné finanční stánky s finančním cílem	Které ohrožují udržení nebo zlepšení finanční výkonnosti
Zákaznická	Silné a slabé stránky hodnotové nabídky a jak je vnímají zákazníci, konkurence a trh		Příležitosti k rozšíření zákazníků a nových trhů	Hrozby od konkurence a zákazníků
Interní procesy	Silné stánky vnitřních procesů; v čem jsme dobří	Slabé stránky vnitřních procesů a hodnotového řetězce	Příležitosti vedoucí ke zlepšení procesů	Hrozby, které jsou vyvolané slabými procesy
Učení se a růstu	Silné a slabé stránky lidí, klíčových způsobilostí a strategických schopností		Příležitosti k rozvíjení, které pomáhají k naplnění strategických cílů	Hrozby, které způsobují nedostatečné schopnosti lidí a nedostatky ve způsobilostech

## 2.2 PEST analýza

Sedláčková a Buchta (2006, s.16) definují PEST analýzu jako jednu ze základních strategických analýz vlivů makroprostředí na firmu. Jsou to vlivy, které významně ovlivňují jeho efektivnost a výkonnost. Tato analýza se dělí do čtyř hlavních skupin dle faktorů: politických a legislativních, ekonomických, sociálních a demografických a technologických. Na tomto základě vzniklo označení PEST. U jiných autorů ji můžeme nalézt pod názvy STEP, PESTLE nebo SLEPT. U každého názvu může být trochu jiné rozdělení zmiňovaných faktorů. Důležitost jednotlivých faktorů je dána firmou a odvětvím, ve kterém působí.

### 2.2.1 Politické a legislativní faktory

Před vstupem a začátkem podnikání, a i v jeho průběhu, je důležité analyzovat politické faktory a legislativu, které na společnosti působí. Politické a legislativní faktory totiž mohou zásadně ovlivnit ekonomiku státu a tím i fungování firmy. Mohou být jak přínosné, tak i určitou hrozbou. Nejdůležitější je sledovat tyto faktory u mezinárodních podniků. Omezení a regulace se mohou firem dotknout pomocí řízení importu a exportu, daní, cenové politiky nebo také ochrany životního prostředí, ale i omezení podnikání dle norem, vyhlášek a zákonů. Politické faktory mají velký vliv na mnoho okolností, především však na ty legislativní. (Červený, Hanzelková a Keřkovský, 2016, s.50; Sedláčková a Buchta, 2006, s.17)

### 2.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory charakterizují aktuální stav ekonomiky a říkají, v jaké fázi se nachází. Firma je pak ohrožena makroekonomickými faktory, které je významným způsobem ovlivňují. Veškeré ekonomické faktory působí a ovlivňují cíle firem, a proto je důležité, aby byly sledovány. (Sedláčková a Buchta, 2006, s.17)

Tyto změny ekonomické aktivity jsou ovlivněny především změnami úrokových sazeb, disponibilního důchodu, mírou nezaměstnanosti, inflací, HDP a směnnými kurzy. Úspěšnost firmy je následně ovlivněna těmito faktory, ať už vyvolají příležitosti nebo hrozby pro fungování firmy. Posilování ekonomiky obecně prospívá firmám, ale záleží na tom, v jakém odvětví působí, a které ekonomické faktory jsou nejvíce ovlivněny. Naopak oslabení ekonomiky vede ke snížení spotřeby a příležitostí na trhu. (Henry, 2018, s.45-46)

### 2.2.3 Sociální a demografické faktory

Sociální faktory včetně těch demografických jsou odrazem chování, úrovně vzdělávání, mobilitou, postoji a kulturou společnosti. Postoje společnosti jsou v základu ovlivněny náboženským vyznáním, vzdělaností, ekonomickými a kulturními podmínkami. Základem pro firmu je sledovat tyto faktory pro lepší pochopení svých zákazníků a naplnění požadavků pro jejich uspokojení. Důležité není sledovat pouze zákazníky, ale také své zaměstnance, kteří utváří firemní kulturu. Jedná se ale o vnější prostředí, tudíž je potřeba se zaměřit na okolní prostředí firmy. (Sedláčková a Buchta, 2006, s.18)

### 2.2.4 Technologické faktory

Autoři Sedláčková a Buchta (2006, s. 18-19) uvádí, že k vybudování a úspěšnému podnikání je důležitým faktorem mít takový technologický pokrok, aby se firma vyhnula zaostalosti za konkurencí. Změny v této oblasti probíhají rychle. Firma by tak měla pružně reagovat na změny v okolí. Předvídatelnost technologických trendů může být hlavním měřítkem úspěšnosti firmy. Pokud firma neinvestuje do technologického vývoje a využívá technologie zastaralé, může se tak rychle stát firmou, která nebude schopna ostatním konkurovat a upadne. Firma by ale měla promyslet, do čeho investovat a případně, jak si danou investici ošetřit, například patentem, neboť investice do technologických pokroků a inovací mohou firmu stát značné peníze. Dané investice a technologické pokroky by měly být ekonomicky výhodné a návratné. Bez návratnosti nemá cenu do technologického pokroku investovat.

## 2.3 Porterova analýza

Tato analýza se zabývá působením 5 základních konkurenčních sil okolí firmy. Tyto síly působí různou intenzitou v závislosti na daném odvětví, ve kterém se firma pohybuje. Především se zabývá konkurencí, dodavateli a zákazníky. V rámci působení těchto sil se dá určit plán výsledného hospodaření firmy v rámci daného odvětví. Základním východiskem této analýzy je najít firmě takovou pozici na trhu, kde bude nejvíce konkurenceschopná. Každá z těchto 5 sil má určité měřítko. (Hanzelková, 2009, s. 109; Mikoláš, 2005, s.69)

Mikoláš (2005, s.69) definuje cíl a výstup tohoto modelu jako nalezení optimálního místa v konkurenčním prostředí. Optimální je, aby model ukazoval silné stránky, slabé stránky a hrozby dané firmy v konkurenčním odvětví, a jak by mohla firma dosahovat lepších výsledků.

Strategická pozice firmy, která působí na určitém trhu je daná 5 silami Porterova modelu.

### **2.3.1 Vyjednávací síla zákazníků**

Síla odběratelů při vyjednávání je především tvořena počtem a velikostí zákazníků, jejich reakcí na změnu ceny produktů a možnost jejich substituce. Čím větší je síla zákazníka, tím větší má možnosti v ovlivnění tlaku na cenu, výkon a kvalitu produktu včetně oblasti platebních a dodacích podmínek. Důležité je si určit: kdo je zákazníkem, jaké klade požadavky a co náš zákazník od nás bude očekávat v budoucnosti. (Eschenbach, 2004, s. 271-274)

### **2.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů dle Papulová (2012, s.106) je historicky značně podceňovaným aspektem v pohledu na dané odvětví a může značně ovlivnit postavení podniků na trhu. Síla dodavatelů významně roste, pokud existuje malé množství substitutů nebo neexistují-li vůbec. Pokud je mnoho substitutů pak naopak jejich vyjednávací síla se snižuje.

### **2.3.3 Potencionální hrozba vstupu nové konkurence**

Potencionální vstup nové konkurence je zejména pro zavedené firmy velkým rizikem a může mít na ně významný dopad. Noví hráči vstupují na trh s novými trendy a kapacitami s cílem získat od stávajících firem tržní podíl a snížit jim rentabilitu. Riziko vstupu nových firem závisí zejména na vstupních bariérách. Mezi tyto bariéry patří např. úspory u velkých stabilních podniků z velkého objemu výroby, vysoká potřeba vstupního kapitálu nebo patenty, které jsou účinnou formou zabránění vstupu konkurence. (Eschenbach, 2004, s. 266-268)

### **2.3.4 Potencionální hrozba substitučních výrobků**

Substitutem je to, co nahraní daný produkt, který poskytuje konkrétní dodavatel a zároveň tento substitut může být z jiného odvětví, ale splňuje stejné funkce. Pro podnik je důležitým faktorem sledovat a analyzovat podniky, které vyrábí podobné produkty a reagovat na ně. (Eschenbach, 2004, s. 266-268; Mallya 2007, s. 51)

### **2.3.5 Rivalita firem působících na daném trhu**

Díky rivalitě stávajících firem na daném trhu dochází k souboji o získání ideální tržní pozice. V rámci konkurenčního boje jsou jednotlivé kroky mezi stávající konkurencí viditelné a mají efekt na ostatní firmy. Důležité je pravidelně analyzovat konkurenci a vytvářet tak konkurenční strategii pro získání lepší pozice na trhu (Eschenbach, 2004, s. 271)

### 3 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza se zabývá hodnocením komplexního finančního zdraví firmy na základě jednotlivých ukazatelů. Bez ní se jen těžko dělají dobrá podniková rozhodnutí.

Volba finanční analýzy se dělá s ohledem na účelnost, nákladnost a spolehlivost.

Využitá metoda by měla vždy mít zpětnou vazbu na vytýčený cíl a nejlépe tomuto cíli odpovídat. V zásadě platí, že čím lepší metodu použijeme, tím je nižší riziko špatného rozhodnutí. (Růčková, 2019, s. 43)

Finanční analýza je nedílnou součástí jak finančního, tak strategického řízení. Podává reálné informace založené na datech minulých období o tom, jak daný podnik hospodaří, jestli se podařilo naplnit firemní cíle a strategii. Finanční analýza, jak již bylo zmíněno, se zabývá minulým obdobím, a tudíž její výsledky nelze ovlivnit v daném momentu. Avšak tato analýza pomůže zhodnotit podnik a poskytnout zásadní informace pro budoucí vývoj podnikové strategie na základě odchylek oproti původnímu plánu. Zdrojem dat finanční analýzy jsou především účetní výkazy. (Knápková a kol., 2017, s. 17)

#### 3.1 Analýza stavových ukazatelů

Autor Sedláček (2011, s. 13) ve své práci uvádí, že analýza stavových ukazatelů je zaměřena na horizontální a vertikální analýzy účetních výkazů. Ve vybraných obdobích se sledují jak absolutní hodnoty, tak relativní změny. Obě techniky využívají absolutní ukazatele.

Horizontální analýza neboli analýza vývojových trendů zkoumá vývoj dané veličiny v čase k předcházejícímu období. Výpočet probíhá následujícím způsobem:

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{Procentuální změna} = (\text{absolutní změna} / \text{ukazatel}_{t-1}) * 100$$

Vertikální analýza je založena na porovnání jednotlivých položek výkazu, které jsou vyjádřeny procentuální hodnotou a ta by se v součtu měla rovnat 100 %. (Sedláček, 2011, s. 13)



### 3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů se zabývá těmi výkazy, které nesou položky tokových veličin a říká, jak je podnik likvidní. Mezi hlavní rozdílové ukazatele se řadí čistý pracovní kapitál. Jeho využití nalezneme při analýze a při řízení finanční kondice podniku. (Knápková a kol., 2017, s. 85)

$$\text{ČPK} = OA - KCZ$$

### 3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je oblíbená, neboť dokáže rychle ukázat finanční kondici podniku. Mezi základní ukazatele zařazujeme rentabilitu, zadluženost, likviditu a aktivitu. Každý ukazatel má doporučené hodnoty, ale ty jsou pouze orientační, neboť každá firma a odvětví je jedinečné. (Knápková a kol., 2017, s. 87)

#### 3.3.1 Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele se využívají k určení výše podnikatelského rizika při určité struktuře vlastního a cizího kapitálu. Obecně platí pravidlo, že čím je vyšší zadluženost, tím je i vyšší riziko. Využívat určitou hladinu zadlužení může být pro podnik výhodné, neboť působí tzv. daňový štít.

Celková zadluženost se v odborné literatuře doporučuje ve výši 30 % až 60 % v závislosti na daném odvětví. Obecný vzorec celkové zadluženosti: (Knápková a kol., 2017, s. 88)

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

Ukazatel míry zadluženosti se využívá především pokud podnik žádá banky o úvěr a zobrazuje věřitelské riziko. Obecný vzorec míry zadluženosti: (Knápková a kol., 2017, s. 89)

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

#### 3.3.2 Ukazatele rentability

Růčková (2021, s. 64) říká, že ukazatele výkonosti vloženého kapitálu patří v podnikové praxi z oblasti finanční analýzy k nejsledovanějším ukazatelům, neboť ukazují schopnost

podniku tvořit nové zdroje. V obecné rovině se udává, že čím vyšší je rentabilita, tím lépe firma nakládá se svými prostředky

**Rentabilita tržeb** je ukazatelem ziskové marže a vyjadřuje výši zisku, kterou podnik může získat z jedné koruny tržeb. ROS je využito při interním řízení podniku a jeho trend by měl být rostoucí. (Dluhošová a kol., 2010, s. 82)

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

**Rentabilita aktiv** vyjadřuje celkovou výkonnost firmy a efektivitu využití svých aktiv. Tento ukazatel se nemusí počítat pouze s EBIT, ale i jinými druhy zisku jako je EAT nebo EBITDA. (Kislingerová a kol., 2007, s. 83; Helfert 2001, s. 112–113)

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

**Rentabilita vlastního kapitálu** dle Růčkové (2007, s.54) „vyjadřuje výkonnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku a zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice.“

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

V rámci rentability se používají různé formy zisku:

- EAT – jedná se o čistý zisk a je nejdůležitější pro vlastníka podniku.
- EBT – zisk před zdaněním je vhodný například pro posouzení efektivity mezi sledovanými obdobími.
- EBIT – zisk před zdaněním a úroky se využívá na úrovni divizí, jelikož neovlivňuje způsob financování a daně.
- EBITDA – zisk před úroky, zdaněním a odpisy se využívá pro porovnání podniků, kde se vylučuje zadlužení, daně a odpisy. (Knápková a kol., 2017, s. 48)

### 3.3.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity představují schopnost a rychlost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a také to, jak s nimi dokáže pokrýt své závazky. Na základě toho, jakou míru jistoty splacení svých závazků potřebujeme, volíme vhodné položky majetku. (Scholleová, 2012, s. 177)

Dle Knápkové a kol. (2017, s. 87) se dělí podle likvidnosti aktiv na 3 stupně:

- Běžná likvidita III. stupně – optimální výše ukazatele je 1,5-2,5

$$\text{běžná likvidita} = \frac{OA}{KCZ}$$

- Pohotová likvidita II. stupně – optimální výše ukazatele je 1-1,5

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + KFM + PP}{KCZ}$$

- Hotovostní neboli okamžitá likvidita I. stupně – optimální výše ukazatele je 0,2-0,5

$$\text{hotovostní likvidita} = \frac{KFM + PP}{KCZ}$$

### 3.3.4 Ukazatele aktivity

Tito ukazatele měří schopnost využití vložených aktiv, které jsou kombinované v poměru daných položek jednotlivých výkazů. Měří se dvěma způsoby, a to rychlostí obratu, což udává, za jak dlouho se majetek obrátí a dobou obratu, která říká, jak je dlouho majetek v podniku. (Růčková, 2021, s. 60)

**Obrat aktiv** udává, kolikrát se aktiva obrátí za jeden rok, přičemž minimální doporučená hodnota je 1.

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

**Obrat dlouhodobého majetku** určuje, jak efektivně svůj dlouhodobý majetek podnik využívá.

$$\text{obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

**Doba obratu zásob** představuje koloběh, kdy se peněžní prostředky přes produkty vrátí zpět do peněžních formy.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{doba obratu zásob}}{\text{tržby}} \times 360$$

**Doba obratu pohledávek** udává, za jak dlouho průměrně dostane podnik zapláceno od odběratelů.

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360$$

**Doba obrazu závazků** vyjadřuje dobu od vystavení faktury po její zaplacení za předpokladu, že je efektivní, pokud dosáhne alespoň hodnoty DOP.

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů}}{\text{výkonová spotřeba}} \times 360$$

### 3.4 EVA jako jedna z moderních metod měření výkonnosti podniku

„Economic Value Added“ neboli ekonomická přidaná hodnota zobrazuje zisk, který je značně odlišný od vykazovaného v účetnictví. Oproti účetnímu zisku jsou v něm zachyceny i náklady na vlastní kapitál, které jsou odhadnuty a tím je zohledněn tržní faktor. Vliv na tento ukazatel má i úroková míra nebo podnikatelské riziko. V rámci aplikace je nutná transformace účetního modelu na ekonomický, který věrněji zobrazuje skutečnost. Oproti klasickým ukazatelům finanční analýzy, která obsahuje mnoho nedostatků, má tato metoda odstraňovat zmíněné nedostatky a zaměřovat se na problematické části podniku z hlediska rizika a faktoru času. (Růčková 2021, s. 65)

EVA jako ekonomický ukazatel je měřítko výkonnosti podniku a lze ji použít pro zavedení strategického procesu řízení hodnoty. Ukazatel se nejčastěji vyjadřuje tímto způsobem:

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

kde: NOPAT – zisk z operativní činnosti podniku před úroky a po zdanění,

WACC – vážené průměrné náklady kapitálu,

C (NOA) – podnikem využitý kapitál k hlavní činnosti podniku k začátku období.

WACC se vypočítá pomocí následujícího vztahu: (Ručková, 2019, s. 52-54)

$$WACC = r_d \times (1 - d) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C}$$

Kde:  $r_d$  – náklady na cizí kapitál,

$d$  – sazba daně z příjmu PO,

$E$  – vlastní kapitál,

$C$  – celkový investovaný kapitál,

$r_e$  - náklady vlastního kapitálu.

Ukazatel EVA lze vyjádřit i pomocí vzorce: (Knápková, 2017, s. 153-155)

$$EVA = (ROE - r_e) \times VK$$

## 4 BALANCED SCORECARD

Dle Horváth & Partners (2002, s.27) firmy v mnoha případech vymyslely výborné strategie, které následně realizovaly částečně nebo je nedokázaly vůbec uskutečnit. Neuměly tak propojit strategii s operativními aktivitami, jelikož byly primárně založeny na finančních ukazatelích, které nekomplexně hodnotily podniky.

Balanced Scorecard založili v 90. letech R.S. Kaplan a D.P. Norton v USA. Vznik této metody byl podnícen tím, že se neztotožňovali s řízením firmy pouze podle manažerského účetnictví a finančních ukazatelů. Naopak zastávali názoru, že je potřeba řídit podnik i jinými než finančními měřítky. V souvislosti s tím začali sledovat i jiné operativní činnosti na základě výkonnosti. Jejich výstupem byl zápis dat do tabulek, které jako celek vytvářely ucelený systém výkonnosti, ze kterého vznikl přehled čtyř vzájemně propojených perspektiv. Slovní spojení vzniklo ze slov Balanced, což vyjadřuje vyváženost mezi jednotlivými perspektivami, a Scorecard, což znamená výsledková karta. Významem tohoto spojení je systém vyvážených ukazatelů výkonnosti. Je to strategický, manažerský nástroj řízení firmy a vystihuje to, že co nejde změřit, tak nejde ani řídit. Vzájemně propojuje strategické a operativní řízení firmy, které jsou následně měřeny a uskutečňovány. Autoři také upozorňují na to, že tato metoda není vytvořena výlučně jako soustava měřítek, ale i jako strategický systém řízení, z něhož se tento systém převede do cílů, plánů a do procesu vzdělávání se. (Fotr a spol., 2012, s.111; Wagner, 2009, s. 230; Veber, 2009, s. 539)

Také Keyes (2011, s. 2-3) uvádí, že finanční ukazatele už nejsou dostatečným měřítkem hodnocení celkové výkonnosti firmy. Říká, že nezvládají hodnotit například spokojenost zákazníků nebo nastavení interních procesů. Využití metody odstraňuje tento problém a vytváří tak komplexní systém hodnocení podniku.

BSC je nastaven tak, aby všechny dostupné informace jak z finanční, tak nefinanční stránky musí být pro všechny pracovníky dostupné na všech úrovních podniku. Používaná měřítka jsou balancem mezi výsledkem minulého snažení a budoucí výkonností. Tento nástroj transponuje firemní poslání a strategii do plánů a měřítek, ze kterých je řízena dlouhodobá strategie firmy. (Kaplan a Norton, 2007, s.32-33)

Metoda BSC je pokládána za controllingový nástroj, ačkoliv její úkol je mnohem širší. Základem této metody je systém managementu, správná formulace strategických cílů a měření pro účely vedení firmy. Tento systém se snaží managementu pomoci přenést své vize a cíle do reality na základě promyšlených kroků a výpočtů. Tento systém je ideální pro

převedení představ a strategií do měrných veličin. Celek pak tvoří vyváženou a logickou koncepci. Podstatou je pravidelné kontrolování nejen finančních cílů, ale i ostatních provázaných měřitelných ukazatelů úspěchu, které jsou ideálně s finančními ukazateli provázány. (Eschenbach, 2012, s. 265-266; Veber, 2009, s. 540)

Dle Martiniče (2008, s. 121) je konceptní rámec BSC shrnut v těchto bodech:

- systém, který přetváří firemní vizi a strategii do podnikového systému řízení,
- systém vyvážený napříč celým podnikem,
- hodnotí výkonnost minulého období a následně ovlivňuje budoucnost,
- podává komplexní pohled na finanční i nefinanční aktivity podniku,
- systém sjednocující ukazatele výkonnosti do souvislého systému,
- umožnění převodu strategických cílů na měřitelné výstupy.

#### 4.1 Perspektivy BSC

Strategie firmy nemůže být komplexní, pokud se firma zaměřuje pouze na finanční cíle. Je třeba, aby se komplexně zabývala všemi oblastmi tak, aby nedocházelo k jejich vzájemné kolizi a byly zachyceny všechny oblasti počínání firmy. Nepoužívají se pouze finanční ukazatele výkonnosti podniku, tak jak to bylo dříve zvykem při řízení podniku, ale i nefinanční ukazatele. Balanced Scorecard perspektivy jsou navrženy tak, aby komplexně vyjadřovaly uvažování podniku a byly zahrnuty všechny důležité aspekty jejich činnosti. BSC se dívá na všechny perspektivy jako na celek a firma je tak schopna vytvořit celostní systém cílů. Tento nástroj je nastaven k tvoření a rozčlenění vzájemně navazujících cílů na základě čtyř základních perspektiv – finanční, zákaznická, procesní a perspektiva potenciálů, dříve nazývána jako učení se a růstu. Tyto perspektivy pomáhají celostně a vyváženě posoudit firemní výkonnost. V metodě BSC se pohlíží na jednotlivé perspektivy jako na ucelenou soustavu, přičemž není možné, aby některá z nich chyběla. (Fotr a spol., 2012, s. 112; Gallo, 2013, s. 119; Horváth, 2004, s. 23-24)

V každé perspektivě jsou stanoveny:

- cíle firmy,
- měřítko (ukazatele), která vedou k dosažení cíle,
- záměry,

- iniciativy, které vedou k dosažení cíle. (Eschenbach, 2012, s.268)

Havlíček (2014, s.101) definuje hlavní cíle a manažerské úkoly:

- Finanční cíl – zisk, ziskovost, likvidita, reálná hodnota společnosti.

Manažerský úkol – implementace do firmy a následné řízení vlastních požadavků.

- Zákaznické cíle– kvalita služeb, loajálnost, dlouhodobý obchodní vztah.

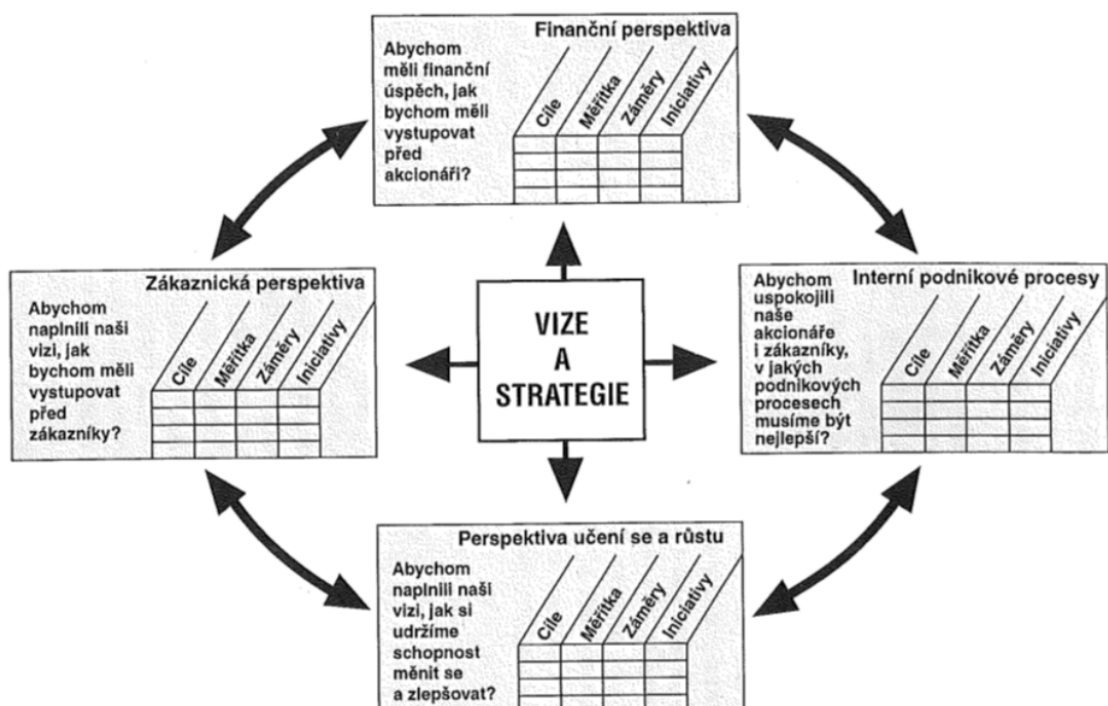
Manažerský úkol – pochopit a následně řídit přání a potřeby zákazníků.

- Vnitřní cíl– produktivita, motivace, odpovědnost, ochrana zaměstnanců.

Manažerský úkol – snaha vytvořit vnitřní prostředí s vysokou konkurenční výhodou.

- Inovativní a vzdělávací cíle – znalostní management, kreativní týmy, vysoká úroveň inovací, personální rozvoj.

Manažerský úkol – řízení změn a neustálé zlepšování procesů.



Obrázek 1 Matice Balanced Scorecard (Kaplan a Norton, 2007, s.20)

#### 4.1.1 Finanční perspektiva

Jaké je očekávání akcionářů a investorů z hlediska finanční výkonnosti a finančních cílů? (Kaplan a Norton, 2006, s.17)

Kaplan a Norton (2007, s.48-49) říkají, že finanční perspektiva je nejdůležitějším a odrazovým bodem pro ostatní perspektivy, které by měly doplňovat a pomáhat naplnit firemní cíle a očekávání investorů.

Finanční perspektiva se zabývá otázkou, jakých cílových hodnot mají finanční ukazatele dosáhnout, aby došlo k potřebnému zhodnocení majetku vlastníků. Prioritou je dostat přesná a včasná data, která jsou odpovídající realitě a strategii. Pouze společně s nefinančními daty dávají vlastníkům vyvážený pohled na reálný stav firmy. (Fotr, 2012 s. 113)

Dle Niven (2006, s. 17) je hlavním cílem finanční perspektivy zaměření se na rozbor výsledku hospodaření, ziskovosti podniku a její ekonomické přidané hodnoty (EVA).

V této části je vyjádřen vliv ostatních perspektiv a jejich výsledků. Základem perspektivy je finanční zobrazení zavedených strategií a určení, zdali daná strategie pomohla k ziskovosti firmy, k růstu prodeje a tvorbě CF.

Všeobecné cíle finanční perspektivy jsou:

- růst obrátu a mixu výrobků/služeb,
- využití zdrojů,
- snižování nákladů/zvyšování produktivity. (Kaplan a Norton, 2007, s.33)

Eschenbach (2012, s. 269) definuje měrné oblasti jako:

- růst výnosů,
- snižování nákladů,
- využití investičního kapitálu.

Vodák a Kucharčíková (2007, s.44-45) dále definují vybrané ukazatele perspektivy takto:

- celková aktiva;
- výnosnost kapitálu;
- tržní hodnota podniku;
- likvidita.



Tabulka 4 Měření strategických finančních témat  
(Vlastní zpracování dle Kaplan a Norton, 2007, s.52)

		Strategická témata		
		Růst obratu a mixu výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodejů podle segmentů. Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků.	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodejů). Výzkum a vývoj (procento prodejů)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících. Klíčový prodej. Procento obratu z nových aplikací výrobků. Ziskovost zákazníků a výrobní linky.	Náklady v porovnání s konkurencí. Míra snížení nákladovosti. Nepřímé výdaje. (procento prodejů)	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to cash). ROCE podle klíčových kategorií aktiv. Ukazatele využití zdrojů.
	Skřížení	Ziskovost zákazníků a výrobní linky. Procento neziskových zákazníků.	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)	Doba návratnosti. Výkonnost. (propustnost)

#### 4.1.2 Zákaznická perspektiva

Základním zaměřením zákaznické perspektivy je orientace na zákazníka, jeho spokojenost, a tržní segmenty, které odráží to, kde chtějí podnikat. Tyto aspekty jsou zdrojem obratu, které vyústí ve finanční cíle firmy, čímž je ziskovost. Dále si podniky stanovují měřítka jako jsou tržní podíl, přivedení nových zákazníků a udržení si stávajících. Klíčová zákaznická měřítka, která umožňuje sestavit tato perspektiva jsou například: loajalita, spokojenost a předpoklad důvěry zákazníků. Cílem této perspektivy je přinést takový pohled na firmu,

aby byl atraktivní pro zákazníky, trh a naplnila se vize podniku. (Fotr, 2012, s.113; Kaplan a Norton, 2007, s.61-62)

Kaplan a Norton (2007, s. 62-64) uvádějí, že pokud se firma nebude zaměřovat na potřeby svých zákazníků a bude se zabývat jen interními procesy, výkonností a inovacemi, předběhne je konkurence. Ta pak dokáže lépe uspokojit zákaznickou potřebu. Proto se v dnešní době snaží firmy převést pozornost na zákazníky. Sledují, co zrovna potřebují a snaží se získat hodnotovou výhodu tak, aby si zajistili konkurenční výhodu před ostatními. Touto formou firmy převádí svůj strategický záměr do již konkrétních záměrů, které jsou cíleny na zákazníky a tržní segmenty, které si musí vybrat a v nich konkurovat.

Základními měřítky zákaznických výstupů na základě souvislostí je pro firmy:

- Podíl na trhu – vyjadřuje obchodní podíl ve vybraném trhu, který je vyjádřen například objemem prodaného zboží nebo jej mohou poskytnout statistické organizace a ostatní veřejné zdroje.
- Udržení zákazníků – sleduje, jak si firma uchovává své existující zákazníky a kteří zákazníci se k ní vrací. Na základě toho mohou vyhodnotit loajalitu a zkontrolovat ji pomocí změny množství zakázek v procentuální výši za dané období.
- Spokojenost zákazníků – měří se dle stanovených kritérií výkonnosti podle hodnotové výhody. Je základem pro udržení stávajících zákazníků.
- Získávání nových zákazníků – zjišťuje se, v jaké míře firma získává nové zákazníky nebo zakázky. Podniky se snaží dostat na nové trhy a oslovit nové zákazníky za účelem zvýšení tržního podílu a zisku.
- Ziskovost zákazníků – měří se čistý zisk, který přináší zákazníci nebo tržní segment, kde se musí vyloučit výdaje, které byly vynaloženy na podporu zákazníka. (Kaplan a Norton, 2007, s.64-69)

Eschenbach (2012, s. 269) vymezuje dvě skupiny ukazatelů, kde první zahrnuje nositele výkonu, což jsou vlastnosti výrobku, vnější pohled na firmu a vztah mezi zákazníkem a podnikem. Druhou část ukazatelů tvoří, jakou pozici má podnik na trhu, jak jej zákazníci vnímají a jsou podniku věrní a spokojení.

Autoři Vodák a Kucharčíková (2007, s.46) zmiňují tyto ukazatele zákaznické perspektivy:

- počet zákazníků – jak nových, tak i stávajících;
- průměrný počet prodeje na zákazníka;
- index spokojenosti a loajality;
- raíting;
- náklady vynaložené na zákazníka v průměru za rok.

#### 4.1.3 Interní podnikové procesy

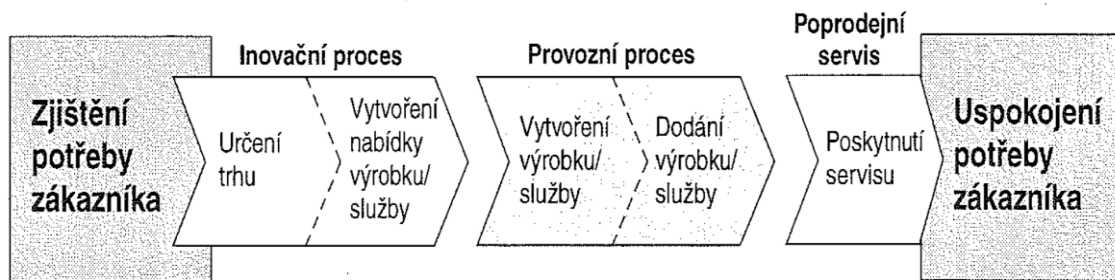
Tato perspektiva BSC se zabývá veškerými interními podnikovými procesy a postupy, které jsou pro fungování firmy nezbytné, a na základě kterých je vytvořena hodnota firmy. Říká, v čem se musíme jako firma v interních procesech zlepšit, aby zákazníci a investoři byli spokojeni. (Martinič, 2008, s. 123)

Základním úkolem perspektivy interních podnikových procesů je určit ty procesy, ve kterých firma dosahuje nejlepších výsledků, aby dosáhla uspokojení zákazníků a získala konkurenční výhodu. Důležitým úkolem je nejen určit hlavní procesy ve firmě, ale i podpůrné, které zajišťují každodenní činnosti. (Fotr, 2012, s. 113)

Je doporučeno, aby si firma vytvořila svůj vlastní hodnotový řetězec interních podnikových procesů. Firma by se však neměla zaměřit na všechny interní procesy, ale jen na ty, které jí dávají význam a jsou pro ni důležité. Základem všech interních podnikových procesů jsou 3 základní procesy, které vycházejí ze zjištění potřeb zákazníka a následně dochází k jejich uspokojení. Tyto procesy jsou:

- Inovační proces – v tomto procesu jsou zjišťovány nové a skryté potřeby zákazníků (určení trhu). Na základě těchto zjištění jsou výrobky a služby změněny/inovovány tak, aby odpovídaly jejich požadavkům (vytvoření nabídky výrobku/služby).
- Provozní proces – druhý proces, který nastává v momentě, kdy je daný produkt nebo služba vytvořena a následně dodána v co nejkratším časovém horizontu danému zákazníkovi. Důležitým aspektem provozního procesu je sledování a snižování nákladů na procesy.
- Poprodejní servis – je důležitým procesem, který nastává jako služba, která je zákazníkovi poskytnuta po prodeji produktu/služby. Tento proces dodává a zároveň zvyšuje hodnotu daného produktu/služby. Je zde zahrnut jak záruční, tak

i pozáruční servis. Ideálním stavem pro firmu je ten moment, kdy zákazník poprodejní servis nebude potřebovat. (Kaplan a Norton, 2007, s. 85-98)



Obrázek 2 Hodnotový řetězec interních podnikových procesů  
(Kaplan a Norton, 2007, s. 95)

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 46-47) jsou často využívané tyto ukazatele:

- délka trvání inovace;
- produktivita a reakce na požadavky;
- zmetkovitost;
- náklady na procesy;
- pružnost produkce.

#### 4.1.4 Perspektiva potenciálů

Horváth & Partners (2002, s. 15) definuje základní otázku perspektivy potenciálů následovně: „Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“

K tomu, aby firma dosáhla svých cílů, finančních, zákaznických nebo cílů interních procesů, je třeba určit, jaký má podnik potenciál – schopnost učit se a růst. Tato perspektiva pomáhá splňovat cíle v ostatních perspektivách tak, aby se dosahovalo co nejlepších výsledků. Vedoucí pracovníci došli k závěru, že už nestačí dosahovat krátkodobé finanční výkonnosti, ale je potřeba vytvořit tu dlouhodobou. Zjištěním bylo, že firmy by měly začít investovat do zaměstnanců, pokud od nich očekávají určité výkony. (Kaplan a Norton, 2007, s. 112)

Zdrojem potenciálů nejsou pouze zaměstnanci, ale také technologie, informace a kreativita, které nejenže slouží k plnění stávající strategie, ale pomáhají k plnění strategií budoucích. (Horváth & Partners, 2002, s. 25-26)

Mezi základní body perspektivy učení se a růstu Kaplan a Norton (2007, s. 112-113) vtypovali:

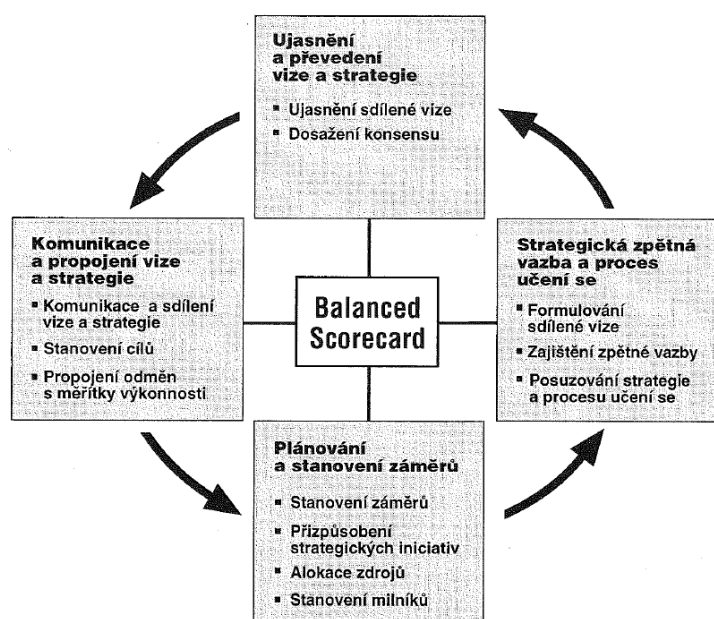
- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti IS,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

V praxi se často využívají tyto ukazatele perspektivy potencionálů:

- ukazatel spokojenosti a motivace pracovníků;
- ukazatel spokojenosti s leadershipem;
- ukazatel kvality kooperace mezi pracovníky. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s.46)

## 4.2 Strategie a vize v návaznosti na BSC a měření

Nástroj BSC a jeho měřítka jsou nejčastěji podnikem vydávány pomocí zpráv v tištěné formě nebo elektronicky pomocí softwaru, stejně jako to je u strategických cílů podniku. Ty informují pracovníky o cílech, které mají být splněny, aby vytyčená strategie byla úspěšná. V určitých podnicích dochází k rozpadu strategických měřítek BSC do operativ. V době, kdy pracovníci pochopí hlavní cíle a měřítka stanovené podnikem, mohou být stanoveny místní cíle, které pomáhají k úspěšnému zvládnutí celkové firemní strategie. (Kaplan a Norton, 2007, 23-24)



Obrázek 3 Strategický rámec BSC (Kaplan a Norton, 2007, s. 23)

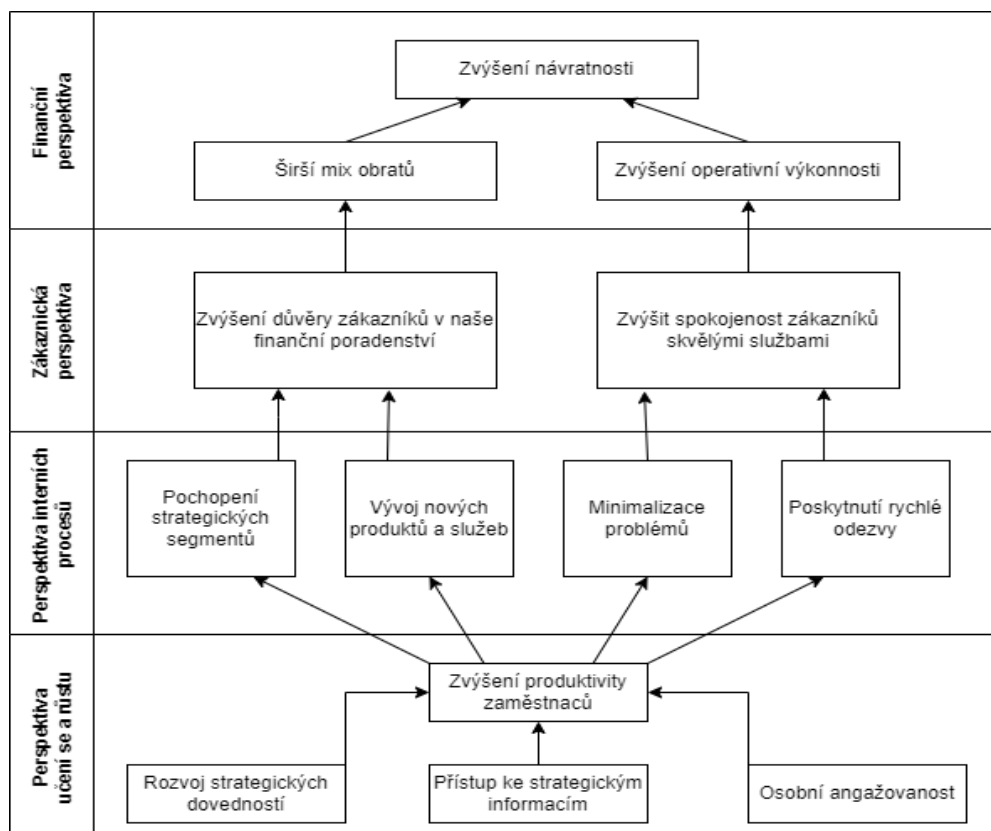
Aby došlo k úspěšnému převodu strategie na měření je nutné dodržet tyto tři principy:

- vztah příčiny a důsledku
- hybné síly výkonnosti podniku,
- vazba na finanční stránku podniku. (Kaplan a Norton, 2007, s. 131)

#### 4.2.1 Strategická mapa na základě BSC

Janišová a Křivánek (2013, s. 86) vychází z výzvy pro management následovně: „Budeme-li investovat do rozvoje infrastruktury a do lidí, projeví se to pozitivně v interních procesech firmy, zaměstnanci budou motivovaní a budou se snažit uspokojovat potřeby zákazníků tak, aby zákazníci ocenili dodávané produkty a služby jako hodnotu za peníze. To se odrazí v ukazatelích výkonnosti a návratnosti kapitálu. Část zisku budeme investovat zpět do rozvoje.“

Na základě 4 perspektiv metody Balanced Scorecard lze vizualizovat strategická mapa. Ta je v mnoha případech implementace BSC opomíjena. Ve strategické mapě lze vidět vzájemné propojení jednotlivých perspektiv. Jejich cílem je usměrnit strategii a nastolit rovnováhu. (Kaplan a Norton, 2004, s. 29)



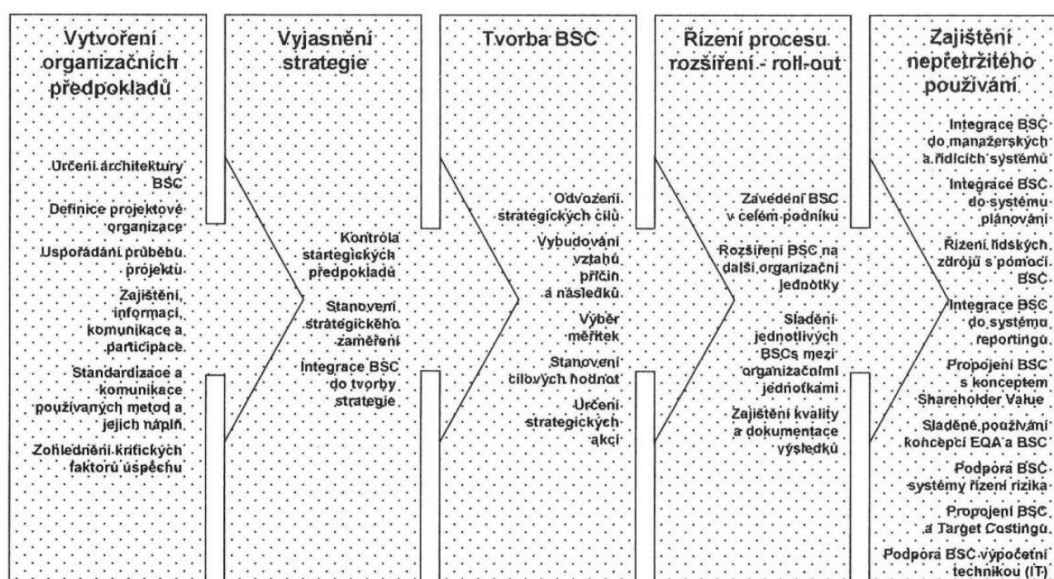
Obrázek 4 Strategická mapa (Vlastní zpracování dle Kaplan a Norton, 2000, s. 134)

### 4.3 Postupy implementace BSC

V případě, že zvolíme optimální způsob implementace se může systém Balanced Scorecard stát velmi přínosným nástrojem strategického controllingu každé. Tento nástroj musí být dobře promyšlený při implementaci tak, aby došlo k jejímu efektivnímu využití. Názory na využití a jednotlivé fáze jsou v literaturách různorodé. Důležité je ale myslet na to, že BSC je vrcholnou metodou. Před uplatněním této metody je nutné, aby podnik zvládal a měl zavedené určité přístupy a metody, zejména finanční a vnitřní procesy na základě vhodně zvolených systémů buď manažerského účetnictví nebo controllingu. Dále musí mít vyjasněnou a jasně definovanou strategii. Celý systém pak stojí na vhodné implementaci do podnikového řízení, který může být touto metodou celý změněn. Každý podnik je však jedinečný a závisí na něm, jak metodu BSC využije do svého procesu. (Kaplan a Norton, 2007, s. 248, 253; Vysušil, 2004, s. 23)

Horváth & Partners (2002, s. 56) definují proces implementace v 5 postupech:

- vytvoření organizačních předpokladů,
- specifikace a objasnění strategie,
- tvorba BSC,
- postup při procesu rozšíření „roll-out“ a
- zajištění neustálého používání BSC.



Obrázek 5 Fáze procesu implementace BSC do podniku (Horváth & Partners, 2002, s. 56.)

### 4.3.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Aby byla implementace úspěšná, musí se tento nástroj stát každodenní činností pracovní náplně všech jednotlivých pracovníků na různých úrovních. Je důležité rozhodnout, v jakých organizačních částech a úrovních bude metoda BSC uplatněna. Ideálním stavem je, když implementace probíhá z nejvyšších úrovní řízení podniku směrem níže. Na začátku je podstatné si definovat stavbu BSC jednotlivých perspektiv. Pro vytvoření této metody je potřeba sestavit projektový tým, který bude mít tvorbu a implementaci do podniku na starost. Shromažďují se potřebné informace a určuje se vhodná komunikace. Následně je důležité, aby dané kroky byly standardizovány. Neméně podstatné je zohlednit kritické faktory úspěchu (KFÚ). (Horváth & Partners, 2002, s. 57-59)

### 4.3.2 Specifikace a objasnění strategie a cílů

V této fázi při implementaci konceptu BSC by se měl podnik věnovat již existující strategii, a ne vytvářet novou. Jestliže má podnik nějaký podnikatelský záměr a strategii, jako například začít prodávat na novém trhu, tak ji již utváří do uskutečnitelné podoby, a neměla by nastat situace, že se nad ní teprve zamýšlí. Vhodným pomocníkem pro vyjasnění strategie je analýza SWOT ke zjištění situace podniku, která se zabývá zkoumáním silných a slabých stránek podniku a možných příležitostí a hrozeb. Dále to může být analýza KFÚ nebo definice zaměření dle strategické mapy. Pro vyjasnění strategie je potřeba provést další analýzy externího prostředí jako je analýza zákazníků, odběratelů, dodavatelů a konkurence, což zobrazuje Porterova analýza pěti sil. (Horváth & Partners, 2002, s. 59; Vysušil, 2004, s. 84)

### 4.3.3 Tvorba BSC

Dle Horváth & Partners (2002, s. 60-61) a Kaplan a Norton (2007, s. 131) na základě vytvoření organizačních předpokladů a strategie přichází na řadu jednotlivé kroky v podnikových jednotkách při tvorbě BSC:

- **Upřesnění strategických cílů** – základem správného vytvoření konceptu Balanced Scorecard je správné určení a definice cílů, které by se měli v této fázi konkretizovat. Nejvhodnější je zvolit si určitý počet cílů pro každou perspektivu, avšak je doporučováno nepřesáhnout 20.
- **Synchronizace strategických cílů v závislosti na řetězci příčin a následků** – fáze propojení cílů s řetězci má za následek vznik konceptu, který popisuje podnikové



změny a jeho zaměření. K vyobrazení strategických příčin a následků se využívá strategická mapa, která má za úkol popsat transformaci nehmotných aktiv do daných zákazníků a výsledků.

- **Výběr vhodných měřících jednotek** – tato fáze je jednou z nejdůležitějších kroků tvorby BSC, neboť na základě vhodně zvolených měřidel se dá poznat správně nastavená strategie podniku. Pro vhodnou implementaci a fungování konceptu BSC je nutné vybrat minimálně 3 měřící jednotky. Výstupem výběru zvolených měřidel je seznam cílů, popis vybraných měřidel pro dané cíle a příklad kvantifikace vybraných měřidel.
- **Vymezení cílových hodnot** – cílové hodnoty se vytvoří pomocí nepřetržitého a systematického procesu pozorování a měření tzv. benchmarkingem nebo od zákazníků a zaměstnanců dle dat z minulých období. Musí být vytyčen i časový horizont dosažení cílových hodnot. Sestavovat cílové hodnoty by měl především management podniku.
- **Akceptace strategických činností** – v této fázi tvorby konceptu BSC by se měly odsouhlasit činnosti, které jsou zodpovědné za dosažení nastavených cílových hodnot podniku. Na základě toho se odstraní neefektivní a nepotřebné části, které nenapomáhají plnění strategie.

### **Nastavení tvorby perspektiv**

Dle Keyes (2011, s. 2-3) podnik zpracovává své obchodní cíle do všech perspektiv Balanced Scorecard. Na základě toho podnik určí vztah příčiny a následku. Příkladem je, že pokud podnik zvýší spokojenost svých zákazníků, zůstanou věrní a budou kupovat další produkty. Výsledkem toho se zvýší výnosy podniku. Dle tvorby BSC a nastavení perspektiv, by se dle autorky měli uvést cíle, měřidla, cílové hodnoty a strategické akce. Jednotlivé části BSC by měly být tvořeny v závislosti na podnikových cílech a jednotlivých oddělení.

#### **4.3.4 Postup při procesu rozšíření „roll-out“**

K tomu, aby mohla být strategie podniku realizována, je potřeba, aby docházelo k procesu rozšíření. Na základě přístupu rozšíření lze celou metodu BSC rozdělit na systém propojených Balanced Scorecard, které jsou v určité organizační úrovni podniku. Postup „roll-out“ může probíhat buď pomocí vertikálního rozšíření, a to směrem shora dolů nebo

zdola nahoru, ale postup je vždy v závislosti na podniku. Vertikální rozšíření je v rámci stejné úrovně ostatních jednotek podniku. (Horváth & Partners, 2002, s. 216-217)

Existuje celá řada metod, jak Balanced Scorecard rozšiřovat. Ať už to je workshop, školení, firemní noviny, informační systémy, časopisy nebo brožury, je nutné si vybrat maximálně dvě až tři metody, kterými podnik bude proces rozšiřovat. Vysušil (2004, s.94) ve své knize uvádí, že rozšíření se děje pomocí čtyř work-shopů s následujícím obsahem uvedeným v tabulce 5.

Tabulka 5 Obsah work-shopů pro proces rozšíření BSC (Vysušil, 2004, s. 94)

Fáze	Obsah work-shopů
První workshop	Objasnění firemní strategie a vize; SWOT; diskuse o cílovém trhu
Druhý workshop	Definování strategických cílů; alternativy cílů; určení smyslu BSC
Třetí workshop	Určení vztahů mezi cíli; stanovení měřítek a výsledných hodnot
Čtvrtý workshop	Zharmonizování cílů a vizí s podnikovou strategií; výhledy BSC

Dle Horváth & Partners (2002, s. 223) je důležité:

- vybalancování jednotlivých cílů pro ostatní organizační jednotky;
- stanovení strategických přínosů dílčích organizačních jednotek;
- přenesení odpovědností, úkolů a pravomocí;
- ztotožnění zaměstnanců s cíli podniku a cíli jednotlivých úseků podniku;
- zaměření na odpovědné jednání zaměstnanců a jejich samostatnost s ohledem na podnikovou strategii;
- interní procesy by se měly zaměřit na významné strategické cíle;
- na základě strategického řízení zdrojů zaměření na strategické činnosti.

#### 4.3.5 Zajištění neustálého používání BSC

V rámci vytvoření a implementace konceptu Balanced Scorecard se ve většině případů firem nejedná o jednorázovou akci, ale jde o systém, který by se měl dlouhodobě využívat k nápomoci systémového řízení podniku. Je důležité, aby byla metoda využívána nepřetržitě. Koncept BSC v rámci kontinuálního nasazení by měl být integrován se stávajícími

využívanými firemními metodami, ale neměl by je nahrazovat. Mezi tyto metody patří například Target costing, řízení podle cílů (Management by Objectives) nebo hodnota pro vlastníky (Shareholder Value). Balanced Scorecard je kompatibilní a požaduje propojení se všemi moderními přístupy jako jsou controlling, integrace se strategickým a operativním plánováním, reportingem anebo řízením lidských zdrojů. Neméně důležitým bodem je integrace s informačními systémy. Na konci procesu je z BSC efektivní nástroj pro podnikového řízení. (Horváth & Partners 2002, s.63-65; Vysušil, 2004, s. 102)

#### 4.4 Přínosy a bariéry při zavádění BSC

Co je přínosem využití Balanced Scorecard? Wagner, J. (2009, s 233-235) uvádí, že tento nástroj přináší managementu firem schopnost sebereflexe. Napomáhá přemýšlet o svém jednání v pracovní rovině a zjišťuje, zda se respektují jednotlivé zásady. Následně jsou navržena možná řešení, která pomohou svým přístupem v rozvoji podnikové výkonnosti. Další výhodou této metody je využití vztahu příčiny a následku a uvědomění si ho v rámci podnikového řízení. Cíle jsou uvedeny dle perspektiv do logicky navazujících celků a tím se dokáže přesně definovat příčina a v dalším kroku následek.

Mezi hlavní bariéry nástroje Balanced scorecard se řadí tyto nedostatky:

- **Neproveditelnost vize a strategie v podnikové praxi** – podnik není schopen přenést vlastní vizi a strategii do praxe.
- **Nepropojitelnost strategických cílů s dílčími cíli** – nejen podniky v praxi sledují své vlastní zájmy a cíle, jsou sledovány jejich týmy a zaměstnanci. Cíle podniku by měly být navzájem propojeny s dílčími cíli, ať už týmů či jednotlivců.
- **Neprojojenost alokace zdrojů s podnikovou strategií** – samotná strategie by měla být ústředním bodem celého podniku. Volné zdroje nelze centrálně řídit, avšak měly by se vázat na strategii.
- **Nesprávné zaměření zpětné vazby informačního systému podniku** – tato bariéra je způsobena nedodáním informací a špatná zpětná vazba podnikovému managementu, zda se daná strategie vyvíjí potřebným směrem. (Kaplan a Norton, 2007, s. 165-171.; Vysušil, 2004, s. 73-7)

Tabulka 6 Vyhodnocení modelu BSC (Eschenbach, 2012, s. 271)

Výhody modelu BSC	Nevýhody modelu BSC
Spojení systému managementu se systémem ukazatelů	Nezaručuje určení dobré strategie
Strategie se stane každodenní náplní	Všichni zaměstnanci neplní nastavené cíle
Podílení se všech pracovníků na provádění strategie	Implementace a synchronizace se systémem pobídek je nákladná
Snadnost, srozumitelnost, přehlednost	Podniky musí samy utvořit perspektivy a ukazatele pro konkrétní situace
Jasný a ucelený přehled o podniku	Příliš velký projektový tým je nákladný a časově náročný

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Vybraná firma MGM a.s. působí na trhu již více než půl století, avšak její obor činnosti se v rámci doby, politického kontextu a vývoje trhu měnil. V minulosti byla známá jako jedna z největších opravárenských firem zemědělských strojů, především traktorů a motorů. Po privatizaci v roce 1992 vznikla nová společnost s novým názvem, který nese až do dnešní doby. Jejím hlavním programem je výroba, prodej a servis zemědělských postřikovačů, manipulační techniky a dalšího doplňkového sortimentu.

### 5.1 Základní údaje



Obrázek 6 Logo firmy MGM a.s. (Interní materiály firmy MGM a.s.)

Název společnosti: MGM a.s.

Sídlo: Tovární 1200, 769 01 Holešov

Datum zápisu do OR: 1.5.1992

Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 ŽŽ

kontrolní testování mechanizačních prostředků na ochranu rostlin

obráběčství

silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí

opravy silničních vozidel

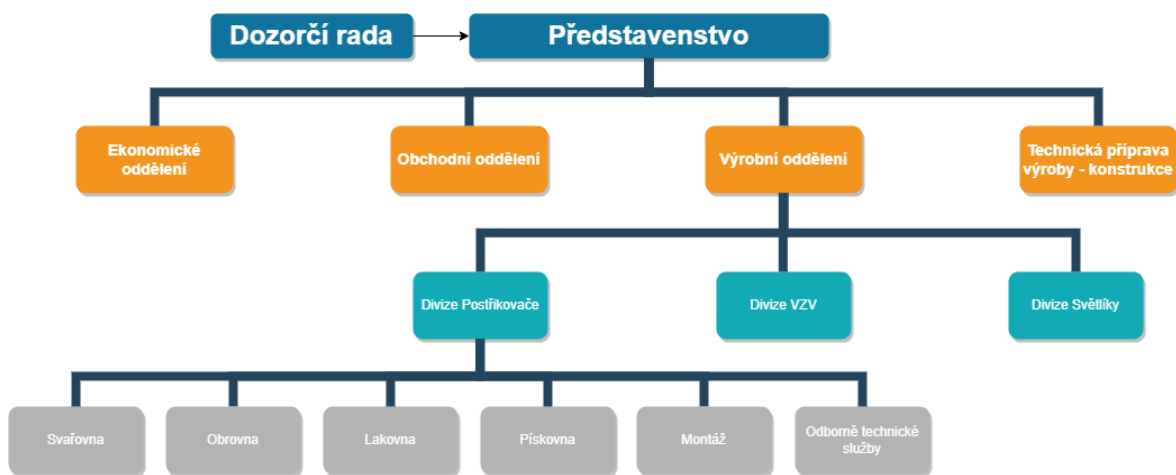
Základní kapitál: 31 596 250,- Kč

Jediný akcionář: LAM – PLAST, spol. s r.o.

Počet zaměstnanců: 47 (průměr v letech 2016-2022)

## 5.2 Struktura firmy

Firma je akciovou společností, která má vydaných 90 275 ks kmenových akcií v jmenovité hodnotě 350 Kč, což činí základní kapitál firmy 31 596 250 Kč. Veškeré akcie od roku 2004 vlastní LAM – PLAST, spol. s r.o., což jej dělá jediným akcionářem. Valná hromada společnosti, která se svolává jednou ročně, je složena z představenstva a dozorčí rady. Za společnost jedná představenstvo, které je složeno z předsedy, místopředsedy a jednoho člena představenstva. Dozorčí rada, který má dohledovou funkci nad představenstvem, je ve dvoučlenném složení, a to předseda a místopředseda dozorčí rady. Organizační strukturu popisuje Obrázek 7.



Obrázek 7 Organizační struktura vybrané firmy (Vlastní zpracování)

## 5.3 Historie a současnost firmy

Historie a založení firmy sahá až do období socialismu, a to do roku 1953, kdy byl založen státní podnik Krajská opravna STS, která zaměstnávala necelých 50 pracovníků. Jejím hlavním oborem činnosti byly generální opravy kolových traktorů Z-25 Š 30 včetně renovací a dalších doplňkových výrob. Obrat firmy činil cca 2 mil. Kčs. Poté se podnik začal rozšiřovat a prováděly se generální opravy traktorů na průmyslové úrovni. V roce 1959 došlo k reorganizaci a vznikl nový podnik Zemědělské opravy, n.p., odštěpný závod Holešov. Docházelo tedy k dalšímu rozšiřování generálních oprav traktorů různých typů, které dokázali provést za jeden den. Při další reorganizaci došlo ke změně názvu na Opravny zemědělských strojů, kdy nastal nárůst obratu o osminásobek a počet pracovníků na čtyřnásobek. Podnik měl bohatý sociální program pro své zaměstnance a vlastnil i vlastní rekreační středisko včetně bazénu, které se nacházelo přímo u areálu. Až do roku 1967 dosahoval nadstandartních výsledků. Poté došlo k velkému útlumu a podnik neměl takřka

co dělat. Proto se zaměřil na generální opravy motorů a další obdobnou činnost až do roku 1992.

V roce 1992 v rámci privatizace došlo k založení nového podniku na základě původního se jménem MGM a.s. Firma se stále zabývala i po privatizaci renovací motorů a manipulační technikou, kterou se zabývá až do dnes, ale již v menší míře. V roce 1995 došlo ke změně a do produktového portfolia se přidali návěsné zemědělské postřikovače řady RTS ve spolupráci s německou firmou. Postřikovače RTS dosahovali ve své době nadstandartních parametrů a kvality. V roce 2003 došlo k rozchodu s německou společností a vyrábělo se více než desítky kusů měsíčně do různých koutů Evropy. Následně se začaly v Německu vyrábět postřikovače RTS pod značkou LEMKEN, která až do nedávna byla jedním z velikých výrobců zemědělských postřikovačů na evropském trhu. Společnost MGM a.s. tedy pokračovala ve výrobě, akorát už stroje nenesli jméno RTS, nýbrž MGM. Po rozchodu s německým akcionářem byla budoucnost firmy MGM nejistá a v roce 2004 všechny akcionáře vykoupila společnost LAM-PLAST spol. s r.o., která je nyní jediným akcionářem společnosti. V roce 2008 pro doplnění sortimentu začala společnost prodávat samohodné postřikovače italské firmy Bargam. Firma spolupracuje s velkým množstvím známých evropských firem jako jsou například TeeJet, Lechler, Muller Elektronik, Annovi Reverberi a další. V roce 2009 došlo k rozšíření o doplňkovou výrobu laminátových světlíků, která je nosným programem mateřské společnosti. V dnešní době firma prodává stroje především na polský trh skrze své dealery. Řadí se mezi tři jediné výrobce českých zemědělských postřikovačů.

#### **5.4 Současné produktové portfolio**

Produktové portfolio firmy tvoří:

- tažené zemědělské postřikovače MGM;
- tažené a samojízdné postřikovače Bargam;
- manipulační technika;
- střešní světlíky – podstavy, kopule a mříže.





Obrázek 8 Produktové portfolio (Interní materiál vybrané firmy)

Firma si zakládá na kompletní výrobě svého nosného programu zemědělských postřikovačů MGM, které nabízí ve variantách:

- Magma 2000–3000 l s velikostí ramen od 18 do 24 m;
- Magnus 4000-5000 l s velikostí ramen od 18 do 30 m;
- Magnum 4200-6200 l s velikostí ramen od 21 do 30 m.

Každý stroj je osazen základní výbavou, kterou má každý stroj v dané linii stejnou a doplňkovou výbavou, kterou si zákazník může navolit podle vlastních potřeb. Firma si zakládá na vlastní výrobě, tedy od svařování, pískování, lakování, montáže, seřízení až po následný servis. Sklad a prodej náhradních dílů je nedílnou součástí.

Firma nově vyvíjí produkt s pracovním označením Granum, který bude ve velikosti 3000-4000 l. Stroj bude kompromisem mezi levnější variantou Magma, Magnus a dražším Magnumem. Zároveň má přinést inovativní prvky a splňovat nejmodernější trendy. Společnost plánuje přijít na trh s produktem na jaře v roce 2023.

Pro doplnění sortimentu, aby firma dokázala konkurovat ostatním podnikům, nabízí i samochodné postřikovače, které jsou dodávány italskou společností Bargam.

Podnik má zastoupení manipulační techniky UNICARRIERS na Moravě, kterou prodává, servisuje a repasuje. Především se ale zabývá výkupem starých VZV a jejich následným repasováním. Další hlavní složkou je servis a prodej náhradních dílů.

Posledním produktem je kompletní výroba střešních světlíků, zejména pro mateřskou společnost. Vyrábí jak laminátové podstavy, vyfukované kopule z PMMA materiálu, tak svařuje a lakuje mříže proti propadu.

## 5.5 Strategie a cíle firmy

Vizí firmy je setrvání a posílení své pozice na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti. Toho chce dosáhnout neustálým rozvojem a inovacemi technických parametrů, konstrukcí a dodávanými technologiemi. Podnik má pouze obecné body strategie, které ovšem nejsou následně měřeny nebo analyzovány. Firma tyto obecné body strategie pak využívá v operativních cílech, které si stanovuje minimálně jednou ročně.

Poslání firmy:

- Poskytnout zákazníkům kvalitní spolehlivé stroje české výroby, které jim sníží náklady na provoz, údržbu a poskytnou vyšší efektivitu jejich práce.

Vize firmy:

- Vybudovat stabilní a silnou firmu, být renomovaný dodavatel postřikovacích strojů na trhu. Být zodpovědnou firmou, která přináší hodnotu jak svým zákazníkům, tak i zaměstnancům a vlastníkům.

Strategie firmy (cíle) v bodech:

- Zvýšení ekonomické hodnoty firmy.
- Udržení a posílení stávající pozice na trhu.
- Poskytování maximálně kvalitních výrobků a služeb.
- Kontinuálního zlepšování procesů.
- Maximální ekonomická efektivita při využití optimálních zdrojů.
- Stabilizace kmenových zaměstnanců.
- Využívání efektivních zdrojů s důrazem na moderní a inovativní přístup včetně moderních technologií pro inovaci nabízeného portfolia.
- Zefektivnění řízení procesů ve firmě.
- Dlouhodobé snížení režijních nákladů.
- Zvýšená efektivita práce při využití stávajících technologií.
- Spokojenost zákazníků.
- Zvyšování kvalifikace a spokojenost svých zaměstnanců

## 6 STRATEGICKÁ ANALÝZA VYBRANÉ FIRMY

### 6.1 PEST analýza

Vypracovaná PEST analýza slouží jako strategická revize makrookolí vybrané firmy. Pomocí ní si lze přímo definovat jednotlivé faktory, které na podnik působí z politické a legislativní stránky, ekonomiky, sociálních a technologických faktorů. Tato analýza byla provedena na základě interních dat firmy.

#### 6.1.1 Politické a legislativní faktory

Česká republika je od svého založení v roce 1993 demokratickou, parlamentní republikou, kde výkonná moc je rozdělena mezi prezidenta a vládu. Zákonodárnou moc tvoří parlament, který je složen z dolní komory (poslanecké sněmovny) a horní komory (senátu). Nyní je v čele v pořadí šestnáctá vláda, která je tvořena koalicí SPOLU a koalicí Piráti a Starostové. Předsedou vlády je Petr Fiala, který byl jmenován současným prezidentem Milošem Zemanem. Programovým prohlášením vlády, která bude vládnout a ovlivní chod státu, je snížení státního dluhu, a tedy stabilizace veřejných financí, orientace na Evropskou unii a NATO, penzijní reforma, vzdělávání, digitalizace, podpora vědy a výzkumu. Zároveň se bude muset vypořádat s následky probíhající pandemie covid-19 a dopady války na Ukrajině. (Programové prohlášení vlády, 2022)

Z hlediska legislativních faktorů na firmu působí celá řada zákonů a norem, ať už České republiky nebo Evropské unie. Vybrané normy a zákony, které přímo působí na společnost jsou: (Interní materiál vybrané firmy)

- Zákon č. 89/2012 Sb. – Nový občanský zákoník;
- Zákon č. 90/2012 Sb. - Zákon o obchodních korporacích;
- Zákon č. 563/1991 Sb. - Zákon o účetnictví;
- Zákon č. 262/2006 Sb. - Zákoník práce;
- ISO 9000:2015 – Systém managementu kvality;
- Zákon č. 193/2018 Sb. - Podmínky provozu vozidel na pozemních komunikacích a pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a souvisejících zákonů;

- Zákon č. 22/1997 Sb. - Zákon o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů;
- Zákon č. 90/2016 Sb. - Zákon o posuzování shody stanovených výrobků při jejich dodávání na trh;
- Zákon o dani z přidané hodnoty, silniční dani, dani z příjmu apod.

Politické a legislativní faktory ovlivňují podnik jak negativně, tak i pozitivně. Základním aspektem pro firmu je, jak vláda a ministerstva podpoří primární sektor, a tedy i zemědělství. Dotace pro zemědělce hrají velký vliv na jejich chování v oblasti nákupu nových strojů, a to má tak vliv i na výrobní podnik. Jelikož stávající vláda ve svém programovém prohlášení nemá velké změny z oblasti dotační podpory zemědělských podniků, nemůže podnik očekávat zvýšený nárůst poptávek po jejich produktech na území ČR. Na podnik působí řada zákonů a norem, které musí sledovat, dodržovat a plnit. Zásadní změnou, která ovlivní firmu, je úprava podmínek provozu vozidel na podzemních komunikacích. Podnik tudíž bude muset provést v roce 2022 novou certifikaci a státní zkoušky na své stroje tak, aby mohli vydávat technické listy a následně prodávat jejich výrobky.

### 6.1.2 Ekonomické faktory

Veškeré ekonomické faktory mají vliv na chování spotřebitelů a firem. V následujících odstavcích jsou tyto faktory popsány

Vývoj **hrubého domácího produktu** meziročně rostl od roku 2016. V roce 2020 přišel hluboký propad o 5,6 % oproti roku 2019 kvůli celoročnímu poklesu spotřebních výdajů domácností a výdajů na tvorbu kapitálu, snížení zahraniční poptávky a byl to nejhlubší propad v historii ČR. Ten byl zapříčiněn v důsledku epidemie COVID-19.

Tabulka 7 Vývoj HDP meziročně v % (Tvorba a užití HDP, 2021)

	1/2022	1/2021	1/2020	1/2019	1/2018	1/2017	1/2016
Vývoj HDP meziročně	2,3 %	3,3 %	-5,6 %	2,4 %	2,9 %	4,6 %	2,3 %

**Míra inflace** je vyjádřena pomocí indexu spotřebitelských cen. Inflace do značné míry ovlivňuje chování spotřebitelů v rámci změn cenové hladiny produktů a tím ovlivňuje výsledky podniků. Je vyjádřena pomocí procentní změny cenové hladiny v porovnání posledních 12 měsíců oproti průměru 12 předešlých. Zjednodušeně řečeno inflace snižuje hodnotu měny.

Dle sledovaných hodnot v daných letech se míra inflace meziročně držela v rozmezí 2-3 %. Zlom nastal ve 3Q roku 2021 v důsledku růstu cen vstupů zejména energií a nedostatku materiálu na světovém trhu. Dalšímu vývoji nepřispěje ani vývoj konfliktu Ruska a Ukrajiny. Razantní růst inflace může znamenat budoucí problémy pro podnik v důsledku neúnosnosti zvýšení nákladů na výrobu, zvyšování mezd a následné snížení poptávky po produktech.

Tabulka 8 Míra inflace v ČR (Inflace – druhy, definice, tabulky, 2022)

	1/2022	1/2021	1/2020	1/2019	1/2018	1/2017	1/2016
Míra inflace	9,9 %	2,2 %	3,6 %	2,5 %	2,2 %	2,2 %	0,6 %

**Měnový kurz** zásadně ovlivňuje podnikovou činnost. Společnost nakupuje 70 % materiálu od tuzemských dodavatelů a 30 % jde ze států EU, především států eurozóny. Podniku všeobecně prospívá, pokud česká koruna oslabuje oproti cizím měnám, neboť přibližně 85 % jejich výrobků jde do zahraničí. Pro podnik je důležité sledovat chování české koruny oproti euru a polské měně. Pokud je silná koruna, tak prodražuje výrobky zahraničním zákazníkům a odrazuje je od nákupu v zahraničí, a naopak podporuje import zahraničního zboží. Koruna ve sledovaných letech má tendenci posilovat, což je vidět i v následující tabulce.

Tabulka 9 Průměrná roční hodnota měnových kurzů (Kurzy devizového trhu, 2022)

	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
CZK/EUR	24,52	25,65	26,45	25,67	25,64	26,32	27,03
CZK/PLN	5,23	5,62	5,96	5,97	6,02	6,18	6,20

**Úrokové sazby** jsou jedním z nástrojů měnové politiky a je to nástroj, pomocí kterého ČNB může korigovat vývoj inflace a tlumit inflační tlaky. Klíčová je 2T repo sazba od které se odvíjí ostatní dvě sazby – lombardní, která říká za jakou % sazbu si banky mohou půjčit u ČNB a diskontní, za kterou si banky mohou uložit své prostředky u ČNB.

Pokud je trendem snižovat úrokové sazby, zlevňují se tím peníze na mezibankovním trhu, a tak je více peněz v oběhu, jsou levnější úvěry a podporuje se ekonomika. V od roku 2013 do začátku roku 2017 byly úrokové sazby na nízkých hodnotách. Až do roku 2017, kdy se začaly sazby zvyšovat. V důsledku pandemie COVID-19 ČNB podpořila českou ekonomiku a opět snížila úrokové sazby. V druhé polovině roku 2021 je ČNB začala zvyšovat, aby snížila inflační tlaky a posilovala českou korunu. (Úrokové sazby ČNB, 2022)

**Míra nezaměstnanosti** očištěná od sezónních vlivů ve sledovaném období prvního měsíce sledovaného roku průměrně klesá. Snižování míry nezaměstnanosti a obecně nízká nezaměstnanost není pro podniky výhodná. Nedostatek zaměstnanců, zejména s nižším vzděláním, stlačuje míru nezaměstnanosti dolů. Na trhu práce roste tlak na zvyšování mezd, které přirozeně zvyšují inflaci, a to následně omezuje firmy v růstu produkce.

Tabulka 10 Míra nezaměstnanosti v % (Nezaměstnanost v ČR, 2022)

	1/2021	1/2020	1/2019	1/2018	2/2017	1/2016
Míra nezaměstnanosti	4,3 %	3,1 %	3,3 %	3,9 %	5,1 %	6,4 %

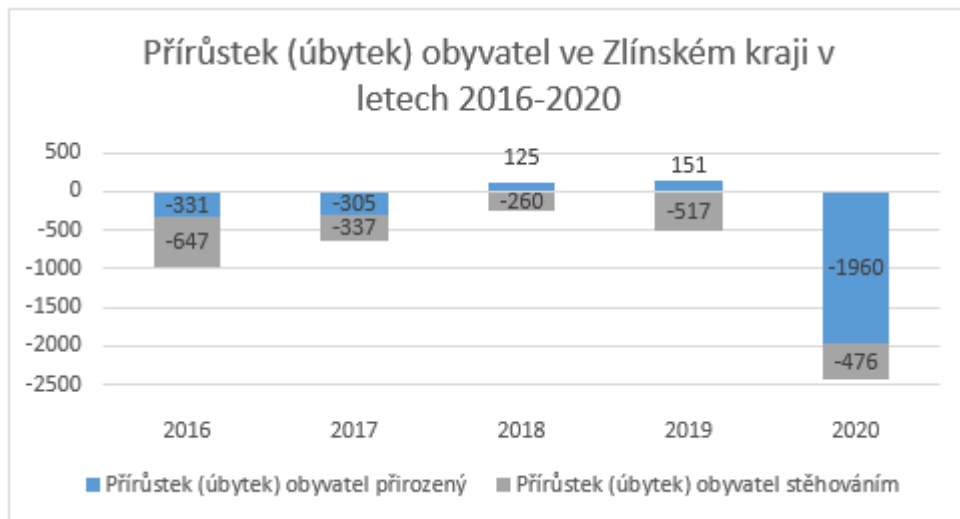
Rizikem pro českou ekonomiku je celosvětové zpomalení ekonomiky, světová krize a nejistota v politické oblasti, dotace, emisní povolenky a další faktory.

Působení ekonomických faktorů má na vývoj podniku značný vliv. Útlum v roce 2020, především v omezení výroby na světovém trhu, se odrazil na fungování firem a jejich cenové politice. Tyto následky se nesou až do roku 2022. Inflace zvýšila ceny u hutního materiálu a elektroniky z důsledku nedostatku čipů nebo růstu cen energií, což firmě přinese zvýšené ceny vstupů. To ovlivňuje i požadavky zaměstnanců na zvyšování mezd. V závislosti na zvyšující se inflaci bude muset podnik své produkty zdražit, aby pokryl zvýšené náklady. Vývoji inflace nepřispívá ani posilování české koruny, neboť firma exportuje své produkty i do zahraničí a to Polsko, Dánsko a na Slovensko. Pro tyto zákazníky budou jejich produkty výrazně dražší v závislosti na vývoji měnové politiky ČR. Klesající nezaměstnanost taktéž podniku nenahrává, neboť se potýká s fluktuací. V momentální situaci na trhu práce bude mít těžké najít za tyto pracovníky náhradu.

### 6.1.3 Sociální faktory

Vybraná firma je především zaměřena na výrobu, ve které má značný podíl manuální práce. To znamená, že ve větší míře zaměstnává pracovníky s technickým zaměřením. Firma se snaží svým pracovníkům poskytovat optimální pracovní prostředí a poskytovat jim možnost v procesním vzdělání, v osobní růstu a dalším rozvoji.

Demografický vývoj obyvatelstva ve Zlínském kraji, kde firma působí, nemá příznivý vývoj pro budoucí hledání potencionálních zaměstnanců. A to v rámci nízké nezaměstnanosti a snižujícího se počtu obyvatel a odlivem pracujících obyvatel ze Zlínského kraje. Tuto skutečnost znázorňuje graf níže (Obrázek 9).



Obrázek 9 Přírůstek (úbytek) obyvatel ve Zlínském kraji v letech 2016-2020  
(Obyvatelstvo, 2022)

V momentální době zaměstnává firma starší generaci lidí, kteří mají jinou kvalifikační strukturu, než je tomu u generace nastupující. Oproti starší generaci bude mít nová nižší kvalifikaci pro samotnou práci, jako jsou soustružníci, svářeči, zedníci apod. Roste podíl lidí, kteří prošli vysokoškolským vzděláním a klesá počet lidí s technickým vzděláním pro manuální práci. Přitom trh naznačuje, že se nesnížila poptávka pro tyto profese.

Tento vývoj je nepříznivý pro firmu z hlediska hledání budoucí pracovní síly. Podnik tak bude muset hledat nové pracovníky v širším okolí, nebo se bude muset zaměřit na spolupráci se vzdělávacími institucemi. Může nabídnout praxe studentům technických oborů a následně jim poskytnout pracovní místo. Firma si tak z části může vychovat budoucí zaměstnance sama.

#### 6.1.4 Technologické faktory

Na podnik spadá tlak technologických faktorů. Jelikož je jedná o podnik výrobního charakteru, je velkým tématem automatizace a robotizace. Automatizace je finančně velmi náročná a firma se tak drží zavedených postupů. Tato investice je potřeba zvážit, neboť svět se neustále vyvíjí.

Firma je neustále tlačena k technologickému pokroku na napjatém konkurenčním trhu. Tlak je zejména na přesnost postřikové dávky dodávané tryskou stroje na plodinu. To vzájemně souvisí s ekologickým faktorem, neboť se klade velký důraz na snižování postřiku zemědělských plodin chemickými látkami. Trysky a potřebné doplňky k této funkci firmě poskytují její dodavatelé, a to firmy TeeJet a Lechler.

V rámci elektroniky, spolupracuje na vývoji počítačových jednotek se společnostmi Muller Elektronik a zejména TeeJet. Snaží se o spojení nejnovějšího designu a přívětivého uživatelského prostředí s nejmodernějšími funkcemi. Požadavky na naváděcí systémy jsou vysoké a využívají se nejmodernější technologie, které umožňují snižování nákladů na aplikaci postřiku.

Využití a aplikace nejmodernějších technologií usnadňují nebo umožňují zákazníkům:

- odstranit vícekrát ošetřit jednu a tu samou plochu;
- ušetřit na nákladech za postřik, PHM a čas postřikování;
- variabilita a komptabilita s jinými zařízeními;
- využití GPS signálu pro navádění;
- uživatelská jednoduchost, ale zároveň musí obsahovat požadované funkce;
- a další.

Firma se snaží využívat a nabízet zákazníkům nejmodernější technologie ve spolupráci s dodavateli těchto technologií.

Na podnik působí celá řada faktorů, které ho ovlivňují jak pozitivně, tak negativně. Zásadní vlivy na podnik má inflace, která zvyšuje ceny vstupů, a tedy prodražuje jejich výrobky pro zákazníky. Měnová politika ČR a posilování koruny nepřidává dalšímu exportu do zahraničí. Zároveň podniku nenahrává ani dotační politika ČR. Nízká nezaměstnanost a snižující se počet obyvatel ve Zlínském kraji rovněž podniku nepomáhají k nahrazování odcházejících pracovníků. Tlak technologických faktorů znamená, že podnik musí investovat čas a peněžní prostředky do vývoje. To však není negativem, neboť tím získává konkurenční výhodu a přiláká nové zákazníky. Firma by měla sledovat vývoj měnové politiky, zaměřit se na výchovu potencionálních pracovníků, investovat čas do vývoje a sledovat legislativní změny, které na ni působí.

## 6.2 Porterova analýza

V této podkapitole bude vypracována analýza Porterova modelu pěti sil z oblastí stávající konkurence, rizika vstupu nové konkurence, hrozby substitutů, vyjednávacích sil dodavatelů a odběratelů. Tato analýza je nedílnou součástí k získání přehledu o firmě, o tom, jak si stojí a které venkovní vlivy působí na její výkonnost a existenci.



### 6.2.1 Stávající konkurence

Firma má na českém trhu v oblasti výroby pouze 2 konkurenční firmy, a to Agrio Křemže a AKP. Avšak druhý jmenovaný komponenty sám nevyrábí, nýbrž si je nechává vyrábět od dodavatelů. Obecně na světovém trhu je konkurence široká.

Agrio Křemže jako největší konkurent firmy vyrábí větší sortiment strojů, a to i samochodné, oproti MGM, která je pouze prodává. Tato firma sídlí v Křemži na jihu Čech. Je to větší podnik, který prodává i více strojů, než je to u MGM. V rámci komponentů používají obě firmy podobné a dokážou nabídnout obdobné stroje. Avšak nabízené stroje se liší v ceně, která je u MGM poměrně nižší. Agrio má výhodu v tom, že je více renovovanou značkou na evropském trhu a mají větší síť prodejců.

AKP se zaměřuje taktéž na menší tažené postřikovače, které montuje. Nicméně oproti MGM a Agrio Křemže je jejich prodej nižší. Zaměřují se spíše na prodej samochodných postřikovačů značky Mazzoti.

V roce 2004 opustil vybranou firmu holandský akcionář, který do ní přivedl řadu postřikovačů RTS. Tento typ postřikovačů byl následně vyráběn společností LEMKEN, z které se stala velmi známá a renomovaná značka postřikovačů. V roce 2021 společnost LEMKEN oznámila ukončení tohoto výrobního programu. To začalo nahrávat do karet právě analyzované firmě.

Na polském trhu konkurují stroje značek například Krukowiak, UNIA, Biardzk a další, které cílí na nízkou cenu, avšak na úkor provedení a kvality.

Mezi světové konkurenty vyrábějící postřikovače vyšší třídy se řadí například značky Amazone, Hardi, Agrifac, TECNOMA, John Deer. Tyto značky produkují o stovky více kusů, avšak jejich cenová hladina je na jiné úrovni.

### 6.2.2 Riziko vstupu nové konkurence

Riziko vstupu nové konkurence z řad českých výrobců je poměrně malé, avšak není nereálné. Větším rizikem je vstup polských výrobců ve větší míře na český trh, což by mohlo zapříčinit snížení prodejů na tuzemském trhu. Polští výrobci jsou již na trhu pod zastoupením českých obchodních firem, avšak jejich pověst a kvalita nepřispívají k vysokým prodejům a celkově se jim na zdejším trhu nedaří.

Rizikem je zvýšení kvality výrobků těchto dodavatelů s relativně nízkou cenou. Avšak tím, že společnost prodává ve velké míře na polském trhu, tak se nepředpokládá, že by je tento vstup mohl nějak výrazně ohrozit.

Na trh výrobců zemědělské techniky – postřikovačů, není snadné vstoupit z důvodů kapitálové náročnosti na vývoj, výrobu, propagaci, získání zákazníků, dealerů, nákupu komponentů a přístupu distribučních cest.

### 6.2.3 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů není až tak vysoká, neboť zemědělské stroje na postřik se momentálně nedají nahradit a jejich výroba je potřebná. Hrozba substitutu by mohla nastat v tom případě, pokud by si drobní zemědělci přestali kupovat menší tažené stroje a začali by spíše využívat službu obdělávání pole pomocí například samochodných postřikovačů. Avšak těchto služeb na trhu není dostatek a nemohou je tak momentálně plně nahradit.

Další možností substitutu jsou pokusy o zavedení postřiku pomocí dronů. To je ale spíše utopie, neboť na stávající velké výměry je potřeba velké množství postřiku a nádrže o větším objemu, které nejsou drony schopny nést.

### 6.2.4 Vyjednávací síla odběratelů

Vliv odběratelů na trhu je veliký z hlediska nákupu zemědělské techniky. Na českém i polském trhu, kde firma operuje, je mnoho kvalitních dodavatelů postřikovačů, a tudíž mají zákazníci z čeho vybírat. Většina firem nabízí svým zákazníkům základní výbavu stroje a k němu pak výbavu volitelnou. Každá firma má nastavenou politiku jinak. V rozhodování zákazníků hrají velkou roli následující faktory:

- kvalita;
- doba příjezdu servisu k zákazníkovi;
- poskytovaná záruka;
- dostupnost náhradních dílů;
- cena;
- využití moderní technologie;
- variabilita strojů;
- financování.

Firma, která zvládne zákazníkovi nabídnout co největší počet těchto faktorů většinou vyhrává v jejich výběru při koupi stroje.

### **6.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů**

Firma MGM je výrobcem a prodejcem postřikovačů vlastní značky, tudíž si může cenovou hladinu určovat sama. Ta je však zároveň omezena trhem a ochotou zákazníka zaplatit za daný stroj. Firma však nevyrábí veškeré komponenty jako jsou nádrže, elektronika, hadice, kola, čerpadla, spojovací materiál apod. Ceny vyjmenovaných náhradních dílů jsou stanoveny dodavateli a MGM má na ně téměř nulový vliv. Ceny snižují pravidelné odběry a nabízejí rabaty, skonta a individuální ceníky.

Výsledkem Porterovy analýzy je zjištění, že se firma nachází v dobré pozici na konkurenčním trhu. Výhodou pro ni je, že jsou pouze dva tuzemští konkurenti, kteří vyrábí stejné stroje a mohou jí konkurovat. Nevýhodou je, že existuje mnoho zahraničních výrobců, které mohou firmě konkurovat. Mohli by tak v rámci konkurenčního boje vsázet na jméno českého výrobku a tím si vydobýt lepší pozici na trhu. Dobrou známkou pro podnik je i to, že v momentální době neexistují substituty, které by mohly jejich výrobek nahradit. Další nevýhodou je limitace cen trhem a cenami dodavatelů komponentů. Jelikož jsou to aspekty, které firma nemůže ovlivnit, bude muset hledat úspory v jiných oblastech. Zaměřit by se také měla na to, aby ji dodavatelé zařadili mezi pravidelné odběratele a poskytl tak individuální ceny a slevy.

### 6.3 SWOT analýza

V rámci strategické analýzy je potřeba provést analýzy silných a slabých stránek vybraného podniku na základě jednotlivých perspektiv Balanced Scorecard pro jeho snadnější implementaci do vybrané firmy. Tato analýza byla provedena na základě interních dat firmy.

#### 6.3.1 Silné stránky

Tabulka 11 Silné stránky dle perspektiv BSC (Vlastní zpracování)

Perspektivy BSC	Silné stránky
Finanční perspektiva	silná mateřská společnost; vysoká likvidita, nízká zadluženost
Zákaznická perspektiva	rychlé přizpůsobení se požadavkům zákazníka, pružnost, rychlost vyřízení objednávky a servisních úkonů, nízké dodací termíny, variabilní portfolio výrobků
Interní procesy	interní komunikace, flexibilita ve výrobě, zastupitelnost, certifikace ISO9001:2015
Perspektiva učení se a růstu	know how, kvalifikovaní pracovníci

Silnou stránkou finanční perspektivy je, že i v nepříznivě vyvíjejících se podmínkách ji dokáže silná mateřská společnost pomoci a firma tak dokáže čelit i větším problémům. Další částečně silnou stránkou této perspektivy je, že podnik je vysoce likvidní a v případě problémů dokáže rychle splatit své závazky. Podnik má nízkou zadluženost, což ji může pomoci, pokud si bude potřebovat vzít úvěr na financování svých budoucích aktivit a investičních plánů.

Z pohledu zákaznické perspektivy je silnou stránkou společnosti se přizpůsobit požadavkům, které na ni kladou zákazníci. Pokud zákazník navrhne nějakou úpravu stroje a je tato změna relevantní, podnik dokáže flexibilně reagovat a stroj vyrobit dle potřeb zákazníka. Dalším silným bodem je možná pružnost ve výrobě, a tudíž upravení termínu dodání stroje dle požadavků zákazníka. Firma má své obchodní oddělení a nastavený automatizovaný konfigurátor strojů, který dokáže eliminovat nevhodnou konfiguraci a střed špatně zvolených komponentů. Díky tomu je společnost schopna potvrdit objednávku do pár hodin od jejího zaslání a zadat ji do harmonogramu výroby. Další výhodou pro zákazníka je rychlý servis, který dokáže firma vyřešit do 24–48 hodin, pokud je to technicky možné. Silnou stránkou podniku také je to, že dokáže stroje poměrně rychle vyrobit a zvládne

zákazníkovi dodat stroj v relativně krátkém termínu od objednání. Záleží však na vytíženosti výroby.

V interních procesech je silnou stránkou zavedená a využívaná celosvětově známá certifikace managementu kvality ISO9001:2015, která je založena na procesním přístupu a neustálém zlepšování, které zavádí pořádek, pravidla, dozor a požadavky managementu kvality. Mezi další silné stránky interních procesů patří zastupitelnost na jednotlivých postech a komunikace mezi jednotlivými pracovišti a zaměstnanci.

Silnou stránkou podniku je bezesporu know-how. MGM má a nabízí jako jedna z mála firem na trhu tradice, zkušenosti a poznatky z výroby, testování, servisů a zkoušení postřikovačů. Kvalifikovaní pracovníci, kteří pracují ve firmě od začátku výroby bývalých postřikovačů RTS a stávajících postřikovačů MGM, též patří mezi silné stránky podniku.

### 6.3.2 Slabé stránky

Tabulka 12 Slabé stránky dle perspektiv BSC (Vlastní zpracování)

Perspektivy BSC	Slabé stránky
Finanční perspektiva	Nízká rentabilita tržeb, vlastního kapitálu, aktiv
Zákaznická perspektiva	Zpoždění předpokládaných dodacích termínů
Interní procesy	Pozdní objednávky komponentů
Perspektiva učení se a růstu	Nedostatečné znalosti moderních trendů v procesu řízení, fluktuace

Slabou stránkou finanční perspektivy firmy jsou nízké hodnoty ukazatelů ROS, ROE a ROA. Firma má nízkou výnosnost jimi investovaného kapitálu a pokud netvoří zisk jako v poslední době, není schopna optimálně vytvářet nové zdroje a dosahovat potřebného zisku na základě vložených prostředků.

Další slabou stránkou firmy je reálná možnost zpoždění předpokládaných dodacích termínů strojů k zákazníkovi. Důvodem jsou nepředvídatelné dodávky nakupovaných komponentů od dodavatelů, které si podnik sám nevyrábí. Dalším důvodem zpožděných objednávek jsou chyby v interních procesech firmy, a to především v objednávkovém systému. Jelikož firma doposud nemá zavedené upozornění na minimální zásoby a upozornění o jeho nedostatku pomocí informačního systému, je tato část vkládána do lidského faktoru, v jehož případě může dojít k pochybení, které může být zapříčiněno množstvím dílů potřebných pro výrobu. Slabou stránkou perspektivy učení se a růstu je fluktuace pracovníků na dělnických pozicích. Pozitivní pro firmu je, že tato fluktuace nenastává v klíčových oblastech výroby, kde jsou

nutné potřebné znalosti o vyráběných strojích. Firma dostatečně nevyužívá moderní trendy v procesu řízení, které by mohly ulehčit její každodenní činnosti a zvýšit její výkonnost.

### 6.3.3 Příležitosti

Tabulka 13 Příležitosti dle perspektiv BSC (Vlastní zpracování)

Perspektivy BSC	Příležitosti
Finanční perspektiva	Dotace na polském trhu, zvýšení dotací v ČR pro malé zemědělce, snížení kurzu české měny
Zákaznická perspektiva	Orientace na širší okruh odběratelů
Interní procesy	Školení od dodavatelů; webináře
Perspektiva učení se a růstu	Zavedení nových technologií – průmysl 4.0, investice do výzkumu

Příležitostí pro podnik jsou ve značné míře dotace, které jsou vyhlášeny na zemědělskou techniku. Především jsou to dotace na polském trhu, díky kterým by se mohl zvednout prodej a tím i tržby. Na českém trhu nebyly delší dobu vypsány dotace pro zemědělce na stroje a obecně jsou dotace v zemědělství v ČR na velmi nízké úrovni. Příležitostí pro firmu by bylo, pokud by došlo k zamýšlené reformě, ke snížení dotací pro velké podniky, a naopak ke zvýšení dotací pro menší podniky, pro které jsou primárně vyráběné stroje určeny.

Z hlediska příležitostí zákaznické perspektivy je možnost budoucí orientace na širší kruh odběratelů. To by značilo zaměření se kromě zemědělců také na vinaře, sadaře apod.

Příležitostí pro zlepšení interních procesů a zároveň i pro perspektivu učení se a růstu jsou nově nabízená školení od dodavatelů technologií pro stroje. Tato školení poskytují zaučení ke komponentům a zároveň rozvoj technických dovedností pracovníků.

V perspektivě učení se a růstu je příležitostí zavedení nových technologií do praxe. To přináší průmysl 4.0, kde jde o nástup automatizace výroby a propojenosti systémů a možnost nahrazení už tak chybějících pracovních sil.

### 6.3.4 Hrozby

Tabulka 14 Hrozby dle perspektiv BSC (Vlastní zpracování)

Perspektivy BSC	Hrozby
Finanční perspektiva	Zrušení dotací na zemědělské stroje, posílení kurzu české měny
Zákaznická perspektiva	Nový výrobce nebo dodavatel na lokálním trhu, přechod malých firem na větší stroje, tlak zákazníků na snížení cen, přechod zákazníků ke konkurenci
Interní procesy	-
Perspektiva učení se a růstu	Přenos know how ke konkurenci, změny a neznalost legislativy

V rámci finanční perspektivy je pro podnik reálnou hrozbou zrušení dotací, či nevypsání dotačních titulů na zemědělské stroje. Pokud se tak stane, podnik přijde, alespoň dočasně, o potenciální zákazníky, kteří si nový stroj bez této podpory nemohou finančně dovolit. Druhou hrozbou pro podnik je posílení kurzu české měny, což obecně neprospívá exportním firmám, které vyváží své produkty do zahraničí a prodávají jejich produkty v těchto zemích. Hrozbou pro firmu je příchod nového dodavatele, nebo výrobce na lokálním trhu, což by mohlo zapříčinit odliv stávajících a potenciálních klientů. Zásadním problémem pro podnik je, pokud i malí zemědělci budou přecházet na velké stroje, kde podnik nedokáže nabídnout adekvátní produkt. Stalo by se tak, pokud by byla státem vydaná dotační podpora na velké stroje pro malé a střední zemědělce.

Podnik má ve svých řadách zkušené pracovníky, kteří se sebou nesou částečně know how firmy. Jejich odchod ke konkurenci by značně mohl poškodit podnik. Další hrozbou pro podnik je neznalost změn v legislativě. Legislativa se neustále obměňuje a její neznalost by mohla stát značné finance a zbytečně vynaložené úsilí například u vývoje.

## 6.4 Finanční analýza

V této části práce je vypracována analýza finanční stránky podniku za období od roku 2016 do roku 2020. Potřebná data byla získána z výročních zpráv firmy.

Nejprve bude provedena analýza majetkové a finanční struktury a analýza nákladů a výnosů. Následně bude vypracována analýza rozdílových a poměrových ukazatelů. Na závěr bude vypočítána ekonomická přidaná hodnota jako významné hodnotové měřítko výkonnosti firmy.

Průběžně budou vybrané výsledky finanční analýzy porovnány s odvětvím na základě dat Ministerstva průmyslu a obchodu. Tato data budou pouze informativní pro srovnání firmy s ostatními firmami ve vybraném průmyslovém odvětví. Data jsou srovnána za sledované období kromě roku 2020, kde není zveřejněna finanční analýza odvětví.

#### **6.4.1 Analýza majetkové struktury a kapitálové struktury**

Z celkové majetkové struktury, tedy aktiv tvoří převažující část ve všech sledovaných obdobích oběžná aktiva. Jejich podíl je více jak 75 %. Tvoří je především zásoby, které jsou vyšší v důsledku složitosti výrobku a delších výrobních cyklů zakázek. V roce 2017 došlo k mírnému poklesu oproti předcházejícímu roku. V dalších letech docházelo k nárůstu, zejména v roce 2018, kdy oběžná aktiva vzrostly o 19 %, což činilo nárůst 10,4 mil. Kč. K nárůstu docházelo u peněžních prostředků zejména díky krátkodobému závazku v letech 2018, 2019, 2020 k ovládající společnosti, který činil 10 mil. v letech 2018, 2019 a v roce 2020 byl ve výši 20 mil. Dle výročních zpráv tento krátkodobý závazek byl vykázán jako krátkodobá půjčka, která byla primárně určena na nákup materiálu a úhradu krátkodobých závazků společnosti na začátku roku. Stálá aktiva v roce 2016 činila 24 % celkových aktiv, a to ve výši 17 mil. Největší podíl stálých aktiv byl v dlouhodobém hmotném majetku. Jelikož má společnost poměrně rozsáhlý areál a minimálně rozšiřuje dlouhodobý majetek, tak z důvodů odpisů dochází každoročně ke snížení hodnoty DHM o přibližně 8 %. Zároveň je také poznat, že společnost dostatečně neobnovuje svůj majetek, což by mohlo přinést v dalších letech problémy. V roce 2020 došlo ke snížení zásob, které byly zjištěny při inventuře jako důsledek chyb jejich odepisování v minulých letech a dále odepsání již nepoužitelných zásob, které zůstaly firmě na skladě.

Kapitálovou strukturu firmy ve sledovaném období tvoří z více než 70 % vlastní kapitál. Ten je tvořen zejména základním kapitálem a výsledky hospodaření minulých let. Základní kapitál se v daných letech neměnil a jeho výše činí 31.596 tis. Kč. V roce 2018 došlo ke snížení VH běžného účetního období o 100 % (v roce 2016 byl výsledek hospodaření 4.283 tis. Kč). Tento pokles byl způsoben zejména změnou dotační politiky, snížením poptávky po strojích v daném roce a snížením produktivity práce. Inventurní rozdíly a odpis nepoužitelných zásob se sníženou produkcí způsobili pokles výsledku hospodaření za období 2020/2019 o 6 mil. Kč a snížili tak výši podílu vlastního kapitálu o 10 % v roce 2020.

Změny krátkodobých závazků mají vliv na výše zmiňovanou půjčku od ovládající osoby. Další změny jsou způsobeny výší závazků z obchodních vztahů za dodaný materiál od



dodavatelů ke konci roku. Tabulka horizontální a vertikální analýzy majetkové a kapitálové struktury je přiložena jako Příloha P I a P II této práce.

#### 6.4.2 Analýza nákladů a výnosů

Vývoj nákladů a výnosů vybrané firmy (Příloha P III a IV) ve sledovaném období 2016-2020 je zpracován na základě horizontální a vertikální analýzy. Z ní lze v nákladové části určit, že nejvyšší podíl na nákladech činí výkonová spotřeba s více než 70 % podílem ve sledovaném období. Výjimkou byl rok 2020, kdy došlo ke snížení o 26 %. Tento vysoký podíl výkonové spotřeby je charakteristický pro výrobní podniky. Nejvyšší podíl na výkonové spotřebě má spotřeba materiálu a energie. Celkově má výkonová spotřeba klesající tendenci. Druhou nejvyšší položkou jsou osobní náklady, neboť se jedná o výrobní podnik s vysokým podílem manuální práce. Zde naopak dochází k mírnému meziročnímu nárůstu. Ten je zapříčiněn částečně fluktuací, fixní složkou mzdy a také trendem růstu mzdových nákladů na trhu práce. I přesto, že dochází k poklesu ve výrobě, společnost si snažila udržet své pracovníky, a navíc investovala značný čas do vývoje svých produktů. V roce 2020 došlo u položky nákladů na prodaný materiál k růstu o 197 %. Stejný trend nárůstu byl i ve výnosech z prodaného materiálu, který byl o 161 %. Další důležitou položkou je změna zásob vlastní činnosti, která nabývala ve sledovaných letech kladných i záporných hodnot. V letech 2017 a 2020 vykazovala firma kladnou hodnotu, což je zapříčiněno tím, že společnost zvyšuje náklady o danou produkci, kterou v daném roce prodala, ale nevyrobila. V letech 2019, 2018 a 2016 vykazuje zápornou hodnotu, a tedy snižuje náklady o jimi neprodanou produkci v daných letech. Značný podíl na nákladech má aktivace, která snižuje hodnotu nákladů a dochází ke zvýšení hodnoty zásob vlastní výrobou (byly na ně vynaloženy náklady). Tato aktiva vznikla ve firmě a nebyl na ně realizován zisk. Jedná se o výrobky, které společnost vyrobila a má je nachystané k dalšímu prodeji. Nejvyšší podíl na výnosech mají tržby z prodeje výrobků služeb. Ve sledovaném období tyto tržby dosahují stabilně přes 90 % (kromě roku 2020, kdy podíl na celkových výnosech byl 77 %). Je to dáno tím, že se společnost zaměřuje především na prodej výrobků a s tím spojené služby.

#### 6.4.3 Ukazatele zadluženosti firmy

Pro výpočet indikátorů rizika, které podnik nese jsou použity ukazatele zadluženosti, a to míra zadlužení a celková zadluženost.

Tabulka 15 Ukazatele zadluženosti firmy a odvětví (Vlastní zpracování dle MPO)

	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Míra zadlužení</b>	<b>0,4</b>	<b>0,25</b>	<b>0,20</b>	<b>0,07</b>	<b>0,16</b>
odvětví	X	0,93	0,89	0,72	0,72
<b>Celková zadluženost</b>	<b>29 %</b>	<b>20 %</b>	<b>17 %</b>	<b>6 %</b>	<b>14 %</b>
odvětví	X	48 %	47 %	42 %	41 %

Ukazatel celkové zadluženosti poměřuje podíl cizího kapitálu s celkovými aktivy firmy. Celková zadluženost v roce 2016 činila 14 %, v roce 2017 se zvýšila o 11 % až do výše 29 % celkové zadluženosti, které firma dosáhla v roce 2020. To je způsobeno a ovlivněno především krátkodobými závazky k ovládající osobě. I přesto se podnik nachází pod ideální mírou zadluženosti, která je udávána mezi 30 až 60 % v závislosti na odvětví.

V rámci vybraného podniku se míra zadluženosti, jakožto další často využívaný ukazatel, stabilně drží pod hodnotou 1. Nejnižší podíl cizích zdrojů s vlastním kapitálem měla vybraná firma v roce 2017, kdy míra zadluženosti činila 0,07. V roce 2020 dosáhl ukazatel hodnoty 0,4. Tento růst celkové zadluženosti zobrazuje, že by mohly být více ohroženy nároky věřitelů oproti roku 2017, kdy byl tento ukazatel nejnižší. Avšak se tato hodnota stále nachází hluboce pod hodnotou 1 a podnik má tak značnou rezervu a při žádosti o úvěr by se neměl čeho obávat.

#### 6.4.4 Ukazatele rentability firmy

Tabulka 17 popisuje ukazatele rentability ve vybraném podniku od roku 2016 do roku 2020 a to rentabilitu aktiv (ROA), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) a rentabilitu tržeb (ROS), které byly vypočítány na základě vzorců uvedených v podkapitole 2.3.2.

Tabulka 16 Ukazatele rentability firmy a odvětví (Vlastní zpracování dle MPO)

	2020	2019	2018	2017	2016
<b>ROA</b>	<b>-7,34 %</b>	<b>0,24 %</b>	<b>0,04 %</b>	<b>7,24 %</b>	<b>5,82 %</b>
odvětví	X	5,22 %	4,08 %	6,26 %	7,67 %
<b>ROE</b>	<b>-9,74 %</b>	<b>0,15 %</b>	<b>0,02 %</b>	<b>6,38 %</b>	<b>5,76 %</b>
odvětví	X	6,80 %	3,82 %	7,08 %	8,20 %
<b>ROS</b>	<b>-10,95 %</b>	<b>0,17 %</b>	<b>0,02 %</b>	<b>5,65 %</b>	<b>5,86 %</b>
odvětví	X	4,74 %	3,55 %	6,09 %	7,89 %

Rentabilita aktiv měří produkční sílu vybraného podniku za využití EBIT bez zadlužení a daňového zatížení. Ta byla v letech 2016 (5,82 %) a 2017 (7,24 %) na dobré úrovni a dobře hospodařila se svými aktivy. V závislosti na snížení zisku a při snižujících se aktivech dosáhla v roce 2018 a 2019 firma nízkého zhodnocení aktiv a v roce 2020 díky ztrátě dosáhla rentabilita záporných hodnot (-7,34 %).

Firma v porovnání s odvětvím v letech 2018 a 2019 nedosahovala takové úrovně rentability aktiv, jelikož vykazovala malý zisk v porovnání s aktivy oproti odvětví. V roce 2016 bylo ROA odvětví 7,23 % a vykazovala opět lepší hodnotu. V roce 2017 vybraná firma měla vyšší produkční sílu, než tomu bylo u firem v odvětví o 0,98 %.

Rentabilita vlastního kapitálu zobrazuje vlastníkově, jak vybraná firma hospodaří v poměru k investovaným penězům. V roce 2016 dosahuje ROE výši 5,76 % a v roce 2017 se zvýšilo na 6,38 %. Na základě poklesu výsledku hospodaření a ztráty v roce 2020 došlo ke snížení tohoto ukazatele a v roce 2020 dosáhl záporné hodnoty - 9,74 %. To ovšem nemusí pro podnik znamenat hned problémy, neboť je tento ukazatel nutné sledovat v delším časovém měřítku. Je ovlivněn mnoha faktory, tak jako když v roce 2020 firma investovala čas do inovace svých strojů.

V porovnávaném odvětví průmyslu firmy vykazují ve sledovaném období vyšší rentabilitu vlastního kapitálu. To znamená, že ostatní společnosti vytváří více zisku na jednu korunu investovaného kapitálu. Nejvyšší rozdíl byl v letech 2018 a 2019 způsoben vyšší vyprodukovaného zisku.

Rentabilita tržeb neboli zisková marže od roku 2016, kdy činila 5,86 %, klesala až do roku 2020 v němž dosáhla záporné hodnoty -10,95 %. To bylo zapříčiněno v rámci snižování zisku v daných letech a daném roce 2020, kdy firma vykazovala záporný výsledek hospodaření. Záporná hodnota nevykazuje pro podnik nic dobrého a hodnota rentability tržeb značí, že na korunu tržeb bylo vykázáno 11 haléřů ztráty. Naopak v roce 2016 zisková marže byla 5,86 %.

V letech 2018 a 2019 vybraná firma v porovnání s odvětvím vykazovala nižší ziskovou marži. V roce 2016 a 2017 se společnost přiblížila k odvětví které vykazovalo ziskovou marži ve výši 7,89 % (2016) a 6,09 % (2017).

V letech 2017 a 2016 v porovnání s odvětvím vybraná firma dosahovala téměř hodnot odvětví a někdy jej dokonce převýšila. V letech 2019 a 2018 společnost vykazovala velmi nízký zisk, což se projevilo na její rentabilitě, a tedy nedosahovala průměru odvětví.

## 6.4.5 Ukazatele likvidity firmy

Tabulka 17 Ukazatele likvidity (Vlastní zpracování dle MPO)

	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Běžná likvidita</b>	<b>2,94</b>	<b>4,15</b>	<b>4,85</b>	<b>12,40</b>	<b>5,57</b>
odvětví	X	1,47	1,56	1,67	1,66
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>1,11</b>	<b>1,16</b>	<b>1,47</b>	<b>3,59</b>	<b>1,44</b>
odvětví	X	0,86	0,94	1,06	1,09
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>0,86</b>	<b>0,88</b>	<b>1,02</b>	<b>1,98</b>	<b>0,79</b>
odvětví	X	0,23	0,25	0,29	0,27

V rámci běžné likvidity, která udává kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky, je podnik v daných letech vysoce nad doporučeným rozmezím od 1,5 do 2,5. V roce 2017 dokonce oběžná aktiva pokrývala více než dvanáctkrát krátkodobé závazky. V dalších letech se tento podíl snižoval až v roce 2020 dosáhl hodnoty 2,94. I tak vysoká hodnota ukazatele především v roce 2017 svědčí o ne ideálně vysokém ČPK a drahém způsobu financování.

Při analýze pohotové likvidity, s výjimkou roku 2017, podnik nabývá dle doporučené literatury ideální hodnoty v rozpětí od 1 do 1,5. Nedosahuje tak v žádném roce nižší hodnoty, než je 1 a tím se nemusí spoléhat na prodej svých zásob.

U okamžité likvidity, kde jsou zahrnuty pouze peněžní prostředky a krátkodobý finanční majetek oproti krátkodobým závazkům, se firma nachází ve všech letech nad doporučenými hodnotami 0,2 - 0,5. Tyto vysoké výsledky ukazatele hotovostní likvidity svědčí o tom, že firma neefektivně využívá své finanční prostředky.

V rámci analýzy ukazatelů likvidity si podnik vede dobře, jelikož má nízké riziko platební neschopnosti. Slabou stránkou je, že se snižuje výkonnost a výnosnost firmy, jelikož nevyužívá optimálně volné prostředky. Nevýhodou je, že vypracovaná analýza je zpracována na základě dat k rozvahovému dni a nejsou zde vidět změny v průběhu období.

V odvětví jsou obecně firmy méně likvidní, než je tomu u vybrané firmy, která převyšuje několikrát doporučené hodnoty. Je to zapříčiněno nadměrným množstvím likvidních aktiv oproti průměru v odvětví a doporučeným hodnotám likvidity.

#### 6.4.6 Ukazatele aktivity firmy

V tabulce 19 jsou vypočítány hodnoty vybraných ukazatelů aktivity, které zobrazují kolikrát se za jeden rok obrátí vybraná položka aktivity.

Tabulka 18 Ukazatele aktivity (Vlastní zpracování dle MPO)

	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Obrat aktiv</b>	<b>0,63</b>	<b>0,69</b>	<b>0,70</b>	<b>1,06</b>	<b>0,85</b>
odvětví	X	1,10	1,15	1,03	0,97
<b>Obrat DM</b>	<b>3,80</b>	<b>3,79</b>	<b>3,41</b>	<b>4,27</b>	<b>3,57</b>
odvětví	X	2,39	2,55	2,29	2,08
<b>doba obratu zásob</b>	<b>263,43</b>	<b>310,10</b>	<b>285,21</b>	<b>195,19</b>	<b>258,57</b>
odvětví	X	71,89	66,81	68,84	67,42
<b>Doba obratu pohledávek</b>	<b>40,81</b>	<b>28,79</b>	<b>37,80</b>	<b>33,44</b>	<b>37,72</b>
odvětví	X	73,84	75,52	87,71	94,71
<b>Doba obratu závazků</b>	<b>23,89</b>	<b>31,66</b>	<b>84,33</b>	<b>18,67</b>	<b>55,75</b>
odvětví	X	197,79	185,67	195,9	203,13

Obrat celkových aktiv vybrané firmy je v rozmezí 0,6-1,0. Nachází se tak pod doporučovanou hranicí 1, které by hodnoty měly minimálně dosahovat. U analyzované firmy tyto hodnoty, až na rok 2017, kde hodnota obratu aktiv činila 1,06, se nachází pod touto stanovenou hranicí. To značí, že podnik má buď nadbytek aktiv nebo svůj majetek efektivně nevyužívá. Výsledky odvětví se drží na doporučené hranici 1 a využívají efektivněji svá aktiva.

Doba obratu dlouhodobého majetku je ovlivněna jeho odepsáním, který činí u firmy přibližně 70 %. To ovlivňuje jeho výsledky firmy, které jsou oproti odvětví lepší.

Ukazatel doby obratu zásob udává, že nutná doba k otočení zásob přes koloběh – peněžní prostředky do výrobků a zpět do peněžních prostředků – je ve sledovaném období od 195 do 310 dní. To vypovídá o tom, že má firma velké množství zásob oproti generovaným tržbám a trvá tak poměrně dlouhou dobu, než se daná zásoba ve firmě obrátí v peněžní prostředky. Nejkratší časový úsek doby obratu zásob byl v roce 2017, kdy tato doba činila 195 dní. Nejdelší naopak byla v roce 2019, kdy doba obratu byla 310 dní. To znázorňuje, že se průběh doby obratu ve firmě s časem zásadně mění. Průměrná doba obratu zásob ve sledovaném

období byla 263 dní. V rámci odvětví byl obrat zásob kratší a držel se kolem 70 dní. To značí, že firmy v odvětví jsou na tom mnohem lépe a více se jim točí peněžní prostředky.

Doba obratu pohledávek je ve firmě v rozmezí od 29 do 41 dní. Společnost má nastavené standardní 14denní splatnost faktur. V rámci kontextu je dobré tento ukazatel srovnávat s dobou obratu závazků. Ta se ve společnosti značně lišila. Pro porovnání nejvyšší rozdíl byl v roce 2018, kdy společnost své závazky splácela po 85 dnech a dostávala uhrazené pohledávky za 38 dní. Poměrně pozdě oproti svým věřitelům společnost platila své závazky, a to o 18 dní. Rok 2019 byl poměrně vyrovnaný. V roce 2017 a 2020 společnost hradila své závazky dříve, než její dlužníci a byla tak v nevýhodné pozici věřitele.

Oproti tomu odvětví má delší dobu obratu pohledávek, a tedy věřitelé ostatním firmám platí později než vybrané firmě. Ostatní firmy v odvětví platí své závazky v průměru po 185 dnech, a tudíž jsou více zadluženy vůči svým dodavatelům.

#### **6.4.7 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)**

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty má pro podnik, a především vlastníka, lepší schopnost vypovídající hodnoty výsledků a přidané hodnoty pro vlastníky. V rámci této metody je počítáno s náklady na vlastní a cizí kapitál.

Pro určení tohoto ekonomického modelu je potřeba spočítat a upravit jednotlivá data vykazovaná v účetnictví. Tento postup je nutný pro výpočet zisku z operativní činnosti, kapitálu využívaného k hlavní činnosti a průměrných vážených nákladů na kapitál.

#### **Úprava rozvahy a vymezení čistých operativních aktiv – C (NOA)**

Slouží k aktivaci položek, které nenajdeme v aktivech, a zároveň vyčleňujeme neoperativní a snižujeme je o neúročený cizí kapitál.

Nejprve je tedy potřebné provést tyto úpravy:

1. Upravit oceňovací rozdíl z přecenění dlouhodobého hmotného majetku – tento úkon je potřeba provést, neboť majetek firmy je z velké části odepsán (do roku 2020 bylo odespáno 81 % z brutto hodnoty). Tato aktiva jsou pro společnost stále významná, protože se jedná o využitelná aktiva, která přispívají k ekonomické činnosti. Výše rozdílu je provedena na základě odhadu vedení firmy.

Tabulka 19 Úprava oceňovacích rozdílů z přecenění DHM (Vlastní zpracování)

V tis. Kč	2020	2019	2018	2017	2016
Oceňovací rozdíl (brutto)	10 265	11 976	13 686	15 397	17 108
Dodatečné odpisy	1 711	1 711	1 711	1 711	1 711
Oceňovací rozdíl (netto)	8 554	10 265	11 976	13 386	15 397

2. Nedokončený dlouhodobý majetek – tato položka aktiv není prozatím využívána společností, neboť není dokončena a neslouží tedy k provozní činnosti podniku. Proto byla z aktiv vyloučena.

Tabulka 20 Vyloučení nedokončeného DHM (Vlastní zpracování)

V tis. Kč	2020	2019	2018	2017	2016
Nedokončený DHM	202	46	2 296	1 618	844
Dopad do NOA	-202	-46	-2 296	-1 618	-844

3. Neúročené cizí zdroje – pro výpočet EVA byly z důvodů způsobu jeho výpočtu vyloučeny neúročené části cizích zdrojů pro určení čistých operativních aktiv.

Tabulka 21 Vyloučení neúročených cizích zdrojů (Vlastní zpracování)

V tis. Kč	2020	2019	2018	2017	2016
Dlouhodobé neúročené závazky	151	205	473	26	43
Krátkodobé neúročené závazky	24 376	16 662	13 269	4 353	6 609
časové rozlišení pasiv	526	475	136	148	121
Dopad do NOA	-25 053	-17 342	-13 878	-4 527	-6 773

Na základě úprav hodnot lze k aktivům přičíst vzniklé oceňovací rozdíly a následně můžeme odečíst nedokončený dlouhodobý hmotný majetek a neúročené cizí zdroje. Potom vyjdou čistá operativní aktiva, která jsou využívána k hlavní činnosti podniku. Ten se ve sledovaném období snižoval. Bylo to způsobeno odpisy oceňovacích rozdílů DHM a také odečtením neúročených cizích zdrojů, které se v průběhu let naopak razantně zvyšovaly.

Tabulka 22 Výpočet NOA (Vlastní zpracování)

v tis. Kč	2020	2019	2018	2017	2016
Aktiva celkem	85 743	84 581	81 019	71 658	73 000
+ oceňovací rozdíl	8 554	10 265	11 976	13 386	15 397
- nedokončený DHM	-202	-46	-2296	-1618	-844
- neúročené cizí zdroje	-25 053	-17 342	-13 878	-4 527	-6 773
Čistá operativní aktiva (NOA)	69 042	77 458	76 821	78 899	80 780

### Úprava výkazu zisku a ztrát a vymezení čistého operativního zisku – NOPAT

Pro výpočet čistého operativního zisku je nutné provést následující úpravy výsledku hospodaření před zdaněním z běžné činnosti:

1. Nákladové úroky – tyto náklady je potřebné jako první vyloučit z finančních nákladů a přiřadit je zpět k VH.

Tabulka 23 Nákladové úroky vybrané firmy (Vlastní zpracování)

v tis. Kč	2020	2019	2018	2017	2016
Nákladové úroky	0	0	0	4	8

2. Výsledek hospodaření z prodeje dlouhodobého majetku – ten je vypočítán na základě položek výkazu zisku a ztrát, kde od tržeb z prodeje DM je odečtena zůstatková cena prodaného DM. Ten je vyřazen jako položka, která je mimořádnou událostí a není hlavním předmětem činnosti firmy.

Tabulka 24 Výsledek hospodaření z prodeje dlouhodobého majetku (Vlastní zpracování)

v tis. Kč	2020	2019	2018	2017	2016
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	521	300	555	0	1 319
Zůstatková cena prodaného DM	342	0	392	0	279
Výsledek hospodaření z prodeje DM	179	300	163	0	1 040

Dále je potřeba odečíst finanční výsledek hospodaření, jelikož se společnost nezabývá těmito aktivitami v rámci své hlavní podnikové aktivity.



Tabulka 25 Finanční výsledek hospodaření (Vlastní zpracování)

v tis. Kč	2020	2019	2018	2017	2016
finanční výsledek hospodaření	-179	-320	-78	-328	-123

V dalších částech výsledovky není potřeba dělat úpravy, neboť analyzovaná firma nevyužívala leasingy, neaktivovala dlouhodobý nájem ani náklady na výzkum.

Následně je tedy nutné od výsledku z běžné činnosti před zdaněním odečíst a přičíst položky upravující výsledek hospodaření.

Tabulka 26 Výpočet upraveného VH před zdaněním z běžné činnosti (Vlastní zpracování)

v tis. Kč	2020	2019	2018	2017	2016
VH z běžné činnosti před zdaněním – původní	-6 294	205	34	5 191	4 249
+ nákladové úroky	0	0	0	4	8
- VH z prodeje DM	179	300	163	0	1 040
-finanční výsledek hospodaření	-179	-320	-78	-328	-123
VH z běžné činnosti před zdaněním – po úpravě	- 6 294	225	-51	5 523	3 340

Dále je nutné opravit výši daně pro NOPAT, který vyjadřuje zdaněný operativní zisk. Ten je vypočítán dle skutečné sazby daně na základě podílu původně placené daně a EBT.

Tabulka 27 Výpočet NOPAT (Vlastní zpracování)

v tis. Kč	2020	2019	2018	2017	2016
VH z běžné činnosti před zdaněním – původní	-6 294	205	34	5191	4 249
Původně placená daň	-385	107	23	908	631
Skutečná daňová sazba původní	6,1 %	52,2 %	67,6 %	17,5 %	14,9 %
VH z běžné činnosti před zdaněním – po úpravě	-6 294	225	-51	5523	3340
Upravená daň	-385	117,44	-34,5	966,07	496,01
<b>NOPAT – čistý operativní zisk</b>	<b>-5 909</b>	<b>108</b>	<b>-17</b>	<b>4 557</b>	<b>2 844</b>

**Výpočet průměrných nákladů na kapitál (WACC)**

Náklady na cizí kapitál byly zjištěny z interních informací vybrané firmy a jelikož znala úrokové sazby, není potřebné tuto sazbu počítat, protože se jednalo o krátkodobou půjčku od ovládající osoby s daným úrokem. V letech 2018 až 2020 firma neměla žádné bankovní úvěry nebo výpomoci, které by se úročily.

V důsledku toho, že úroky jsou nákladovou položkou a snižují základ daně je potřebné vzít v úvahu účinnost daňového šítu. Ve sledovaném období se sazba daně příjmu PO nezměnila a činila tak 19 %.

Tabulka 28 Výpočet nákladů na cizí kapitál (Vlastní zpracování)

v tis. Kč	2020	2019	2018	2017	2016
Úroková míra	0 %	0 %	0 %	2,50 %	2,50 %
Sazba daně z příjmu	19 %	19 %	19 %	19 %	19 %
<b>Náklady na cizí kapitál</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>2,03 %</b>	<b>2,03 %</b>

Náklady na vlastní kapitál jsou spočítány na základě stavebnicové metody, kde byla bezriziková úroková míra stanovena na základě míry úroku desetiletého státního dluhopisu. Dále k ní byla vypočítána riziková přírážka za velikost podniku, za velikost podnikatelského rizika, za riziko plynoucí z finanční stability a za riziko plynoucí z kapitálové struktury.

Tabulka 29 Výpočet nákladů na vlastní kapitál (Vlastní zpracování)

v tis. Kč	2020	2019	2018	2017	2016
Bezriziková úroková míra	0,49 %	0,53 %	1,50 %	2,01 %	1,51 %
Přirážka za velikost podniku	5,00 %	5,00 %	5,00 %	5,00 %	5,00 %
Přirážka za velikost podnikatelského rizika	10,00 %	4,36 %	3,79 %	3,82 %	4,00 %
Přirážka za riziko plynoucí z finanční stability	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Přirážka za riziko plynoucí z kapitálové struktury	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
<b>Náklady na vlastní kapitál</b>	<b>15,49 %</b>	<b>9,89 %</b>	<b>10,29 %</b>	<b>10,83 %</b>	<b>10,51 %</b>

Na základě parciálních výpočtů je možné vypočítat průměrné náklady na kapitál v jednotlivých letech. Je počítáno s náklady na cizí kapitál, které jsou upraveny o daň z příjmu právnických osob. Dále byly využity náklady na vlastní kapitál, které byly

stanoveny na základě stavebnicové metody. Následně byl vypočítán poměr CK/C a VK/C, kde byl využit kapitál snížený o neúročené položky cizího kapitálu. V jednotlivých letech průměrné náklady na kapitál se držely okolo hranice 10 %. V roce 2020 razantně stouply na 15,5 %, jelikož se snížil vlastní kapitál a vzrostla přírážka za velikost podnikatelského rizika.

Tabulka 30 Výpočet WACC (Vlastní zpracování dle MPO)

v tis. Kč	2020	2019	2018	2017	2016
Náklady na cizí kapitál upravené o daň	0 %	0 %	0 %	2,03 %	2,03 %
Náklady na vlastní kapitál	15,49 %	9,89 %	10,29 %	10,83 %	10,51 %
Cizí úročený kapitál / kapitál celkem	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05
Vlastní kapitál / kapitál celkem	1,00	1,00	1,00	1,00	0,95
<b>WACC</b>	<b>15,49 %</b>	<b>9,89 %</b>	<b>10,29 %</b>	<b>10,83 %</b>	<b>10,06 %</b>

### Výpočet ekonomické přidané hodnoty (EVA)

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty byl vypočítán dle vzorce uvedeného v teoretické části. Potřebné hodnoty k získání ukazatele EVA, jsou uvedeny v tabulce 31. Dle metodiky se může počítat EVA jak na začátku, tak i na konci období. Na základě možnosti porovnání s odvětvím dle MPO bylo využito účetních dat získaných na konci období.

Tabulka 31 Výpočet ekonomické přidané hodnoty (Vlastní zpracování dle MPO)

v tis. Kč	2020	2019	2018	2017	2016
NOPAT	-5 909	108	-17	4 557	2 844
WACC	15,49 %	9,89 %	10,29 %	10,83 %	10,06 %
NOA (c)	69 042	77 458	76 821	78 899	80 780
<b>EVA</b>	<b>-16 604</b>	<b>-7 553</b>	<b>-7 922</b>	<b>-3 988</b>	<b>-5 283</b>
EVA odvětví	X	-7 636	-9 535	-4 944	-2 659

Dle výpočtu ekonomické přidané hodnoty u vybrané firmy lze určit, že firma ve sledovaném období 2016-2020 nevytvářela žádnou přidanou ekonomickou hodnotu pro svého vlastníka. Postupem času, docházelo ke zhoršování situace až v roce 2020 dosáhla záporná hodnota výše -16 604 tis. Kč. Firma dokázala v analyzovaném období v roce 2016, 2017 a 2019 vytvořit kladnou hodnotu NOPAT, ale i přes to nedokázala pokrýt průměrné náklady na

kapitál. Výši výrazně ovlivnila hodnota NOA (C) a velká výše WACC. Druhým aspektem byla nízká výše generovaného zisku, který je hlavním problémem společnosti. Společnost by se tak měla zaměřit na vyšší využití svého kapitálu za účelem zvýšení své ziskovosti a měla by se pokusit snížit náklady na vlastní kapitál.

Tabulka 32 Výpočet EVA equity (Vlastní zpracování dle MPO)

v tis. Kč	2020	2019	2018	2017	2016
Čistý zisk – EAT	-5 909	98	11	4 283	3 618
$r_e$	15,49 %	9,89 %	10,29 %	10,83 %	10,51 %
Vlastní kapitál	60 690	67 239	67 141	67 131	62 849
<b>EVA – účetní model</b>	<b>-15 310</b>	<b>-6 552</b>	<b>-6 898</b>	<b>-2 987</b>	<b>-2 987</b>
EVA – odvětví dle MPO	X	-7 636	-9 535	-4 944	-2 659

Pro možnost srovnání s odvětvím dle metodiky MPO se využívá účetní model EVA equity. Tento model vychází z rentability vlastního kapitálu a je předpokladem, že pro podnik existuje jedno riziko. To se nemění se změnou kapitálové struktury.

Účetní model je značně odlišný od klasického modelu EVA, kde se využívá průměrných nákladů na kapitál, čistá operativní aktiva a čistý zisk z operativní činnosti. Výsledky jsou odlišné, avšak obě ekonomické hodnoty vykazují ztrátu ekonomické přidané hodnoty. Tento model je využíván pouze pokud nejsou dostatečná data o hospodaření podniku. Pokud porovnáme vybranou firmu s odvětvím dle ekonomického modelu, lze říct, že si firma stojí obdobně jako odvětví a v letech 2017, 2018 a 2019 na tom byla lépe. Z modelu lze vyčíst, že vybraná firma i ostatní společnosti v odvětví snižují hodnotu pro své vlastníky.

#### 6.4.8 Závěry finanční analýzy

Největší podíl na majetkové struktuře mají oběžná aktiva. Jejich podíl je více jak 75 % a jsou tvořeny především zásobami, z důvodů složitosti a delšího výrobního cyklu výrobku a množství komponentů, které firma musí držet na skladě v rámci záruky. Proto je doba obratu zásob velmi vysoká. K nárůstu docházelo rovněž i v peněžních prostředcích, který byl zapříčiněn krátkodobým závazkem k ovládající osobě. Při pohledu na dlouhodobý majetek, je vidět jeho postupné snižování, které je způsobeno odpisy. Firma svůj majetek příliš neobnovuje, a proto je již z větší části odepsán. Nižší část odpisů podniku snižuje méně náklady, a tak pokud podnik dosáhne větší výkonnosti a tím i zisku bude muset odvádět vyšší daň, než by bylo nutné.

Zisk vybrané firmy se v průběhu let snižoval. V roce 2020 dosáhli záporného výsledku hospodaření, který byl zapříčiněn odpisem nevyužitelného materiálu, inventurními rozdíly, sníženou poptávkou a tím i produkcí. Pokud ovšem firma v dalších pěti letech dosáhne zisku, bude si moci tuto ztrátu uplatnit.

Problémem pro podnik je snižující se rentabilita v daném časovém období. Jelikož firma v roce 2020 dosáhla ztráty, dostala se tak i do záporu výnosnost, což má vliv na neefektivní hospodaření s vloženými prostředky.

Na rentabilitu má vliv i příliš velká likvidita, která ji negativně ovlivňuje. Likvidita má návaznost na způsob financování a využití cizího kapitálu. Podnik má neúměrně vysokou likviditu a nevyužívá své vložené prostředky optimálně, což má za následek snížení rentability. Doporučením pro podnik je, aby se zaměřil na snížení vysoké likvidity a dostal se do optimálních doporučovaných hodnot tak, aby efektivně využíval své prostředky a využil je k zvýšení výkonnosti podniku.

Z analýzy doby obratu je patrné, že firma se z role dlužníka dostala do pozice věřitele v roce 2020. Oproti odvětví má doby obratu podstatně nižší a odběratelé ji platí mnohem dříve. I tak, pokud bude firma v pozici věřitele, budou drženy její finanční prostředky u dlužníků a nebude je moci využívat dříve pro jejich další zhodnocení.

Firma má ve sledovaném období zápornou hodnotu EVA, neboť má nízký čistý provozní zisk oproti využívanému kapitálu a jeho nákladům. Jelikož je EVA brána jako vrcholový ukazatel výkonnosti podniku, je potřebné zaměřit se na ostatní strategické cíle, které by vedly ke zvýšení tohoto ukazatele do kladných hodnot.

## 7 ANALÝZA PROCESŮ PRO POTŘEBY ŘÍZENÍ

Dle organizačního schématu se dělí podnik na management, výrobní úseky, obchodní oddělení, ekonomické oddělení a technickou přípravu. Každou divizi výroby má na starost jeden vedoucí pracovník. Ke komunikaci využívá firma jejich IS a aplikace Office.

Firma má definovány hlavní procesy, kde dochází k přeměně vstupů na výstupy. Těmito procesy jsou návrh a vývoj produktů, prodej (obchodní činnost), výroba, expedice i závěrečný poprodejní servis. Jako podpůrné procesy slouží administrativa, IT procesy, procesy nákupu, řízení finančních zdrojů a řízení kvality a vnějších vztahů. Pro každý proces má firma definovanou mapu, která slouží ke grafickému zobrazení jednotlivých procesů. Mezi řídicí procesy patří proces vytváření strategie, řízení společnosti, plánování a řízení lidských zdrojů

Pro potřeby tvorby procesních map najímá firma externího konzultanta z firmy KCM Consulting, který asistuje managementu v jejich tvorbě.

Problém nastává v mapě procesů, která je zobrazena v Příloze V. Je nastavena pro obchod a další související činnosti. Tato mapa bude výchozím bodem pro řešení v Balanced Scorecard. Je v ní zobrazen proces od požadavků zákazníka, vytvoření nabídky až po projednání s výrobou, zdali je stroj vyrobitelný. Dále následuje posouzení a reakce na nabídku. Pokud je nabídka přijata, je projednán termín expedice s výrobou a poté následuje potvrzení objednávky včetně podpisu smlouvy. Jako další je vytvořena průvodní dokumentace k dané zakázce. Následuje vychystání dílů, proces výroby, jeho následné ukončení, příprava potřebných dokladů a zajištění přepravy a předání zákazníkovi. Je zde zobrazen i požadavek na díly a jejich vychystání pro zakázku až po následnou fakturaci s odesláním.

Problémem podniku je zpoždění termínů expedice. Ten nastává z důvodů, že podnik sleduje pouze minimální zásoby, ale nemá nastavený rezervační systém dílů. To zapříčiní, že obchodník může prodat potřebný díl pro danou zakázku jinému zákazníkovi. Následně pak může dojít ke zpoždění ve výrobě a expedice, což vede k nespokojenosti zákazníků a zvýšení nákladů, které plynou z nedodržení termínu. Proto by bylo vhodné zakomponovat i vhodnou rezervaci zásob na zakázku v rámci IS, sledovat příčiny vzniku chyb v procesu a vyhodnocovat je.

Pro zvýšení efektivity byl nastaven proces systému evidence neshod a opatření, který firma eviduje v Excel tabulce, a každý pracovník sem může napsat neshodu nebo reklamací, její popis, příčiny a možnosti nápravy. Dále jsou stanoveny odpovědnosti a kontrolní činnosti.

## 8 STÁVAJÍCÍ VYUŽÍVANÉ METODY A NÁSTROJE

Vybraná firma nemá ve své organizační struktuře zavedenou pozici controllera, tudíž ani controllingové oddělení. Veškeré činnosti, které odpovídají těmto činnostem jsou rozděleny mezi vedení, ekonomický úsek, obchodní oddělení a výrobní oddělení.

Vybraný podnik měří svou výkonnost pomocí analýzy dat z finančního účetnictví. Na základě toho, že se uskutečňují pravidelné měsíční schůze představenstva, jsou vypracovávány měsíční reporty předchozího měsíce dle aktuální situace podniku. Tato schůze probíhá v posledním kalendářním týdnu nadcházejícího měsíce. Jsou vždy nachystány a popsány výsledky podniku za daný měsíc, porovnány s měsícem předchozím a porovnány také s daným měsícem minulého roku pomocí horizontální analýzy. Na začátku roku má stanovené plány na nadcházející období, které pravidelně analyzuje a vyhodnocuje. Součástí těchto reportů je zhodnocení aktuální finanční situace, výrobní situace.

Firma sestavuje pravidelně pro valnou hromadu plány na základě měřítek KPI, které následně vyhodnocuje na základě své stanovené firemní strategie a jak ji plní. S tím zároveň pravidelně analyzuje své dodavatele, konkurenci a vyhodnocuje své slabé a silné stránky. Součástí je i analýza výsledovky, hospodářského výsledku a vyhodnocení ziskovosti největších zakázek.

Tabulka 33 Vybrané klíčové ukazatele výkonnosti (Vlastní zpracování dle podkladů firmy)

KPI	Kritérium pro měření	Odpovědný zaměstnanec
<b>Plnění plánu výroby</b>	100 %	Vedoucí výroby
<b>Náklady na vyrobený stroj</b>	Maximální stanovená výše dle normy	Vedoucí výroby, ekonomické oddělení
<b>Reklamace</b>	Max 2 % z celkového objemu	Obchodní oddělení
<b>Počet objednávek ND</b>	Minimálně do výše předchozího roku	Vedoucí odbytu, obchodní oddělení
<b>Počet provedených servisů</b>	Minimálně do výše předchozího roku	Vedoucí výroby, OTS
<b>Počet vydaných nabídek</b>	80	Obchodní oddělení
<b>Spokojenost zákazníka</b>	85 %	Obchodní oddělení, OTS

Pravidelně vyhodnocuje zakázky, jejich ziskovost, kde porovnává podíl zisku na tržbách z těchto zakázek. Dále se soustřeďuje na nákladová střediska, která následně vyhodnocuje. Firma na základě plánování prodejů sestavuje plán tržeb včetně plánu prodejů jednotlivých hlavních výrobků, kterými jsou postřikovače. V tabulce níže jsou zobrazeny tržby za dané výrobky v roce 2021 a plán na rok 2022.

Tabulka 34 Plán tržeb a prodejů hlavních výrobků (Vlastní zpracování dle podkladů firmy)

Typ výrobku – postřikovače dle varianty	Počet vyrobených výrobků 2021	Skutečné tržby 2021 v tis. Kč	Počet vyrobených výrobků 2022 (Plán)	Plánované tržby 2022 v tis. Kč	Plánované snížení/zvýšení tržeb tis. v Kč
Magma 3000	18 ks	16 934	18 ks	20 100	3 166
Magnus 4000	16 ks	16 532	25 ks	30 739	14 207
Magnur 5000	2 ks	2 967	5 ks	8 330	5 363
Magnum 4200-5200	1 ks	1 400	2 ks	3 400	3 600

Firma pravidelně jednou za půl roku vyhodnocuje tržby dle největších odběratelů a sestavuje jejich hodnocení. K tomu se následně vztahuje řízení vztahů se zákazníky a snaží se na ně zaměřit.

V rámci řízení nákladů podnik člení své náklady na přímé, které se vztahují přímo k jednici výkonu, a nepřímé. Nepřímé náklady firma rozděluje na výrobní a správní režii. Dále dělí náklady na variabilní, fixní a smíšené.

Jelikož má podnik zavedenou certifikaci ISO9001:2015, prováděná měření a vyhodnocování cílů probíhá i v rámci tohoto systému. Zde se řadí vyhodnocení výkonnosti podniku, obraty jednotlivých oddělení, hodnocení zákazníků, hodnocení dodavatelů, vyhodnocení reklamací, cíle a strategické plány na nadcházející období 3 let aj. Dále provádí každoročně kontrolu nastavených procesů ve firmě.

Avšak v jejich oboru by bylo vhodné zavést komplexní systém, který by podniku umožnil strategické rozhodování a řízení nejen na základě těchto vyhodnocených dat, ale i pomocí dalších ukazatelů, které propojují jednotlivé perspektivy a zobrazují jejich závislost. Tento systém je navrhovaný koncept Balanced Scorecard v projektové části.



## 9 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Úvod analytické části byl věnován popisu vybraného podniku z hlediska jeho základních údajů, historie, současnosti, produktového portfolia a její nastavené strategie. Hlavním oborem činnosti vybrané firmy je výroba tažených zemědělských postřikovačů již od roku 1995. Tyto postřikovače jsou sestavovány dle přání zákazníka. Zákazník si může určit volitelnou výbavu nad rámec základu. Firma se řadí mezi tradiční české výrobce a sama si vyrábí stroj od přípravy materiálu, svařování, pískování, lakování až po závěrečnou montáž a následné seřízení a je tak z velké části soběstačná. Cílem firmy je poskytnout kvalitní stroje, které zákazníkovi přinesou užitek a být tak renomovaným výrobcem na trhu, který tvoří přidanou hodnotu. Na tomto základě chce firma zvýšit svou ekonomickou hodnotu, udržet stávající pozici na trhu a zvyšovat spokojenost svých zákazníků i zaměstnanců.

Pro potřeby analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, které na podnik působí, byla vypracována SWOT analýza. Pro každou perspektivu byly definovány její silné a slabé stránky, a také s tím související příležitosti a hrozby od jejího okolí, se kterými podnik musí počítat. Z této analýzy bylo zjištěno, že silnou stránkou podniku je rychlá adaptace na požadavky zákazníků, kvalifikovaní pracovníci a rychlost servisních úkonů. Naopak jako problémy byly identifikovány i slabé stránky, kterými jsou například nízká rentabilita, zpoždění objednávek komponentů a fluktuace pracovníků. Příležitostí pro podnik jsou především dotace a hrozbou je naopak jejich zrušení nebo tlak na snížení cen a přechod zákazníků ke konkurenci.

V návaznosti pro lepší pochopení podnikového okolí byla vypracována PEST analýza, kde hlavním problémem je zvyšující se inflace a posilování české koruny. Posilování měny nepřispívá exportu, na kterém je firma závislá. Zároveň se firma potýká se značnou fluktuací, což zapříčiňuje snižující se počet obyvatel ve Zlínském kraji. Z tohoto důvodu je nutné, aby podnik začal aktivně vyhledávat nové kvalifikované pracovníky.

Dalším využívaným nástrojem je Porterova analýza. Zde bylo zjištěno, že firma může těžit z malého počtu českých výrobců, avšak má značnou konkurenci na světovém trhu. Firma je taktéž závislá na svých dodavatelích komponentů. Je úspěšná díky svému jménu, kvalitě a nízkým cenám oproti konkurenci. Konkurence na trhu roste, a to se negativně začíná projevovat na finančních výsledcích firmy.

Pro potřeby finančního zhodnocení a současného stavu firmy byla zpracována analýza finančního stavu. Vybraná firma zaměstnává přibližně 50 zaměstnanců a její obrat je okolo 60 milionů Kč. Podnik vyrobí ročně okolo 35 postřikovačů, zbytek prodeje tvoří hlavně

prodej dílů, servisy a doplňková výroba. Podnik má poměrně vysoký stav zásob, který je způsoben kvůli variabilitě konfigurace stroje, prodeji náhradních dílů a delších dodacích lhůt od dodavatelů. To podnik omezuje, neboť musí držet značné finanční prostředky v zásobách a nemůže je využít k jiným investičním akcím. V rámci analýzy byl zpracován rozbor poměrových ukazatelů, kde bylo zjištěno, že podnik je velmi likvidní. To má negativní vliv na postupné snižování rentability. V posledním sledovaném roce firma dosáhla ztráty a její rentability nabývaly záporných hodnot. Posledním ukazatelem ekonomické výkonnosti podniku byl ukazatel EVA. Tento ukazatel za celé sledované období pokaždé nabýval záporných hodnot, což je špatné především pro vlastníky a je potřebné jej dostat do kladných hodnot. Podrobný popis je v kapitole finanční analýzy.

Firma má v podniku zavedeny hlavní a podpůrné procesy. Na základě analýzy procesů byl identifikován problémový proces obchodu a souvisejících činností. Hlavním problémem je nákup a rezervace komponentů na zakázku, které zpožďují výrobu a ovlivňují následnou expedici k zákazníkům.

Na základě provedené analýzy stávajícího systému řízení a využívaných metod bylo zjištěno, že se firma částečně zabývá strategickým řízením. Díky němu sleduje své silné a slabé stránky a podnikové okolí. Pro své účely však využívá především operativní činnosti. Firma se zaměřuje na sledování finančních ukazatelů a využívá manažerského účetnictví pro potřeby kalkulací. Dále provádí měsíční reporty finanční a výrobní situace pro představenstvo za předchozí měsíc včetně jeho porovnání. Firma také pravidelně vyhodnocuje zakázky vyrobených strojů. V rámci plánování sestavuje plán výroby na nadcházející rok a s tím spojený plán tržeb i na další období. Rovněž také například sleduje spokojenost svých zákazníků. Ve firmě je zaveden systém managementu kvality ISO 9001:2015, kde se hodnotí i další nefinanční ukazatele.

Východiska provedených analýz:

- Silné zázemí s dobrou pověstí, kvalitními výrobky a jejich servisem.
- Vysoká soběstačnost díky vlastní výrobě řady komponentů.
- Silná síť obchodních zástupců na českém i zahraničním trhu.
- Inovace produktů a spolupráce s dodavateli technologií na vývoji, které jsou důležitou součástí procesů.
- Vysoká kvalifikace stávajících zaměstnanců.

- Zhoršení finanční situace firmy a snižování výsledku hospodaření. V budoucnu je předpokladem zlepšení situace z důvodů vypsání dotací na polském trhu.
- Není vytvořen komplexní nástroj pro strategické řízení, který by odrážel jejich strategii.
- Sledované ukazatele nejsou vzájemně provázány a není vidět jejich vzájemný vztah příčin a následků.

Jelikož se ekonomický stav firmy zhoršil, tak je potřeba přinést komplexní systém měření firemní výkonnosti. Na základě toho, že firma využívá jednotlivé ukazatele, ať už finanční či nefinanční, bude navržen projekt implementace BSC metody. Ta propojuje strategické řízení a operativní činnosti, které jsou využívány anebo by se mohly využívat. Zvolená metoda umožní měřit výkonost podniku na základě finančních i nefinančních ukazatelů. Vytvoří tak ucelený systém, který převede firemní strategii, vizi a poslání do měřitelných strategických cílů na základě vnitřních a vnějších měřítek perspektiv. Tato analýza sloužila jako zhodnocení aktuálního stavu vybraného podniku a je východiskem pro implementaci konceptu Balanced Scorecard.

## **10 PROJEKT IMPLEMENTACE NÁSTROJE BALANCED SCORECARD VE VYBRANÉ FIRMĚ**

Hlavní částí této diplomové práce je vytvoření projektu. Ten je zaměřený na vyřešení problému souvisejícího s nepropojeností firemní strategie a operativních činností. Proto se projektová část bude zabývat návrhem implementace konceptu Balanced Scorecard, jakožto nástroje, který napomáhá ke strategickému řízení firmy.

Tento navrhovaný koncept by měl firmě pomoci uspořádat jednotlivé cíle, měřítka a zavést komplexní systém hodnocení, který bude pomáhat k zefektivnění firemního řízení v závislosti na její budoucnosti. V rámci tohoto konceptu bude moci firma sledovat a analyzovat jednotlivé operativy, které budou prováděny v závislosti na nastavené strategii. Definované strategické cíle budou převedeny do jednotlivých dílčích cílů, které budou napomáhat k měření výkonnosti firmy.

### **10.1 Příprava projektu a tvorba organizačních předpokladů**

Proces implementace BSC bude, jelikož se nejedná o velký podnik, provázán napříč celou firmou směrem od horních pozic organizační struktury k pozicím dolním. V závislosti na tom budou strategické kroky respektovat tento styl řízení, neboť hlavní strategické rozhodovací procesy jsou vydávány managementem firmy.

V rámci přípravy projektu je potřeba nejprve sestavit projektový tým a vybrat externího konzultanta.

Nejprve je ale potřebné složit projektový tým, který bude tvůrcem BSC a jejím implementátorem do vybrané firmy. Jelikož se jedná o první projekt zavedení Balanced Scorecard, bude vhodné najmout externího poradce, který má s implementací zkušenosti a bude projektový tým celým procesem provázet. Pro projekt zavedení bude potřeba podpora managementu a vlastníků. Předběžný návrh projektového týmu je uveden v Tabulce 35.

Tabulka 35 Projektový tým – role (Vlastní zpracování)

Role v implementaci BSC	Pozice ve firmě
Vlastník Balanced Scorecard	Akcionáři
Dozor nad implementací	Předseda představenstva
Projekční tým	Místopředseda představenstva
	Vedoucí ekonomka
	Vedoucí obchodního oddělení
	Vedoucí výroby
Konzultant	Externí firma

Správné složení projektového týmu je nejdůležitějším bodem, jak mít projekt úspěšný. Jelikož je firma malá, je složení projektového týmu celkem zřejmé a bude se skládat z jednotlivých vedoucích pracovníků a části managementu. Zbytek managementu budou mít za úkol správně pochopit strategii a řídit projektový tým. Jakmile bude složen projektový tým, je důležité provést konzultace a školení pracovníků externí firmou, která má zkušenosti s implementací Balanced Scorecard.

Hlavním faktorem úspěchu implementace konceptu BSC a jejím úspěšným kontinuálním používáním bude pravidelná analýza aktuálního stavu a aktualizace celého konceptu Balanced Scorecard v rámci vyvíjející se situace v podnikovém okolí a podniku samotném. Po dokončení projektu bude mít tento projektový tým na starost i sběr dat, jejich analýzu a vyhodnocování. Ta pak budou předána managementu firmy.

## 10.2 Objasnění strategie

Základem úspěšné implementace konceptu BSC je správná a jednoznačně definovaná firemní strategie. Tato strategie musí být pochopena projektovým týmem. Dále musí mít vytríděné myšlenky ke strategii tak, aby byly správně definované jednotlivé strategické cíle vybraných perspektiv Balanced Scorecard.

Firemní vizi, jak již bylo zmíněno v kapitole 5.5 (Strategie a cíle firmy), je vybudování stabilní, silné a renovované firmy na trhu. Chtějí přinášet hodnotu jak svým zákazníkům, tak i zaměstnancům a vlastníkům.

Strategie firmy je v kapitole 5.5 definována v bodech jako strategické cíle. Strategií firmy je udržení stávající pozice na trhu, získávání nových zákazníků včetně proniknutí na nové trhy. Základem je poskytovat kvalitní výrobky a služby při maximální efektivitě, optimálním využití zdrojů s důrazem na využití moderních technologií.

Tato strategie byla popsána na základě rozhovorů s managementem a na vypracované analýzy podniku a jeho okolí v souladu s podnikovou vizí a posláním.

### 10.3 Tvorba Balanced Scorecard

Proces tvorby vybraného konceptu Balanced Scorecard je sestaven na základě poznatků z teoretické části dle metodiky Horváth & Partners.

Proces odvození strategických cílů je složen z těchto bodů:

- tvorba strategických cílů perspektiv odvozených od strategie,
- tvorba strategické mapy – vztahů příčin a následků,
- výběr vhodných měřidel a určení cílových hodnot,
- stanovení strategických akcí.

#### 10.3.1 Tvorba strategických cílů perspektiv

První část procesu tvorby Balanced Scorecard je vytvoření strategických cílů pro perspektivu finanční, zákaznickou, interních procesů a perspektivy učení se a růstu. Strategické cíle jsou zacíleny na podporu celkové strategie podniku. Selektované nejdůležitější strategické cíle budou sledovat vybraní pracovníci, kteří mají k dané perspektivě a cíli nejbližší.

Vybraný projektový tým bude na základě vydané firemní strategie a vypracovaných strategických a finančních analýz definovat nejdůležitější strategické cíle, které podpoří danou strategii podniku. Tyto cíle v jednotlivých perspektivách musí být navzájem provázané a musí se navzájem ovlivňovat. Optimální počet stanovených cílů je do 20. Pro tuto práci bude zvoleno 5 cílů ve finanční perspektivě a v ostatních perspektivách po 4 cílech, což činí celkově 17 strategických cílů.

**Strategické cíle finanční perspektivy** se zabývají finanční výkonností podniku a jejich vlivem na ostatní procesy. Jsou zkoumány její klady i zápory. Cílem finanční perspektivy, stejně jako všech ostatních, je zlepšení finančních výsledků podniku a hodnoty firmy. Částečným zdrojem pro finanční perspektivu je podklad z analytické části, přesněji finanční

analýza podniku. Dané ukazatele jsou výsledkem nastavené finanční strategie. Jsou pro podnik významné, jelikož jsou výsledkem strategických cílů ostatních perspektiv. Vybranými strategickými cíli pro finanční perspektivu jsou:

- Zvýšení hodnoty pro vlastníky

Všeobecným cílem podniku dle literatury by mělo být zvýšení hodnoty podniku především pro vlastníky. Všechny sestavené strategické cíle by měly nějakým způsobem přispívat ke zvyšování dlouhodobého strategického cíle. Ukazatel ekonomické přidané hodnoty je důležitý pro vlastníky proto, aby viděli, jestli je vhodné investovat do podniku, nebo využít své prostředky jinak. Hlavním cílem podniku je tedy zvýšení ekonomické přidané hodnoty podniku.

- Splnění plánu tržeb

Firma vyrábí stroje na zakázku, což znamená, že každý stroj je unikátní a nezačne se kompletovat, dokud si ho zákazník závazně neobjedná. Firma ví, kolik strojů přibližně dokáže vyrobit za každý měsíc a tím dokáže rámcově sestavit plán tržeb. Cílem je tedy splnit tento plán tržeb nebo se dostat ještě nad jeho hranici.

- Zvýšení hrubého provozního zisku

Cílem podniku je maximalizovat svůj zisk, přitom by měl mít cíl určitého minimálního zisku, kterého by chtěli dosáhnout. Jedná se o zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a před amortizací, protože to je ukazatel, který vyobrazuje provozní výkonnost firmy nezávisle na investiční politice. Obecně je nazýván jako hrubý provozní zisk. Celkový hrubý provozní zisk bude stanoven z procentuálního základu plánovaných tržeb za prodané stroje. Vyššího zisku lze dosáhnout zvýšením cen a tím i marže, nebo optimalizací nákladů či zvýšením objemů prodejů. V neoptimálnějších případech kombinací těchto způsobů.

- Zvýšení rentability

Zvýšení rentability je důležitým ukazatelem toho, jak firma efektivně hospodaří a nakládá se svým kapitálem. Tito ukazatelé zobrazují, jak firma například hospodaří s penězi, které byly vloženy do podniku, jak zhodnocuje svá aktiva, respektive jakou má produkční sílu nebo kolik korun zisku přinesla koruna tržeb. Strategickým cílem podniku je zvyšovat svou rentabilitu, neboť čím jsou ukazatelé vyšší, tím více se podniku daří.

- Ziskovost zakázek

Jak již bylo zmíněno, firma se zabývá zakázkovou výrobou. Proto je důležité, aby se sledovaly všechny zakázky na stroje, které společnost vyrábí. Poté se může vyhodnotit ziskovost jednotlivých zakázek a určit, v jaké výši a kde jsou vynaloženy náklady a jejich případná optimalizace. Důležité je, aby podnik měl nastaveno, jaký zisk potřebuje ze zakázky. Poté může sledovat, jak která zakázka byla efektivní.

**Strategické cíle zákaznické perspektivy** vychází z toho, aby zákazník byl spokojený se službami, které firma nabízí. V případě, že je zákazník spokojený, tak si její firma s velkou pravděpodobností udrží. Zákazník v závislosti na spokojenosti hodnotí podnik dobrými referencemi, které mohou přitáhnout další potenciální zákazníky. To podporuje růst tržního podílu na stávajícím trhu, ale umožňuje i snadnější vstup na nový trh. Výstupem spokojenosti zákazníků by měly být lepší hodnoty ve vrcholové finanční perspektivě. Vybranými strategickými cíli zákaznické perspektivy jsou:

- Udržení stávajících zákazníků (dealerů)

Podnik má malé obchodní oddělení a tím, že prodává stroje po Evropě, tak nemá kapacity na to, aby objížděla všechny potenciální zákazníky. Proto má firma rozsáhlou dealerskou síť jak v Česku, tak i v Polsku. Pro ni jsou tito prodejci klíčoví, jelikož stroje znají, jsou proškolení a vědí, co zákazníkovi nabídnout. Jejím strategickým cílem je udržet si své stávající prodejce tak, aby udržela výši prodejů svých strojů.

- Získání nových zákazníků

Aby podnik byl úspěšný, vyráběl a prodával své stroje, musí neustále hledat nové zákazníky. Jelikož stroj má životnost více než 10 let, tak jí nestačí držet si stávající klientelu. Získávání nových zákazníků zvyšuje jistotu a stabilitu podniku v tom, že bude mít co vyrábět i v nadcházejícím období.

- Počet vydaných nabídek a jejich úspěšnost

Jelikož stroje nejsou nejlevnější záležitostí, konkurence je široká, tak záleží na preferenci zákazníků. Proto je důležité, aby obchodní oddělení a její obchodní zástupci vydávali co nejvíce nabídek. Tento cíl je důležitý v tom, že bez vydaných nabídek by firma neměla příležitost získat nového zákazníka a prodat tak svůj produkt. Čím více nabídek společnost vydá, tím lépe. Důležité však nejsou jen samotné vydané nabídky, ale i jejich úspěšnost. Poté lze hodnotit, který obchodník vydal nejvíce nabídek, a také který z nich je nejúspěšnější.



Neznamená totiž, že vysoký počet nabídek zaručuje vysoký prodej. Vše záleží na individuálním přístupu a schopnosti prodejců.

- Dodržení termínu expedice

Důležitým strategickým cílem zákaznické perspektivy je dodržet termíny expedice. Jelikož si zákazníci kupují své stroje tak, aby mohli v nadcházející sezóně již využívat své stroje, je nutné, aby nebyly prodlevy ve výrobě. Tyto prodlevy mohou stát firmu peníze na pokutách za pozdně dodaný stroj k zákazníkovi, neboť ten si bude muset najat externí firmu na provedení prací se strojem, který mu nebyl dodán v termínu.

**Strategické cíle perspektivy interních procesů** se vztahují na sledování vytvářených hodnot pro zákazníky. Zaměřuje se na procesy, které v rámci této fáze vznikají. Je to soubor vstupů, které se přejmenují na výstupy tak, aby došlo k zajištění potřeb a následnému uspokojení zákazníka. To je zajištěno právě interními procesy. Vybraná firma zde hledá možnosti ke svému zlepšení, což vede až k uspokojení zákazníků. Hlavními interními procesy, na které je potřeba se v rámci strategických cílů zaměřit, jsou zefektivnění procesů a informačních toků, vývoj nových produktů, zvýšení kvality nabízených služeb a výrobků včetně. Důležité je i snížit reklamace, kterých podnik má v celkovém poměru hodně a nevrhají na podnik dobré světlo. Mezi strategické cíle perspektivy interních procesů patří:

- Zefektivnění procesů a informačních toků

K tomu, aby ve firmě docházelo k hladkému průběhu procesů, aby byly správně delegovány úkoly a informace, je potřeba zlepšovat a zefektivňovat procesy. Pokud dojde k zefektivnění procesů, dochází k úspoře času a tím i nákladů. Firma má nastavené procesy a informační toky, ale ty je potřeba neustále udržovat a následně zdokonalovat a zefektivňovat.

- Vývoj produktů

Strategickým cílem, který je důležitý k udržení konkurenceschopnosti, pozornosti a zájmu zákazníků, je vývoj produktů. Firma musí držet krok s konkurencí, a nejlépe být před ní, v oblasti inovací a vývoje svých produktů. Novinky na trhu přinášejí konkurenční výhodu, zvyšují pozornost a lákají nové zákazníky. Je důležité inovovat své stávající produkty i přinášet na trh výrobky nové.

- Zvýšení kvality výrobků a služeb

Firma vyrábí stroje, které slouží svým zákazníkům a ve většině případů nemají za ně tyto zákazníci náhradu. Proto je nutné, aby stroje byly kvalitní a nekazily se. Stejně to je

i u služeb, přesněji u servisů. V případě servisu je potřeba, aby byl proveden precizně a kvalitně, a nemusela se tak zajišťovat další případná cesta daného pracovníka za strojem či cesta stroje do firmy. Kvalita výrobků a služeb je významným faktorem, který ovlivňuje chování zákazníků, ale i reputaci firmy.

- Snížení počtu reklamací

Strategický cíl snížení počtu reklamací je důležitý pro spokojenost zákazníků i pro snížení nákladů vybrané firmy. Každá reklamační znamená negativní hodnocení, které snižuje pověst. Hovoříme-li o záruční reklamaci, jedná se o náhradu dílů vyráběných, tak i nakupovaných. Tyto reklamace jsou těžko ovlivnitelné. Dále mohou být reklamace na špatně poslané zboží k zákazníkovi na základě chyby lidského faktoru. Všechny tyto reklamace také znamenají zvýšené náklady pro společnost, špatnou pověst a tím se i snižuje hodnota firmy. Nejdůležitější je pro firmu snížení počtu reklamací na vyráběné díly a stroje.

V rámci **strategických cílů perspektivy učení se a růstu** je nutné se zaměřit na nové i současné pracovníky. Jsou to podmínky, které zabezpečují rozvoj podniku. Primárním úkolem této perspektivy je stabilizace pracovníků a tím snížení fluktuace, se kterou se podnik potýká. Aby bylo možné stávající zaměstnance udržet, je důležitá jejich spokojenost. Dalšími aspekty je zvyšování jejich kvalifikace, která zvýší jak jejich spokojenost, tak i hodnotu firmy. Tím, že se společnost potýká s již zmiňovanou fluktuací a věkový průměr kmenových zaměstnanců je vysoký, je nutné se poohlízet po nových talentovaných pracovnících. Je to zapříčiněno i technologickým posunem, kterého je potřeba se držet. Do strategických cílů perspektivy učení se a růstu patří:

- Nábor talentovaných pracovníků

Jelikož se dnešní doba technologií a s nimi související inovace posouvá mílovými kroky dopředu, je nutné nabírat mladé, perspektivní zaměstnance, kteří dokážou svými vědomostmi posunout jak současné, tak i budoucí výrobky kupředu. Protože se firma zabývá produkty, které technologie vyžadují, je třeba, aby noví pracovníci byli talentovaní a dokázali výrobky posunout dále. Tím se zvýší nejen zájem o tyto produkty, ale i jejich kvalita a hodnota firmy.

- Zvýšení spokojenosti pracovníků

Zvýšení spokojenosti pracovníků ve vybrané firmě je závislé na prostředí, pracovních podmínkách, ve kterých se pracovníci cítí dobře a mohou bez bariér produkovat vysoké výkony. Důležitým bodem spokojenosti pracovníků je správně nastavený motivační systém

a princip odměňování. Růst spokojenosti zaměstnanců vede ve většině případů k růstu hodnoty firmy, růstu image a tím i spokojenosti managementu.

- Stabilizace pracovníků

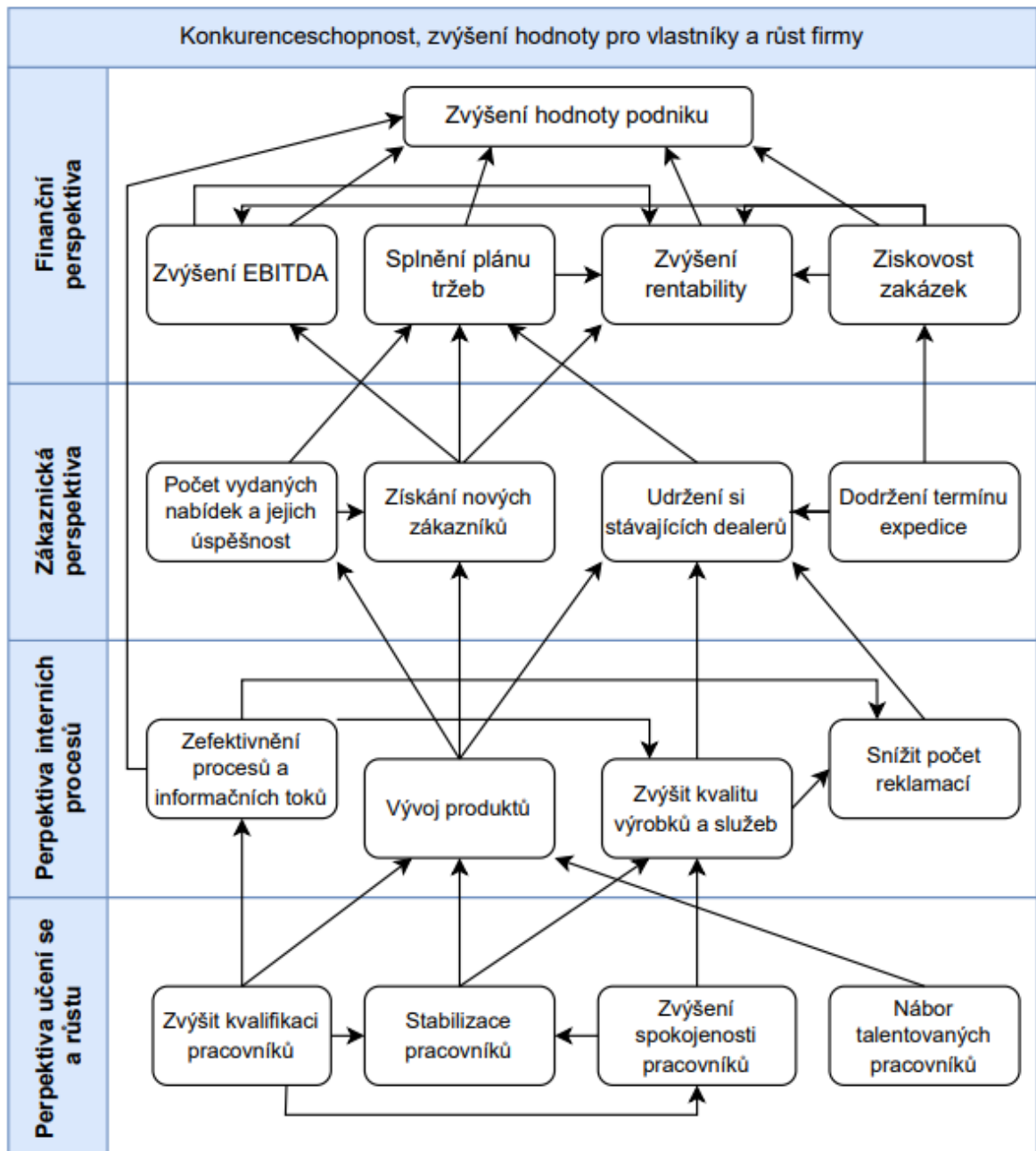
Fluktuace je velkým problémem firem, které potřebují technické znalosti a znalost o produktech, které vyrábí. Toto se týká i vybrané firmy. Fluktuace kličkových pracovníků přináší podniku náklady a problémy se zaučováním na pozicích, kde je pouze jen jeden pracovník. Ve firmě je sice nastavena zastupitelnost na každé pozici, ale tito zaměstnanci nemají takové zkušenosti, jako ti, co ji provádí každodenně. Důležitým bodem ke stabilizaci pracovníků je motivace a spokojenost v dané firmě.

- Zvýšení kvalifikace pracovníků

V závislosti na zvyšování spokojenosti zaměstnanců, jejich osobním rozvoji, ale i k budoucímu rozvoji firmy je důležité, aby probíhalo kontinuální zvyšování kvalifikace pracovníků. Je to dáno trendem současné doby, kdy se technologie vyvíjí obrovskou rychlostí, konkurence je veliká a je potřeba s ní držet krok. Proto je důležité, aby se této technologické době přizpůsobovali i zaměstnanci. Ta může být zajištěna pomocí vzdělávacích kurzů, školení, workshopů a dalších aktivit. Zvyšování kvalifikace způsobuje vyšší motivaci pracovníků, tím i vyšší spokojenost a výkonnost, což se přeneso do výsledků firmy. Tento cíl je nastaven proto, jelikož její pracovníci nemají velké podvědomí o moderních technologiích, které dnešní doba nabízí, včetně řešení problému s těmito technologiemi a znalostmi.

### **10.3.2 Tvorba mapy příčin a následků – strategická mapa**

Jednotlivé strategické cíle mají svou příčinu a následek. Z toho vyplývá, že strategické cíle jsou navzájem provázané a souvisí spolu, ať už je to v samotných perspektivách nebo napříč nimi. V rámci vypracované mapy příčin a následků bude postup od perspektivy interních procesů přes perspektivu interních procesů a zákaznickou perspektivu až k vrcholné finanční perspektivě, kde jsou zobrazeny výsledky všech perspektiv.



Obrázek 10 Strategická mapa příčin a následků perspektiv BSC (Vlastní zpracování)

Výchozí perspektiva učení se a růstu obsahuje 4 strategické cíle, které jsou navzájem propojené. Tyto perspektivy jsou také propojeny se strategickými cíli perspektivy interních procesů. Zvyšování spokojenosti a motivace pracovníků vede ke stabilizaci jejich počtu a také k tomu, že z firmy nebudou odcházet. Zároveň pokud jsou zaměstnanci ve firmě spokojení, dělají méně chyb a přispívá to ke zkvalitnění výrobků a lepšímu přístupu k práci. K tomu, aby zaměstnanci ve firmě zůstali přispívá i nehmotná forma motivace, a to zvýšení jejich kvalifikace. Pokud se zvýší kvalifikace pracovníků, tak to umožňuje zefektivnit interní procesy a informační toky ve firmě, ale i vyvíjet nové produkty. K tomu, aby mohly být

výrobky vyvíjeny právě slouží zvýšení kvalifikace, což je spojeno se školeními apod. Zároveň nově příchozí talentovaní zaměstnanci mohou přispět novými nápady v rámci inovací a vývoje produktů.

Stanovené strategické cíle perspektivy interních procesů plynule navazují na perspektivu učení se a růstu. Jejich cíle mají pozitivní dopad na interní procesy ve vybrané firmě. Zefektivnění interních procesů a informačních toků přispívá v rámci perspektivy interních procesů ke zvýšení kvality vyráběných výrobků a poskytovaných služeb a také snižuje zmetkovitost a tím i počet reklamací. Zároveň ale zvyšují celkovou hodnotu podniku. Druhý strategický cíl, kterým je zvýšení kvality výrobků a služeb, přispívá k plnění cíle zákaznické perspektivy, čímž je udržení si stávajících dealerů (obchodních zástupců). To je zapříčiněno tím, že pokud firma bude produkovat kvalitní výrobky a poskytovat spolehlivé služby, tak budou obchodní zástupci s produktem, který mají nabízet, spokojeni. Pokud se zvýší kvalita výrobků a poskytovaných služeb, tak to přispěje ke snížení počtu reklamací. Snížení počtu reklamací také přispívá k udržení si stávajících obchodních zástupců. Čtvrtým strategickým cílem perspektivy je vývoj produktů. Každá inovace přitahuje a pozitivně ovlivňuje počet vydaných nabídek, jelikož zákazníci budou mít o nová vylepšení zájem, a to firmě získá nové zákazníky. Dále to přispěje i k udržení obchodních zástupců, kteří budou mít inovované produkty, které budou moci nabízet a pomůže to firmě v konkurenčním boji.

Předchozí dvě perspektivy a její strategické cíle byli zaměřeny na zvýšení spokojenosti, motivace a stabilizace pracovníků. Tyto cíle přispěli perspektivě interních procesů ke zlepšení a zefektivnění procesů a informačních toků, zvýšení kvality a služeb, vývoji produktů a snížení počtu reklamací. Perspektiva interních procesů a její strategické cíle přispívají ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Spokojenost zákazníků zase napomáhá ke zlepšení finanční stránky podniku. Strategický cíl, kterým je dosažení určitého počtu vydaných nabídek a jejich následná úspěšnost, přispívá ke hledání a získávání nových zákazníků. Zároveň pomáhá naplnit cíl finanční stránky – splnění plánu tržeb. Získávání nových zákazníků a tím i nových kupujících napomáhá jak ke splnění plánu tržeb, který si podnik stanovil, tak k EBITDA za prodané výrobky a služby. Zároveň když podnik přivede nového zákazníka, ten přinese další zisk, tak se i zvýší rentabilita podniku. Zákazníci si velmi potrpí na dodržení plánovaného termínu expedice. Jeho dodržení má za následek spokojenost stávajících obchodních zástupců a jejich udržení. Neboť pokud by firma nedodržovala termíny, tak by ji stávající dealeři mohli opustit. Každé prodlení přidává náklady na danou zakázku a tím snižuje její ziskovost. Naopak pokud firma dodrží termín

zakázky, napomůže i k její ziskovosti. Poslední strategický cíl zákaznické perspektivy je udržení stávajících zástupců. Pokud si je podnik udrží, přispěje to k zachování prodejů a tím i splnění plánu tržeb z finanční perspektivy.

Poslední a vrcholnou částí strategické mapy je finanční perspektiva a její cíle. Nejvýznamnějším cílem podniku je zvýšení ekonomické hodnoty. Tu zvyšují všechny ostatní cíle finanční perspektivy – zisk firmy, splnění plánu tržeb, zvýšení rentability, ziskovost zakázek. Zvyšování EBITDA jakožto ukazatele, který nebere v potaz styl financování firmy, je vhodné pro porovnání s firmami v odvětví. Proto je důležité, aby podnik tento zisk konstantně zvyšoval. Ten následně přispívá ke zvýšení rentability, kde se zisk využívá ve výpočtu v čitateli. Stejně tak splnění plánu tržeb a jeho převýšení napomáhá ke zvýšení rentability. Ziskovost zakázek pak zvyšuje rentabilitu a zisk firmy.

Všechny tyto cíle by měly vést ke zlepšení hodnoty firmy, konkurenceschopnosti a k jejímu dalšímu růstu.

### **10.3.3 Výběr vhodných měřidel a určení cílových hodnot**

Na základě odvození strategických cílů v kapitole 9.4.1., které byly odvozeny na základě porady s managementem firmy. Aby mohlo být strategické řízení uskutečněno, nestačí mít pouze stanoveny cíle. Je potřeba vymezit i měřítka na základě čeho budou jednotlivé strategické cíle analyzovány a podnik následně bude moci vyhodnotit jejich strategii a podniknout případné akce. Důležité pro každé měřítko je stanovit si i jeho měrnou veličinu a dobu, jak často jej bude organizační jednotka sledovat. Na základě současných hodnot, jejich strategií a budoucím vývoji, je potřebné stanovit i cílové hodnoty, kterých by podnik chtěl v budoucnu dosáhnout. Cílové hodnoty byly stanoveny na základě porady s vedením.

**Finanční perspektiva**

Ve finanční perspektivě byly zvoleny, na základě strategických cílů a s pomocí managementu firmy, vhodná měřítka a cílové hodnoty pro nadcházející období, které jsou definovány v tabulce 36.

Tabulka 36 Měřidla a cílové hodnoty finanční perspektivy (Vlastní zpracování)

FINANČNÍ PERSPEKTIVA						
Strategický cíl	Měřítko	Měrná veličina	Četnost měření	SH (2020)	Cílová hodnota	Odpovědné oddělení
Zvýšení hodnoty pro vlastníky	EVA	Tis. Kč	1 x R	-16 604	kladná	Finanční oddělení
Splnění plánů tržeb	tržby	Tis. Kč	1 x R	53 379	75 000 do dvou let, poté růst o 5 %	Obchodní oddělení
Zvýšení zisku	EBITDA	Tis. Kč	1x R	- 3 670	7 000	Finanční oddělení
Zvýšení rentability	ROA	%	1x R	-7,37	7	Finanční oddělení
	ROE	%	1x R	-9,49	9	
	ROS	%	1x R	-10,95	5	
Ziskovost zakázek	Hrubá marže	%	1 x M	X	40	Výrobní oddělení

Vrcholným strategickým cílem bylo zvoleno zvýšení hodnoty pro vlastníky, které bude měřeno na základě ukazatele ekonomické přidané hodnoty (EVA). Hodnoty ukazatele ve sledovaném období vykazovaly zápornou hodnotu, což je pro firmu špatné. Cílem podniku je dostat tohoto ukazatele průběžně do kladných hodnot, aby firma přidávala svým vlastníkům nějakou hodnotu. To však musí být spojeno se zvýšením zisku, a tedy i se zvýšením výkonnosti a ziskové marže při snížených nákladech. Potřebné je sledovat vývoj ukazatele NOPAT. Potom je na podniku, jestli zachová stávající hodnotu čistých operativních aktiv. Důležité je sledovat i vážené průměrné náklady kapitálu.

Podnik sleduje svůj plán tržeb a má stanoveny plány prodeje. Plán tržeb je potřeba držet na stanovené hranici, aby byla společnost schopna rozmělnit své náklady. Hodnota v roce 2020 klesla těsně nad hranici 53 mil Kč. Firma by chtěla dosáhnout minimální cílové hodnoty, kterou nabývala v roce 2017 a to 75 mil Kč.

Stejně tak u strategického cíle ziskovosti je potřebné jeho zvýšení. Zde bylo vybráno měřítko ukazatele zisku před úroky, daněmi, odpisy a amortizací (EBITDA). Tento ukazatel je důležitý, neboť nebere v úvahu styl financování společnosti a může se tak snadněji srovnávat s ostatními firmami v odvětví. Podnik v posledním sledovaném roce vykazoval pokles na zápornou hodnotu a jeho cílem je jej vrátit minimálně na původní hodnotu roku 2017 (7 mil. Kč).

Se zvýšením ziskovosti souvisí zvýšení rentability, kde byli vybrány ukazatele ROA, ROE, ROS. Všechny tyto ukazatele jsou závislé na výši produkovaného zisku vybraného podniku. Jelikož firma dosáhla v posledním sledovaném roce záporné hodnoty zisku, tak i ukazatele rentability byly záporné. V této závislosti byla zvolena cílová hodnota rentabilita aktiv na základě předchozích výsledku firmy na 7 %, rentabilita vlastního kapitálu 9 % a rentabilita tržeb 5 %. Jakmile podnik dosáhne této hodnoty a zvýší tedy potřebnou výši zisku pro dosažení těchto hodnot, může se zaměřit na jejím dalším meziročním zvyšování.

Dalším důležitým strategickým cílem finanční perspektivy je sledovat ziskovost jednotlivých zakázek. Ta bude brána jako tržby za danou zakázku a od nich odečteny výrobní náklady. Měřítkem je tedy hrubá marže. Vybraná firma si nepřeje zveřejňovat výši její hrubé marže ani budoucí hodnoty. Proto není stanovena její cílová hodnota. Avšak čím vyšší si podnik stanoví cílovou hodnotu hrubé marže, tím lépe pro něj a jeho budoucí vývoj.

### **Zákaznická perspektiva**

V zákaznické perspektivě byla zvolena vhodná měřítko a cílové hodnoty pro nadcházející období ve spolupráci s managementem firmy. Ty jsou definovány v tabulce 37.



Tabulka 37 Měřidla a cílové hodnoty zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování)

<b>ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA</b>						
<b>Strategický cíl</b>	<b>Měřítko</b>	<b>Měrná veličina</b>	<b>Četnost měření</b>	<b>SH 2021</b>	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Odpověd. oddělení</b>
Udržení stávajících dealerů	Stávající dealeři	Počet	1 x R	20	20	Obchodní oddělení
Získání nových zákazníků	Noví zákazníci	počet	1 x R	X	10	Obchodní oddělení
	Tržby	Tis. Kč	1 x R	X	10 000	
Četnost a úspěšnost zakázek	Vydané nabídky	počet	1 x R	80	150	Obchodní oddělení
	Úspěšné nabídky	%	1 x R	X	20	
Dodržení termínu expedice	Zpoždění expedice	Dny	1 x R	10	0	Výrobní oddělení

Firma má rozsáhlou síť svých dealerů, jak po České republice, tak i v jiných zemích Evropy. V současné době má smluvně domluvených dvacet dealerů, se kterými úzce spolupracuje již řadu let. Nabízejí jejich výrobky a mají stabilní prodeje. Každý prodejce má přidělenou svou danou oblast, ve které prodává. Tudiž je pro firmu klíčové udržet si tento počet obchodních zástupců v daných oblastech. Tento cíl je nutné sledovat proto, že pokud by nějaký prodejce vypadl a přestal prodávat, tak se ztratí v dané oblasti povědomí o značce a přebere potencionální zákazníci konkurence. Pak by bylo těžké se v dané oblasti prosadit. Cílem je tedy udržet minimálně stávající obchodní zástupce nebo v nejlepším případě jejich počet ještě navýšit.

Získávání nových zákazníků je pro firmu jedním z nejdůležitějších aspektů zákaznické perspektivy. Zde bude firma sledovat nové zákazníky prostřednictvím tržeb z prodaných výrobků a služeb, které si sežene sama bez svých obchodních zástupců. Podnik potřebuje zvýšit počet nových zákazníků, které si najde sama. Firma do této doby neměřila tyto přírůstky. Měřítkem bude jak počet nových zákazníků, tak i tržby, především za stroje a servis, kde cílové hodnoty jsou nastaveny na 10 nových zákazníků a 10 mil. Kč tržeb v dalším období.

Důležitým cílem, který je nutný sledovat a vyhodnocovat v rámci zákaznické perspektivy je četnost vydaných nabídek a procentuální podíl k nim úspěšných. Pro společnost je důležité, aby vydávala co nejvíce nabídek, oslovovala tím nové zákazníky, a našla si tak zákazníky nové. Pokud nebude vydávat co nejvyšší počet nabídek a oslovovat potenciální zákazníky, tak bude poražena konkurencí. Na trhu prodeje těchto strojů je jedním z nejdůležitějších aspektů osobní komunikace včetně vystavení individuální nabídky. Zde jsou stanoveny dvě měřítka, a to počet vydaných nabídek a jejich úspěšnost. Opět úspěšnost nabídek nebyla měřena a cílové hodnoty jsou po poradě s managementem nastaveny na 150 vydaných nabídek a 20% úspěšnosti.

Posledním strategickým cílem zákaznické perspektivy je dodržení termínu expedice vyrobených strojů. Firma se v poslední době potýká se zpožděním dodávek vyrobených strojů k zákazníkovi. Je to zejména způsobeno opožděnými dodávkami od dodavatelů komponentů ze zahraničí. Jakmile dojde ke zpoždění dodání komponentů, pozastaví to i výrobu ve vybrané firmě. Problém je i to, že firma nemá stanovenou rezervaci zásob, a tudíž obchodník může prodat komponent, který je potřebný pro výrobu a tím opozdí celý proces, než přijde díl nový. V současné době se jedna zakázka zdrží v průměru o 10 dní. Cílem firmy je nastavení takového systému, aby nedocházelo k žádné prodlevě. Prodlevy nejvíce dělají problém zákazníkům, kteří si objednali stroj na jaro a potřebují jej při pěkném počasí ihned využívat. Pokud tedy vznikne prodleva, budou si muset najmout službu a za vícenáklady si svá pole nechat postříkat chemií od jiné firmy. Navíc každé zpoždění nevrhá dobré hodnocení ani na firmu, i když v mnoha případech za něj nemůže. Proto je potřeba každé zpoždění sledovat, analyzovat jeho příčinu a udělat případně nápravná opatření.

### **Perspektiva interních procesů**

V perspektivě interních procesů byla zvolena na základě strategických cílů a po diskuzi s managementem firmy vhodná měřítka a cílové hodnoty pro nadcházející období, které jsou definovány v tabulce 38.

Tabulka 38 Měřidla a cílové hodnoty perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování)

PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ						
Strategický cíl	Měřitko	Měrná veličina	Četnost měření	SH (2021)	Cílová hodnota	Odpověd. oddělení
Zefektivnění procesů a informačních toků	Návrhy na zlepšení	počet	4 x R	X	10	Vedení firmy
Vývoj produktů	Inovační prvky	počet	1 x R	2	4	Výrobní oddělení
Zvýšení kvality výrobků a služeb	Zmetkovitost	%	1 x M	5	0	Výrobní oddělení
Snížení počtu reklamací	Reklamace	počet	1 x M	10	5	Obchodní oddělení

Prvním cílem perspektivy interních procesů je zefektivnění procesů a informačních toků. Tento strategický cíl ve společnosti dosud nebyl měřen. V podniku jsou zavedeny určité procesy, avšak občas se dle informací managementu vyskytují jejich nedostatky. Tyto nedostatky je potřeba eliminovat a jednotlivé procesy zefektivnit.

K zefektivnění procesů a správnému nastavení pro potřeby jejich měření je navrženo měřitko počet návrhů na zlepšení přidaných do současného měření evidence neshod a opatření. Návrhy na zlepšení by měly být iniciovány ze strany managementu, vedoucích pracovníků ale i od ostatních zaměstnanců. Firma je doteď nesledovala, a tak cílovou hodnotou pro příští období je 10 zlepšovacích návrhů. Potřebné je například zefektivnit komplexně proces obchodu, výroby a nákupu. Zde je potřebné do procesu zavést rezervační systém dílů na zakázku, aby nedocházelo k jejich nedostatku v momentě, kdy je podnik potřebuje. Následkem toho je pak neefektivní proces a zpoždění výroby, následné předání stroje zákazníkovi a jeho nespokojenost.

Cílem podniku je inovovat své produkty tak, aby dosáhly všech požadavků, které dnešní doba vyžaduje. Vývoj a inovace jsou strategickým cílem, bez kterého se dnes žádná firma v tomto odvětví neobejde. V současné době podnik vyvíjí své produkty a měří tento

strategický cíl pomocí počtu inovační prvků. Pravidelně přichází firma na trh se dvěma inovačními prvky. Cílem podniku je zvýšit tento počet o dvojnásobek.

Důležitým strategickým cílem zákaznické perspektivy je zvýšit kvalitu svých výrobků a služeb. Jelikož se podnik potýká se zmetkovitostí, hlavně z důvodů lidské chyby ve výrobě, je potřeba tento stav snížit. Jako měřítko byla zvolena zmetkovitost. V současné době firma eviduje 5 % zmetků z měsíční celkové produkce všech vyráběných dílů. Cílem společnosti, je odstranit zmetkovitost a tím i vícenáklady, které z toho plynou.

Posledním cílem této perspektivy je snížení počtu reklamací od zákazníků. Reklamace jsou nepříznivým důsledkem chyb v procesech a ve výrobě. V současné době firma eviduje 10 reklamací ročně. Cílem je tyto reklamace snížit na úroveň alespoň pěti reklamací. Ideální cílovou hodnotou by byla pro podnik 0. Hrají zde ale velký vliv nakupované díly, které firma nemůže ovlivnit.

### Perspektiva učení se a růstu

V perspektivě interních procesů byli zvoleny strategické cíle, které jsou nábor talentovaných pracovníků, zvýšení spokojenosti, stabilizace a kvalifikace pracovníků. Na základě těchto strategických cílů byla zvolena vhodná měřítka a cílové hodnoty pro nadcházející období po diskuzi s managementem firmy. Tyto hodnoty jsou popsány v tabulce 39.

Tabulka 39 Měřidla a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu (Vlastní zpracování)

PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU						
Strategický cíl	Měřítko	Měrná veličina	Četnost měření	SH (2021)	Cílová hodnota	Odpověd. oddělení
Nábor talentovaných pracovníků	Přijetí	počet	1 x R	X	1	Vedení firmy
Zvýšení spokojenosti	Fin. odměna	%	1 x R	5	8	Vedení firmy
Stabilizace pracovníků	Fluktuace	%	1 x R	8	2	Vedení firmy
Zvýšení kvalifikace	Školení	počet	1 x R	2	6	Výrobní oddělení

U strategického cíle náborem talentovaných pracovníků je sledován počet jejich přijetí za rok. Jelikož je podnik malý a nemá personální oddělení, zastává tuto funkci vedení podniku.

Podnik se potýká s fluktuací svých pracovníků na pozicích, které potřebují specifické technické znalosti. Proto je potřeba za odchozí pracovníky intenzivně hledat náhradu. Firma v předchozích letech neměřila ani nehledala specificky talentované pracovníky ani se nesnažila navázat spolupráci například se školami. Proto je vhodné zavést měření přijetí talentovaných pracovníků a začít se zajímat o jejich budoucí nábor. Cílová hodnota byla na další období vyčíslena na 1 pracovníka se znalostmi z oboru.

Důležitým strategickým aspektem je zvýšení spokojenosti pracovníků a jejich motivace. Jako měřítko zvýšení spokojenosti byly nastaveny výkonnostní odměny, které jsou pracovníkům vypláceny procentuálně z výše jejich hrubé měsíční mzdy. Tyto odměny jsou například za nadměrnou výkonnost, podaný inovační návrh, práci nad rámec povinností nebo za výkonnost oddělení. Tyto odměny jsou přidělovány individuálně. Současná hodnota odměny dle informací činí 5 %. Cílová hodnota byla stanovena na 8 %.

Vybraná firma potřebuje stabilizovat pracovníky na jednotlivých pozicích. Jako měřítko strategického cíle stabilizace pracovníků bylo zvoleno procento fluktuace zaměstnanců. Podnik se potýká s pravidelnou fluktuací svých pracovníků jak na vyšších pozicích, tak především i na nižších dělnických pozicích. Stávající fluktuace ve vybrané firmě je 8 %, což činí odchod čtyř pracovníků v průměru z 50 celkových zaměstnanců. Sice to není vysoké číslo, ale pokud je to odchod klíčových pracovníků ze společnosti, je to značný problém. Cílem je stabilizovat pracovníky na jednotlivých pozicích a snížit fluktuaci na 2 %. Nižší cíl by byl pro firmu takřka nemožný. Důležité je zmínit, že zde nejsou zde bráni v potaz zaměstnanci, kteří odchází do důchodu.

Posledním strategickým cílem perspektivy učení se a růstu je zvýšení kvalifikace pracovníků. Firma provádí pravidelně školení vazačů, svářečů, řidičů a bozp a dle interních informací to vychází na 2 školení ročně, tudíž tato školení probíhají ob rok. Dále je ale potřeba rozvinout další kvalifikaci zaměstnanců převážně vzhledem k novým technologiím a trendu digitalizace. Zde je možnost provést školení výrobních pracovníků u výrobců technologií, kteří dodávají komponenty, ať už je to elektronika nebo hydraulika. Tyto firmy školení poskytují ve svých prostorech nebo dokážou školení provádět i v daném podniku. Jelikož se technologie rychle mění, je potřeba tato školení dělat pravidelně a tím zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců. Proto je nastavena cílová hodnota uskutečněných školení na šest v dalším období.

### 10.3.4 Stanovení strategických akcí

Dle metodiky Horváth & Partners je stanovení strategických akcí posledním krokem k dokončení tvorby Balanced Scorecard. Tento finální krok popisuje stanovení akcí, které napomohou k dosažení strategických cílů jednotlivých perspektiv BSC.

#### Finanční perspektiva

Vrcholovým strategickým finančním cílem firmy je zvýšení hodnoty pro vlastníky. To je měřeno pomocí ukazatele ekonomické přidané hodnoty. Podpůrné akce, které přispívají ke zvýšení její hodnoty jsou všechny zbylé perspektivy. Zároveň ji podporují ostatní jednotlivé strategické cíle finanční perspektivy. Důležité je detailně informovat a proškolit vrcholové pracovníky o tomto systému hodnocení podnikové výkonnosti a o tom od čeho se odvíjí.

Ostatní strategické akce nejsou stanoveny, jelikož vychází ze všech ostatních strategických cílů všech perspektiv včetně jejich strategických akcí. Neboť všechny perspektivy, ať už od nejnižší učení se a růstu až po zákaznickou, přispívají k plnění strategických finančních cílů podniku a její perspektivy.

Tabulka 40 Strategické akce finanční perspektivy (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Stanovená strategická akce
Zvýšení hodnoty pro vlastníky	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vychází z ostatních perspektiv a ostatních strategických cílů finanční perspektivy</li> <li>- Informovat vrcholové pracovníky o systému hodnocení podnikové výkonnosti</li> </ul>
Splnění plánů tržeb	- Vychází ze zbylých perspektiv
Zvýšení ziskovosti	- Vychází ze zbylých perspektiv
Zvýšení rentability	- Vychází ze zbylých perspektiv
Ziskovost zakázek	- Vychází ze zbylých perspektiv

#### Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva obsahuje čtyři základní stanovené strategické cíle. Tyto strategické cíle jsou podpořeny k jejich plnění strategickými akcemi. Přehled akcí ke strategickým cílům jsou uvedeny v tabulce 41.

Tabulka 41 Strategické akce zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Stanovená strategická akce
Udržení stávajících dealerů	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CRM – řízení vztahů se zákazníky</li> <li>- Slevový systém</li> </ul>
Získání nových zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propagace na sociálních sítích</li> <li>- Osobní návštěvy u zákazníků</li> <li>- Průzkum požadavků zákazníka</li> </ul>
Četnost a úspěšnost nabídek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozšíření obchodního oddělení</li> <li>- Účast na veletrzích</li> <li>- Elektronický konfigurátor – systém</li> </ul>
Dodržení termínu expedice	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vychází z ostatních perspektiv</li> </ul>

Strategický cíl udržení si stávajících obchodních zástupců je podpořen zavedením komplexní metody CRM (řízení vztahů se zákazníky). Je to systém (podnikatelský přístup), který podporuje udržování si stávajících zákazníků na základě shromažďování dat pomocí analýzy potřeb a následné komunikaci s nimi. Další akcí k jeho podpoře je zavedení slevového systému pro stávající dealery, který bude nastaven dle počtu odběrů a délky spolupráce.

K získávání nových zákazníků bude zavedeno rozšíření reklamy, na dnes velmi používané sociální sítě, se zacílením na vybraný okruh uživatelů. K tomu, aby firma získala nové zákazníky je potřeba je pravidelně navštěvovat a představit jim firmu a její produkty. Osobní kontakt se zákazníkem je na tomto trhu jedním z nejdůležitějších aspektů, jak získat nového zákazníka. V rámci těchto návštěv bude zaveden průzkum jejich požadavků pomocí dotazníku.

Četnost a úspěšnost nabídek je závislá na obchodním oddělení. Proto jako podpurná akce bude rozšíření týmu obchodního oddělení o jednoho člena. Zároveň jako podpora vydaných nabídek bude dále účast na veletrzích, kde může obchodní oddělení přímo zákazníkovi nabídnout daný produkt. Poslední podpurnou strategickou akcí je implementace elektronického konfigurátoru strojů do firemního e-shopu. Zde si bude moci zákazník sám navolit produkt a dle svých preferencí nakonfigurovat a tím usnadní obchodnímu oddělení vypracování správné nabídky přímo pro daného zákazníka.

Dodržení termínu expedice vychází z ostatních perspektiv, především z perspektivy interních procesů.

### Perspektiva interních procesů

Tabulka 42 Strategické akce perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Stanovená strategická akce
Zefektivnění procesů a informačních toků	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podávání návrhů na inovace od zaměstnanců</li> <li>- Pravidelné porady vedoucích</li> </ul>
Vývoj produktů	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spolupráce s vývojovými centry</li> <li>- Spolupráce s externími dodavateli</li> </ul>
Zvýšení kvality výrobků a služeb	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pravidelná kontrola norem a úkonů externisty</li> </ul>
Snížení počtu reklamací	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zajištění průzkumu od zákazníků</li> <li>- Pravidelná kontrola výrobků</li> <li>- Kontrola výrobků státním zkušebním ústavem</li> </ul>

Splnění cíle zefektivnění procesů a informačních toků bude podpořeno pravidelnými poradami vedoucích pracovníků. Zároveň budou moci zaměstnanci sami podávat návrhy, jak dané procesy ve firmě zlepšit.

Jelikož se firma řadí mezi výrobce strojů musí se zabývat i vývojem produktu. Ten bude probíhat ve spolupráci s vývojovými centry a externími dodavateli, kterými budou konstrukční kanceláře a dodavatelské firmy nakupovaných komponentů.

V rámci zvýšení kvality výrobků a služeb bude probíhat kontrola norem a jednotlivých postupů například metody lakování dodavatelskou firmou. Tím se zvýší a stabilizuje jejich kvalita.

Snížení počtu reklamací bude podpořeno zajištěním pravidelného průzkumu obchodního oddělení o spokojenosti se stroji a servisem. Bude prováděna pravidelná kontrola výrobků před jejich výstupem a stroje budou v pravidelných intervalech kontrolovány státním zkušebním ústavem, který se v oboru na tyto kontroly specializuje.



## Učení se a růstu

Tabulka 43 Strategické akce perspektivy učení se a růstu (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Stanovená strategická akce
Nábor talentovaných pracovníků	- Spolupráce s technickými školami v okolí
Zvýšení spokojenosti	- Průzkum toho, co by zaměstnance stimulovalo - Zlepšení podnikové kultury, pracovního prostředí
Stabilizace pracovníků	- Vychází z ostatních strategických cílů – zvýšení spokojenosti a kvalifikace pracovníků
Zvýšení kvalifikace	- Zajistit školení pro zaměstnance

Jak bylo zmíněno, firma se potýká s fluktuací a zároveň se zabývá specifickou výrobou a je pro ni těžké najít kvalifikované pracovníky. Proto bude nábor pracovníků podpořen spoluprací se vzdělávacími institucemi, které se zabývají technickými obory, a to s Centrem odborné přípravy technické Kroměříž a Střední průmyslovou školou Zlín. Studentům budou umožněny provádět ve firmě praxe a následně jim může být nabídnuta pracovní pozice. To, jak jsou budoucí adepti talentovaní bude sledováno a vyhodnocováno na základě stanovených kritérií – jak rychle dokáže pochopit a provést sám stanovený úkol, jak se vyzná v dané problematice, míra kreativního myšlení, reakce na vzniklý problém, komunikace se stávajícími pracovníky. Na základě škály 1 (nadprůměrně) až 5 (nedostatečně) budou vyhodnocovány jednotlivé body a porovnávání jednotliví kandidáti.

Zvýšení spokojenosti pracovníků bude podpořeno průzkumem, aby firma věděla, co ve skutečnosti pracovníky stimuluje natolik, aby jejich výkonnost byla vyšší. Zároveň v rámci toho bude podpořeno zlepšení podnikové kultury a pracovního prostředí.

Stabilizace pracovníků v dané firmě závisí na jejich spokojenosti a možnosti zvýšení jejich kvalifikace, tudíž strategické akce vychází z ostatních cílů.

Zvýšení kvalifikace pracovníků bude zajištěno pomocí pravidelných školení, které bude provádět jak firma sama, tak i pomocí externích školitelů.

## 10.4 Zajištění roll-outu

Předposlední fáze implementace BSC je proces zajištění roll-outu neboli rozšíření do celého podniku. Po úspěšné počáteční implementaci konceptu na vrcholové úrovni se může začít přemýšlet nad implementací do celého podniku a všech jeho částí.

V rámci rozšíření se využívá metody shora dolů. V této fázi jde o převod vypracovaného konceptu do podnikové praxe. Roll-out je proveden ve dvou směrech, a to horizontálně a vertikálně. Horizontálně znamená, že bude systém zaveden na stejné úrovni a vertikálně bude moci přecházet do nižších pracovních pozic na všechny zaměstnance. Velké strategické cíle pak budou rozděleny na dílčí cíle jednotlivých úseků, které budou zvoleny na základě jejich uvážení, ale zároveň tak, aby odpovídali a plnili celopodnikovou vizi a strategii.

Projektový tým byl sestaven tak, aby obsahoval jak část managementu, tak i ekonomické oddělení, obchodní oddělení a vedoucí výroby. Pomocníkem bude externí konzultant. Tím, že se jedná o všechny vrcholové pracovníky napříč všemi hlavními útvary firmy a počet zaměstnanců není velký, nepředpokládá se, že by proces rozšíření nebyl naplněn. Vhodně složený tým a malá velikost firmy jsou dobré předpoklady pro snadné rozšíření a komunikaci napříč celou firmou.

## 10.5 Zajištění kontinuálního využití

Po úspěšné implementaci je důležité, aby se daný projekt implementace konceptu BSC usadil v jejím podnikovém řízení.

Cílem podniku bude, aby se nástroj Balanced Scorecard stal hlavním nástrojem řízení a propojoval firemní strategii s operativní činností. Tento koncept bude zařazen do současného systému firemního plánování, který bude rozšířen o několik ukazatelů a měřítek, které jsou vytýčeny v tomto nástroji. Jde o propojení operativních činností, jejich kontrolu a následné propojení se strategickými cíli a akcemi.

Důležité je, aby se systém využíval pravidelně, dle stanovených pravidel, a byl neustále rozšiřován do podvědomí pracovníků. Klíčem k úspěšnému kontinuálnímu využití je vytrvalost. Systém se nemusí ihned ideálně zapracovat, ale je potřeba na něm neustále pracovat. Sběr dat a odpovědnost za koncept bude delegován mezi jednotlivé pracovníky, kteří budou dávat výsledky do tabulek. Tam budou data analyzována, vyhodnocována a následně předána místopředsedovi představenstva k dalšímu posouzení.

## 11 ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V závěrečné části tohoto projektu jsou vypracované přínosy a rizika při zavádění konceptu Balanced Scorecard do podnikového řízení. Součástí zhodnocení projektu je i harmonogram procesu implementace včetně nákladového zhodnocení. Závěrem jsou navržena doporučení pro vybranou firmu.

### 11.1 Přínos zavedení konceptu

Hlavním přínosem BSC je propojení již prováděných operativních činností do jednoho uceleného strategického konceptu, který napomáhá k podnikovému řízení.

Vybrané přínosy procesu implementace projektu Balanced Scorecard jsou následující

- Vyjasnění strategie a porozumění všemi zaměstnanci.
- Propojení operativy a strategie.
- Vytvoření komplexního konceptu na podporu měření a řízení.
- Měřit a vyhodnocovat výsledky firemní strategie jak z finanční, tak nefinanční stránky v rámci uceleného systému.
- Možnost provést strategické kroky na základě výsledků měření.
- Nastavení cílů, jejich dosahování a zvyšování hodnoty podniku.
- Efektivnější procesy strategického řízení a plánování.
- Orientace na budoucnost firmy.
- Zefektivnění interních procesů a informačních toků.
- Rychlejší reakce na tržní změny.
- Zvýšení motivace, týmové spolupráce a propojení pracovníků napříč firmou.

### 11.2 Rizika

Každá realizace projektu či změna v podniku nese určitá rizika. Tato rizika mohou projekt ohrozit a zamezit úspěšnou implementaci vybraného strategického nástroje Balanced Scorecard do vybrané firmy či její další efektivní využívání.

Kritickým rizikem je již v úvodní fázi neochota vedení investovat čas a peněžní prostředky do vybraného projektu. Prvním rizikem již před zaváděním je špatně definovaná vize

a strategie. Další skupinou rizik je část operativy a její měřitelnost a sledovatelnost. Třetí skupinou rizik jsou lidské zdroje, především ze strany zaměstnanců. Identifikace rizik včetně jejich následků a možnost, jak je eliminovat jsou popsány v tabulce 44.

Tabulka 44 Definice rizik, včetně následků a eliminace rizik (Vlastní zpracování)

Rizika	Následek rizika	Eliminace rizika
Nevhodná strategie a vize	Nepřevoditelnost do strategických cílů a akcí	Redefinování strategie a firemní vize
Nedostatečná podpora managementu	Špatná implementace či neuskutečnění projektu	Argumentace přínosů konceptu BSC před jeho zavedením
Nevhodně složený projektový tým	Neefektivnost, špatná komunikace, nedostatečné znalosti a následné neuskutečnění projektu	Identifikovat jaké úkony bude pracovník v rámci projektu dělat
Nevhodně zvolená měřidla	Neměřitelnost cílů a výsledků	U výběru měřítek se poradit s externím poradcem
Nedostatečná povědomost o konceptu BSC	Nepochopení pracovníky a následná neúčinnost projektu	Proškolení projektového týmu před začátkem projektu a jejich motivace
Nedodržení časového harmonogramu	Nedokončení projektu, jeho pozdržení, ukončení	Časová rezerva, dostatečná přípravná fáze projektu
Špatná komunikace u implementace	Špatně provedený projekt, nevhodné cíle, nedodržení časového harmonogramu	Pravidelné workshopy, a diskuse vč. projednání a odsouhlasení závěrů

### 11.3 Časová náročnost projektu

Důležitou součástí projektu je stanovení časové náročnosti projektu. Ta se skládá z několika etap, které jsou předběžně navrženy do 12 kalendářních týdnů. Tento harmonogram je pouze pro vytyčení časového horizontu, není závazný a může být měněn dle složitosti implementace do firmy. V prvním týdnu by se měl projekt nejdříve definovat a vlastníci by si měli říct, co od něj očekávají.

Tabulka 45 Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování)

Fáze projektu implementace BSC	Kalendářní týdny - 2022											
	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
<b>Definování projektu</b>												
<b>Příprava projektu</b>												
Sestavení projektového týmu												
Konzultace a školení týmu												
Sestavení časového harmonogramu												
Sestavení rozpočtu projektu												
<b>1. Workshop</b>												
<b>Začátek tvorby konceptu BSC</b>												
Vypracování strategické analýza												
Objasnění strategie												
<b>2. Workshop</b>												
Tvorba strategických cílů perspektiv												
Tvorba mapy příčin a následků												
Výběr vhodných měřidel												
Stanovení požadovaných hodnot												
Určení strategických akcí												
<b>3. Workshop</b>												
<b>Implementace do podnikového řízení</b>												
Roll out												
Integrace do podnikového řízení												
<b>Dokončení a vyhodnocení</b>												

Následně by měly nastat přípravné fáze, na které jsou vymezeny 3 týdny. Jakmile bude projektový tým sestaven a proškolen, je třeba sestavit časový harmonogram. V momentě, kdy budou první předpoklady pro přípravu projektu splněny (sestavení projektového týmu včetně jeho školení a konzultací s externím poradcem), může být uskutečněn první workshop k projednání a objasnění strategie. Následně bude vypracována strategická analýza a finální strategie vybrané firmy pro potřeby projektu. V rámci druhého workshopu se musí tým zamyslet již přímo nad tvorbou konceptu. Měly by být nastaveny strategické cíle jednotlivých perspektiv Balanced Scorecard a k nim následně správně přiřazena měřítka. Pro implementaci Balanced Scorecard budou využity její základní perspektivy a to finanční, zákaznická, interních procesů, učení se a růstu. Dalším bodem je stanovení požadovaných hodnot, kterých má být dosaženo a definovat strategické akce. V závěrečném workshopu je konzultována implementace do podnikového řízení a proces kontinuálního využití. Na závěr

musí být projekt dokončen a vyhodnocen. Po jeho dokončení je potřeba aby bylo zajištěno kontinuálního využití konceptu a zařazen do podnikového řízení. Tento proces je dlouhodobější záležitostí. Jedná se o situaci, kdy se koncept převádí do podnikové praxe.

#### **11.4 Nákladová náročnost projektu**

V rámci rozhodování, zda projekt uskutečnit, jestli využít externí konzultanty či se spoléhat na své pracovníky je nutné sestavit rámcový rozpočet připravovaného projektu. Ten je sestaven na základě nabídek externích firem, odhadu časového rámce a tím souvisejících mzdových nákladů. V rámci projektu se nepředpokládá s najímáním nových pracovníků.

Předpokládaná výše nákladů za hodinu konzultace externí firmou je 1 000 Kč včetně nákladů na dopravu. Konzultace budou prováděny přímo v areálu podniku v zasedací místnosti. Prvotní náklad je konzultace managementu firmy s externisty o předpokladech k zavedení konceptu BSC do podniku. Tato schůze zabere pět hodin a celkový náklad činí 5 000 Kč.

V první fázi proběhne školení projektového týmu. Toto školení bude rovněž probíhat pod vedením externí firmy, která má zkušenosti s implementací vybrané metody do výrobního podniku. Školení bude rozděleno do tří dnů v čtyřhodinových blocích. Náklad na proškolení projektového týmu činí 12 000 Kč.

V průběhu realizace budou prováděny tři workshopy, kterých se zúčastní externí konzultant vždy na jeden den na osm hodin. Ten bude provádět projektový tým implementací. Náklad na tyto workshopy činí 24 000 Kč.

Projektový tým bude koncept tvořit v rámci své pracovní doby. Jednotliví členové týmu budou odměňováni navíc za každý týden práce, a to ve výši 500 Kč, při započítání odvodů sociálního a zdravotního pojištění, které odvádí zaměstnavatel činí celkové náklady 669 Kč na jednoho pracovníka za týden. Celkové náklady na projektový tým, dle harmonogramu projektu, činí 41 940 Kč.

Firma využívá informačního účetního systému Pohoda od firmy Stormware. Možností je nákup nadstavbového produktu Business Intelligence, který doplní stávající systém a umožní firmě sledovat a měřit jednotlivé ukazatele pro potřeby konceptu, které dosavadní systém vyhodnocovat neumí. To by vedlo k zefektivnění práce a usnadnění prováděných výpočtů a v neposlední řadě k možnosti provádět reporting aktuální situace v podniku. Tento systém využívá datové sklady a databázi OLAP. Z té je možné procházet a prohlížet analýzy

v prostředí Microsoft Excel. Pro podporu je potřebná vyšší verze Pohody E1, kterou již podnik vlastní. Tudíž stačí zakoupit pouze nadstavbu BI, která vyjde na 9 980 Kč bez DPH.

V projektu je potřeba počítat i s finanční rezervou, pokud nepůjde plnění stanoveného harmonogramu podle plánu. Jako rezerva projektu byly stanoveny 2 týdny, kde náklady na pracovníky činí 5 352 Kč. Pokud budou potřeba další konzultace od externistů je vyhrazena finanční rezerva 8 000 Kč, což pokryje dalších 8 hodin konzultací. Celková výše rezervy činí 13 352 Kč. Kontinuální využití bude zajištěno sběrem dat odpovědných oddělení a jejich následné vyhodnocování, které bude předáváno managementu společnosti. Tato činnost bude součástí jejich pracovní náplně každý z nich bude odměněn částkou 5 000 Kč za rok. Tyto náklady pak budou vynaloženy v každém dalším roce.

Pokud půjde harmonogram dle plánu, tak předpokládané náklady na projekt činí 87 092 Kč. V případě potřeby využití celé finanční rezervy a po přičtení nákladů a roční odměny činí celkové náklady na projekt 126 272 Kč.

Tabulka 46 Náklady projektu implementace (Vlastní zpracování)

<b>Rámcový rozpočet projektu</b>	<b>v Kč</b>
Náklady na konzultaci při definici projektu	5 000
Náklady na školení projektového týmu	16 000
Náklady na externího poradce – workshopy	24 000
Odměny projektového týmu	41 940
Nadstavba informačního systému o BI	9 980
<b>Náklady na projekt</b>	<b>87 920</b>
Vícenáklady – finanční rezerva	13 352
Náklady na roční odměny za práci	25 000
<b>Celkové náklady na projekt vč. rezervy</b>	<b>126 272</b>

## 11.5 Závěrečné shrnutí, návrhy a doporučení

Pro to, aby podnik propojil své operativní činnosti se strategií je vhodné využít nástroj strategického controllingu Balanced Scorecard. Tento koncept pomůže firmě tyto dvě části propojit a dosáhnout lepších výsledků na základě cílů, které si stanoví.

Pro to, aby mohlo dojít k implementace nástroje musí dojít k naplnění určitých předpokladů. Firma musí mít stanovenou jasnou vizi a firemní strategii. K tomu, aby ji měla správně

definovanou musí znát své silné a slabé stránky, na což může využít již vypracovanou SWOT analýzu, kde bylo například zjištěno, že hlavní silnou stránkou je rychlé přizpůsobení, variabilita produktů a nízké dodací termíny oproti konkurenci. Zároveň slabou stránkou jsou například pozdní objednávky dílů a tím špatně nastavený interní proces. Rovněž musí znát i okolí, k čemuž slouží rovněž vypracovaná Porterova analýza pěti sil a PESTE analýza. Doporučením pro firmu je sledovat svou konkurenci a porovnávat se s ní. K tomuto porovnání může sloužit finanční analýza a její ukazatele.

Na základě toho, že firma má jasně stanovenou strategii, ví své slabé a silné stránky, a zná své okolí, byly vymezeny strategické cíle pro každou z perspektiv Balanced Scorecard. Hodnoty, které se stanovily jsou nastaveny tak, aby byly pro firmu dosažitelné. Pro každou perspektivu byly stanoveny 4 hlavní cíle. Nastavené cílové hodnoty byly stanoveny na základě výkonosti firmy v předchozích letech pomocí finanční analýzy a analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Jako hlavní cíl bylo stanoveno zvýšení hodnoty podniku, které je měřeno na základě ukazatele EVA. V daných letech byl tento ukazatel záporný a cílem do dalších let bude jej dostat na kladnou hodnotu.

Protože firma nemá s těmito moderními metodami řízení a propojením operativy se strategií žádné zkušenosti, je optimální, aby si firma najala externího konzultanta, který jí bude celou implementací nástroje Balanced Scorecard provádět. Je důležité, aby byl koncept implementována do podniku správně, a napomáhal tak ke strategickému řízení.

Po úspěšném zavedení by společnost měla tento nástroj kontinuálně využívat a integrovat do svého systému řízení. Důležité je, aby smysl celého konceptu byl osvětlen všem zaměstnancům a byly vysvětleny jeho přínosy. Důležité je, aby se podnik zamyslel nad motivačním hodnocením pracovníků za plnění cílů, například pokud dojde ke zvyšování hodnoty podniku na základě ukazatele EVA.

Celý systém bude zakomponován jako hlavní nástroj strategického systému řízení organizace, který dokáže převést nastavenou strategii, poslání a vizi do specifických cílů. Zavede tak komplexní systém měřítek, který propojí již využívané strategické metody a měřené ukazatele s dalšími měřítky. Dojde tak k vytvoření komplexního systému posuzování úspěšnosti strategie a jejího systému řízení. Koncept bude součástí strategického plánování. Výsledky BSC budou sloužit jako prezentace dosažených výsledků nastavené strategie a pro porovnání jejího zlepšení na základě stanovených cílových hodnot.



## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zaměřit se na implementaci controllingových nástrojů do vybrané firmy. Jelikož podnik využívá spíše operativní nástroje a nezaměřuje se na svou podnikovou strategii, je tato práce převážně zaměřena na implementaci nástrojů strategického controllingu se zaměřením na Balanced Scorecard. Ten vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi. Pro dosažení úspěšné implementace tohoto nástroje strategického controllingu bylo nutné v teoretické části provést kritickou literární rešerši z oblasti controllingu, se zaměřením strategický controlling, aby mohl být vybrán optimální nástroj.

Nejprve byl v teoretické části popsán controlling, jeho vznik, členění, principy, cíle a funkce. Následně byl podrobněji rozebrán strategický controlling a jeho vybrané nástroje – SWOT analýza, PEST analýza a Porterova analýza. Pro potřeby finanční perspektivy BSC byla popsána finanční analýza, která je nezbytná pro zhodnocení finanční situace podniku. Následně byl popsán hlavní strategický nástroj Balanced Scorecard, včetně postupu implementace do podniku a následných přínosů a bariér.

Praktická část byla rozdělena do dvou hlavních dílčích cílů. Prvním cílem v analytické části byl popis vybrané firmy, její struktura, historie a současnost. Pro pochopení, v jakém odvětví firma působí, bylo popsáno její produktové portfolio. Následně byla definována podniková strategie, vize a její cíle. Na základě poznatků z teoretické části byly zjištěny silné a slabé stránky podniku na základě SWOT analýzy dle jednotlivých perspektiv včetně hrozeb a příležitostí. Následně byla vypracována strategická analýza PEST a Porterova analýza pěti sil působících na firmu. Pro zhodnocení finanční stránky podniku byla vypracována finanční analýza. Pomocí horizontální a vertikální analýzy byl zhodnocen stav majetkové a kapitálové struktury. Následně byla provedena analýza nákladů a výnosů. Dále byly vyhodnoceny poměrové ukazatele a ty byly srovnány s vybraným odvětvím, kde firma působí. Pro zhodnocení výkonnosti podniku byla vypočítána ekonomická přidaná hodnota. Výsledky z analytické části byly shrnuty, vyhodnoceny a použity jako východisko pro vypracování části projektové.

Celá projektová část je věnována implementaci vybraného nástroje Balanced Scorecard. Nejprve byly stanoveny dispozice pro vypracování projektu a vytvořeny organizační předpoklady. Následně byla objasněna strategie a na základě ní byly stanoveny strategické cíle jednotlivých perspektiv. Pro vizualizaci příčin a následků byla vytvořena strategická

mapa definovaných strategických cílů. Na základě strategických cílů byla vhodně zvolena měřítko a stanoveny cílové hodnoty, kterých by podnik měl v nejbližší době dosáhnout. K dosažení strategických cílů byly navrženy strategické akce. Následně byl definován postup, jak rozšířit koncept do celého podniku včetně zajištění jeho kontinuálního využití a implementace do firemního řízení.

Závěrem projektu bylo zhodnocení projektové části, kde byly definovány přínosy, které může implementace přinést. Zároveň byla stanovena rizika, která plynou z implementace projektu, včetně jejich následků a eliminace. Projekt byl rovněž zhodnocen z hlediska časové a nákladové náročnosti.

Výsledkem tohoto projektu je doporučení implementace konceptu Balanced Scorecard, jakožto uceleného komplexního systému řízení a měření výkonnosti na základě finančních i nefinančních ukazatelů. Zároveň je zdůrazněno, že by bylo vhodné zavést, či rozvinout další nástroje controllingu, které napomohou pro správnou implementaci a následné fungování vybraného nástroje.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KERŤKOVSKÝ. 2016. Korporátní strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 204 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074006203.

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 381 s. ISBN 9788073579180.

ESCHENBACH, Rolf. 2004. Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI, 814 s. ISBN 8073570351.

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2020 [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019-255382/>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2018 [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017-237570/>

FOLTÍNOVÁ, Alžbeta. 2011. Nákladový controlling. Bratislava: Iura Edition, spol., 304 s. Ekonómia. ISBN 9788080784256.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. 2020. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 414 s. Expert. ISBN 9788027124992.

FOTR, Jiří. 2012. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 381 s. Expert. ISBN 9788024739854.

GALLO, Peter. 2013. Strategický manažment a controllingové analýzy. Prešov: Dominanta, 169 s. ISBN 978-80-967349-6-2.

HANZELKOVÁ, Alena. 2009. Strategický marketing: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck., 192 s. ISBN 978-80-7400-120-8

HAVLÍČEK, Karel. 2014. Small business: management & controlling. Kijv: Universitet Ukrajina, 177 s. ISBN 9789663884943.

HENRY, Anthony. 2018. Understanding strategic management. Third edition. Oxford: Oxford University Press, xxi, 352 s. ISBN 9780199662470.

HELFERT, Erich A. 2001. Financial analysis: tools and techniques: a guide for managers. New York: McGraw-Hill, 485 s. ISBN 0071378340.

HORVÁTH & PARTNERS. 2002. Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, s.386. ISBN 80-7259-018-9.

Inflace – druhy, definice, tabulky. Český statistický úřad [online]. 2022 [cit. 2022-03-16]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. 2010. Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Praha: Management Press, 325 s. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612031.

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. 2007. Balanced Scorecard; Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. 2004. Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press, 454 s. ISBN 1591391342.

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. 2000. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1124-0.

KEYES, Jessica. 2011. Implementing the project management balanced scorecard: the basics. Boca Raton, FL: CRC Press, 421 s. ISBN 978-1-4398-2718-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. 2002. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 172 s. ISBN 807179578X.

KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

Kurzy devizového trhu. Česká národní banka [online]. © 2022 [cit. 2022-03-16]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/prumerne\\_mena.html?mena=PLN](https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/prumerne_mena.html?mena=PLN)

Kurzy devizového trhu. Česká národní banka [online]. © 2022 [cit. 2022-03-16]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/prumerne\\_mena.html?mena=EUR](https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/prumerne_mena.html?mena=EUR)

LAZAR, J. Manažerské účetnictví a controlling: příručka pro tvorbu systému řízení zisku. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 271 s. ISBN 9788024741338.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARINIČ, Pavel. 2008. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada, 232 s. Expert. ISBN 9788024724324.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 9788073800499.

Nezaměstnanost v ČR, kurzy.cz [online]. 2022 [cit. 2022-03-16]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

NOVÁK Petr, Podnikový controlling, Soustředění 2. In: moodle.utb.cz, 2015 [online]. 2015 [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: [https://moodle.utb.cz/pluginfile.php/735748/mod\\_resource/content/1/2015-Soustredeni2-zadani.pdf](https://moodle.utb.cz/pluginfile.php/735748/mod_resource/content/1/2015-Soustredeni2-zadani.pdf)

NIVEN, Paul R. 2006. Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 318 s. ISBN 0471780499.

Obyvatelstvo. Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ ve Zlíně [online]. © 2022 [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/obyvatelstvo-xz>

PAPULOVÁ, Zuzana. Strategické analýzy s podporou strategického myslenia: aktuálny trend v strategickom manažmente. Bratislava: Kartprint, 2012, 231 s. ISBN 978-80-89553-10-5.

Programové prohlášení vlády. Vláda ČR [online]. 2022 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/programove-prohlaseni-vlady-193547/>

RŮČKOVÁ, Petra. 2021. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 165 s. Finance. ISBN 978-80-271-3124-2.

RŮČKOVÁ, Petra. 2019. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 152 s. Finanční řízení. ISBN 9788027120284.

RŮČKOVÁ, Petra. 2007. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada, 118 s. Finanční řízení. ISBN 9788024713861.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. Finanční analýza podniku. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 8071793671.

SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

Tvorba a užití HDP. Český statistický úřad [online]. 2021 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2020>

Úrokové sazby ČNB. Kurzy.cz [online]. © 2022 [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/ekonomika/sazby-cnb/>

VEBER, Jaromír. 2009. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 9788072612000.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. 2007. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 205 s. ISBN 9788024719047.

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

Výroční zpráva 2016 - interní materiál vybrané firmy.

Výroční zpráva 2017 - interní materiál vybrané firmy.

Výroční zpráva 2018 - interní materiál vybrané firmy.

Výroční zpráva 2019 - interní materiál vybrané firmy.

Výroční zpráva 2020 - interní materiál vybrané firmy.

WAGNER, Jaroslav. 2009. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 248 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024729244.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BSC	Balanced Scorecard
CF	Cash Flow
HDP	Hrubý domácí produkt
IS	Informační systém
KCZ	Krátkodobé cizí zdroje
ČPK	Čistý pracovní kapitál
KFM	Krátkodobý finanční majetek
OA	Oběžná aktiva
PP	Peněžní prostředky
EBIT	Příjmy před zdaněním a úroky
DOP	Doba obratu pohledávek
ŽZ	živnostenský zákon
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DPH	Daň z přidané hodnoty
OLAP	Online analytické zobrazování
SH	Současná hodnota

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Matice Balanced Scorecard (Kaplan a Norton, 2007, s.20) .....	31
Obrázek 2 Hodnotový řetězec interních podnikových procesů (Kaplan a Norton, 2007, s. 95) .....	36
Obrázek 3 Strategický rámec BSC (Kaplan a Norton, 2007, s. 23) .....	37
Obrázek 4 Strategická mapa (Vlastní zpracování dle Kaplan a Norton, 2000, s. 134) .....	38
Obrázek 5 Fáze procesu implementace BSC do podniku (Horváth & Partners, 2002, s 56.) .....	39
Obrázek 6 Logo firmy MGM a.s. (Interní materiály firmy MGM a.s.).....	46
Obrázek 7 Organizační struktura vybrané firmy (Vlastní zpracování).....	47
Obrázek 8 Produktové portfolio (Interní materiál vybrané firmy) .....	49
Obrázek 9 Přírůstek (úbytek) obyvatel ve Zlínském kraji v letech 2016-2020 (Obyvatelstvo, 2022) .....	55
Obrázek 10 Strategická mapa příčin a následků perspektiv BSC (Vlastní zpracování) .....	92



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Členění controllingu (Vlastní zpracování dle Mikovcová, 2007, s. 29).....	14
Tabulka 2 SWOT analýza (Vlastní zpracování na základě Kaplan a Norton, 2010, s.62)..	19
Tabulka 3 SWOT analýza na základě perspektiv Balanced Scorecard (Vlastní zpracování na základě Kaplan a Norton, 2010, s.62).....	20
Tabulka 4 Měření strategických finančních témat (Vlastní zpracování dle Kaplan a Norton, 2007, s.52).....	33
Tabulka 5 Obsah work-shopů pro proces rozšíření BSC (Vysušil, 2004, s. 94) .....	42
Tabulka 6 Vyhodnocení modelu BSC (Eschenbach, 2012, s. 271).....	44
Tabulka 7 Vývoj HDP meziročně v % (Tvorba a užití HDP, 2021) .....	52
Tabulka 8 Míra inflace v ČR (Inflace – druhy, definice, tabulky, 2022) .....	53
Tabulka 9 Průměrná roční hodnota měnových kurzů (Kurzy devizového trhu, 2022) .....	53
Tabulka 10 Míra nezaměstnanosti v % (Nezaměstnanost v ČR, 2022).....	54
Tabulka 11 Silné stránky dle perspektiv BSC (Vlastní zpracování) .....	60
Tabulka 12 Slabé stránky dle perspektiv BSC (Vlastní zpracování).....	61
Tabulka 13 Příležitosti dle perspektiv BSC (Vlastní zpracování) .....	62
Tabulka 14 Hrozby dle perspektiv BSC (Vlastní zpracování) .....	63
Tabulka 15 Ukazatele zadluženosti firmy a odvětví (Vlastní zpracování dle MPO) .....	66
Tabulka 16 Ukazatele rentability firmy a odvětví (Vlastní zpracování dle MPO).....	66
Tabulka 17 Ukazatele likvidity (Vlastní zpracování dle MPO) .....	68
Tabulka 18 Ukazatele aktivity (Vlastní zpracování dle MPO).....	69
Tabulka 19 Úprava oceňovacích rozdílů z přecenění DHM (Vlastní zpracování).....	71
Tabulka 20 Vyloučení nedokončeného DHM (Vlastní zpracování) .....	71
Tabulka 21 Vyloučení neúročených cizích zdrojů (Vlastní zpracování).....	71
Tabulka 22 Výpočet NOA (Vlastní zpracování) .....	72
Tabulka 23 Nákladové úroky vybrané firmy (Vlastní zpracování) .....	72
Tabulka 24 Výsledek hospodaření z prodeje dlouhodobého majetku (Vlastní zpracování) .	72
Tabulka 25 Finanční výsledek hospodaření (Vlastní zpracování).....	73
Tabulka 26 Výpočet upraveného VH před zdaněním z běžné činnosti (Vlastní zpracování) .....	73
Tabulka 27 Výpočet NOPAT (Vlastní zpracování).....	73
Tabulka 28 Výpočet nákladů na cizí kapitál (Vlastní zpracování).....	74
Tabulka 29 Výpočet nákladů na vlastní kapitál (Vlastní zpracování) .....	74
Tabulka 30 Výpočet WACC (Vlastní zpracování dle MPO) .....	75
Tabulka 31 Výpočet ekonomické přidané hodnoty (Vlastní zpracování dle MPO).....	75
Tabulka 32 Výpočet EVA equity (Vlastní zpracování dle MPO) .....	76

Tabulka 33 Vybrané klíčové ukazatele výkonnosti (Vlastní zpracování dle podkladů firmy)	79
Tabulka 34 Plán tržeb a prodejů hlavních výrobků (Vlastní zpracování dle podkladů firmy)	80
Tabulka 35 Projektový tým – role (Vlastní zpracování)	85
Tabulka 36 Měřidla a cílové hodnoty finanční perspektivy (Vlastní zpracování)	95
Tabulka 37 Měřidla a cílové hodnoty zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování)	97
Tabulka 38 Měřidla a cílové hodnoty perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování)	99
Tabulka 39 Měřidla a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu (Vlastní zpracování)	100
Tabulka 40 Strategické akce finanční perspektivy (Vlastní zpracování)	102
Tabulka 41 Strategické akce zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování)	103
Tabulka 42 Strategické akce perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování)	104
Tabulka 43 Strategické akce perspektivy učení se a růstu (Vlastní zpracování)	105
Tabulka 44 Definice rizik, včetně následků a eliminace rizik (Vlastní zpracování)	108
Tabulka 45 Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování)	109
Tabulka 46 Náklady projektu implementace (Vlastní zpracování)	111

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Vertikální analýza majetkové a finanční struktury

Příloha P II: Horizontální analýza majetkové a finanční struktury

Příloha P III: Vertikální analýza výnosů a nákladů

Příloha P IV: Horizontální analýza výnosů a nákladů

Příloha P V: Procesní mapa pro obchod a souvisejících činnosti

## PŘÍLOHA P I: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA MAJETOVKÉ A FINANČNÍ STRUKTURY

<b>AKTIVA</b>	<b>2020</b>		<b>2019</b>		<b>2018</b>		<b>2017</b>		<b>2016</b>	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>85 743</b>	<b>100%</b>	<b>84 581</b>	<b>100%</b>	<b>81 019</b>	<b>100%</b>	<b>71 658</b>	<b>100%</b>	<b>73 000</b>	<b>100%</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>13 850</b>	<b>16%</b>	<b>15 244</b>	<b>18%</b>	<b>16 512</b>	<b>20%</b>	<b>17 562</b>	<b>25%</b>	<b>17 291</b>	<b>24%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	41	0%	65	0%	0	0%	0	0%	48	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	13 809	100%	15 179	100%	16 512	100%	17 562	100%	17 243	100%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>71 548</b>	<b>83%</b>	<b>69 215</b>	<b>82%</b>	<b>64 408</b>	<b>79%</b>	<b>53 983</b>	<b>75%</b>	<b>55 675</b>	<b>76%</b>
Zásoby	44 097	62%	49 877	72%	44 848	70%	38 266	71%	41 303	74%
Dlouhodobé pohledávky	288	0%	0	0%	76	0%	72	0%	0	0%
Krátkodobé pohledávky	6 118	9%	4 647	7%	5 947	9%	7 038	13%	6 470	12%
Peněžní prostředky	21 045	29%	14 691	21%	13 537	21%	8 607	16%	7 902	14%
Časové rozlišení	345	0%	122	0%	99	0%	113	0%	34	0%
<b>PASIVA</b>	<b>2020</b>		<b>2019</b>		<b>2018</b>		<b>2017</b>		<b>2016</b>	
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>85 743</b>	<b>100%</b>	<b>84 581</b>	<b>100%</b>	<b>81 019</b>	<b>100%</b>	<b>71 658</b>	<b>100%</b>	<b>73 000</b>	<b>100%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>60 690</b>	<b>71%</b>	<b>67 239</b>	<b>79%</b>	<b>67 141</b>	<b>83%</b>	<b>67 131</b>	<b>94%</b>	<b>62 849</b>	<b>86%</b>
Základní kapitál	31 596	52%	31 596	47%	31 596	47%	31 596	47%	31 596	50%
Fondy ze zisku	4 360	7%	4 360	6%	4 360	6%	5 537	8%	5 537	9%
VH minulých let (+/-)	30 643	50%	31 185	46%	31 174	46%	25 715	38%	22 098	35%
VH běžného účetního období (+/-)	-5 909	-10%	98	0%	11	0%	4 283	6%	3 618	6%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>24 527</b>	<b>29%</b>	<b>16 867</b>	<b>20%</b>	<b>13 742</b>	<b>17%</b>	<b>4 379</b>	<b>6%</b>	<b>10 030</b>	<b>14%</b>
Dlouhodobé závazky	151	1%	205	1%	473	3%	26	1%	43	0%
Krátkodobé závazky	24 376	99%	16 662	99%	13 269	97%	4 353	99%	9 987	100%
Časové rozlišení pasiv	526	1%	475	1%	136	0%	148	0%	121	0%

## PŘÍLOHA P II: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA MAJETOVKÉ A FINANČNÍ STRUKTURY

<b>AKTIVA</b>	<b>2020/2019</b>		<b>2019/2018</b>		<b>2018/2017</b>		<b>2017/2016</b>	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 162</b>	<b>1%</b>	<b>3 562</b>	<b>4%</b>	<b>9 361</b>	<b>13%</b>	<b>-1 342</b>	<b>-2%</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>-1 394</b>	<b>-9%</b>	<b>-1 268</b>	<b>-8%</b>	<b>-1 050</b>	<b>-6%</b>	<b>271</b>	<b>2%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	-24	-37%	65	0%	0	0%	-48	-100%
Dlouhodobý hmotný majetek	-1 370	-9%	-1 333	-8%	-1 050	-6%	319	2%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>2 333</b>	<b>3%</b>	<b>4 807</b>	<b>7%</b>	<b>10 425</b>	<b>19%</b>	<b>-1 692</b>	<b>-3%</b>
Zásoby	-5 780	-12%	5 029	11%	6 582	17%	-3 037	-7%
Dlouhodobé pohledávky	288	0%	-76	-100%	4	6%	72	0%
Krátkodobé pohledávky	1 471	32%	-1 300	-22%	-1 091	-16%	568	9%
Peněžní prostředky	6 354	43%	1 154	9%	4 930	57%	705	9%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>223</b>	<b>183%</b>	<b>23</b>	<b>23%</b>	<b>-14</b>	<b>-12%</b>	<b>79</b>	<b>232%</b>
<b>PASIVA</b>	<b>2020/2019</b>		<b>2019/2018</b>		<b>2018/2017</b>		<b>2017/2016</b>	
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 162</b>	<b>1%</b>	<b>3 562</b>	<b>4%</b>	<b>9 361</b>	<b>13%</b>	<b>-1 342</b>	<b>-2%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>-6 549</b>	<b>-10%</b>	<b>98</b>	<b>0%</b>	<b>10</b>	<b>0%</b>	<b>4 282</b>	<b>7%</b>
Základní kapitál	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Fondy ze zisku	0	0%	0	0%	-1 177	-21%	0	0%
VH minulých let (+/-)	-542	-2%	11	0%	5 459	21%	3 617	16%
VH běžného účetního období (+/-)	-6 007	-6130%	87	791%	-4 272	-100%	665	18%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>7 660</b>	<b>45%</b>	<b>3 125</b>	<b>23%</b>	<b>9 363</b>	<b>214%</b>	<b>-5 651</b>	<b>-56%</b>
Dlouhodobé závazky	-54	-26%	-268	-57%	447	1719%	-17	-40%
Krátkodobé závazky	7 714	46%	3 393	26%	8 916	205%	-5 634	-56%
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>51</b>	<b>11%</b>	<b>339</b>	<b>249%</b>	<b>-12</b>	<b>-8%</b>	<b>27</b>	<b>22%</b>

## PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝNOSŮ A NÁKLADŮ

	2020		2019		2018		2017		2016	
Tržby z prodeje výrobků a služeb	41 464	77%	53 435	92%	51 743	91%	71 098	94%	55 696	90%
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	521	1%	300	1%	555	1%	0	0%	1 319	2%
Tržby z prodaného materiálu	10 590	20%	4 061	7%	4 023	7%	3 815	5%	4 689	8%
Jiné provozní výnosy	804	1%	232	0%	89	0%	174	0%	41	0%
<b>Výnosy z provozní činnosti</b>	<b>53 379</b>	<b>99%</b>	<b>58 028</b>	<b>100%</b>	<b>56 410</b>	<b>100%</b>	<b>75 087</b>	<b>99%</b>	<b>61 745</b>	<b>100%</b>
Ostatní finanční výnosy	589	1%	81	0%	233	0%	679	1%	10	0%
<b>Výnosy z finanční činnosti</b>	<b>589</b>	<b>1%</b>	<b>81</b>	<b>0%</b>	<b>233</b>	<b>0%</b>	<b>679</b>	<b>1%</b>	<b>10</b>	<b>0%</b>
<b>Výnosy celkem</b>	<b>53968</b>	<b>100%</b>	<b>58109</b>	<b>100%</b>	<b>56643</b>	<b>100%</b>	<b>75766</b>	<b>100%</b>	<b>61755</b>	<b>100%</b>
	2020		2019		2018		2017		2016	
Spotřeba materiálu a energie	27 611	46%	37 262	64%	37 918	67%	48 401	69%	44 623	78%
Služby	4 273	7%	4 718	8%	4 296	8%	4 534	6%	5 086	9%
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	3 839	6%	-5 163	-9%	-383	-1%	2 945	4%	-2 641	-5%
Aktivace (-)	-5 852	-10%	-3 233	-6%	-7 629	-13%	-7 826	-11%	-9 997	-17%
Osobní náklady	18 333	30%	18 218	31%	16 337	29%	16 457	23%	15 261	27%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 624	4%	2 317	4%	2 270	4%	2 108	3%	2 085	4%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	342	1%	0	0%	392	1%	0	0%	279	0%
Prodaný materiál	7 614	13%	2 564	4%	2 524	4%	2 380	3%	2 730	5%
Daně a poplatky	237	0%	288	0%	242	0%	241	0%	289	1%
Rezervy v provozní oblasti a komplexní NPO		0%		0%		0%		0%	-668	-1%
Jiné provozní náklady	473	1%	532	1%	331	1%	328	0%	326	1%
<b>Náklady z provozní činnosti</b>	<b>59 494</b>	<b>99%</b>	<b>57 503</b>	<b>99%</b>	<b>56 298</b>	<b>99%</b>	<b>69 568</b>	<b>99%</b>	<b>57 373</b>	<b>100%</b>
Nákladové úroky a podobné náklady		0%		0%		0%	4	0%	8	0%
Ostatní finanční náklady	768	1%	401	1%	311	1%	1003	2%	125	0%
<b>Náklady z finanční činnosti</b>	<b>768</b>	<b>1%</b>	<b>401</b>	<b>1%</b>	<b>311</b>	<b>1%</b>	<b>1 007</b>	<b>2%</b>	<b>133</b>	<b>0%</b>
<b>Náklady celkem</b>	<b>60 262</b>	<b>100%</b>	<b>57 904</b>	<b>100%</b>	<b>56 609</b>	<b>100%</b>	<b>70 575</b>	<b>100%</b>	<b>57 506</b>	<b>100%</b>

## PŘÍLOHA P IV: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝNOSŮ A NÁKLADŮ

	2020/2019		2019/2018		2018/2017		2017/2016	
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-11 971	-22%	1 692	3%	-19 355	-27%	15 402	28%
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	221	74%	-255	-46%	555	0%	-1319	-100%
Tržby z prodaného materiálu	6 529	161%	38	1%	208	5%	-874	-19%
Jiné provozní výnosy	572	247%	143	161%	-85	-49%	133	324%
<b>Výnosy z provozní činnosti</b>	<b>-4 649</b>	<b>-8%</b>	<b>1 618</b>	<b>3%</b>	<b>-18 677</b>	<b>-25%</b>	<b>13 342</b>	<b>22%</b>
Ostatní finanční výnosy	508	627%	-152	-65%	-446	-66%	669	6690%
<b>Výnosy z finanční činnosti</b>	<b>508</b>	<b>627%</b>	<b>-152</b>	<b>-65%</b>	<b>-446</b>	<b>-66%</b>	<b>669</b>	<b>6690%</b>
<b>Výnosy celkem</b>	<b>-4141</b>	<b>-7%</b>	<b>1466</b>	<b>3%</b>	<b>-19123</b>	<b>-25%</b>	<b>14011</b>	<b>23%</b>
	2020/2019		2019/2018		2018/2017		2017/2016	
Spotřeba materiálu a energie	-9 651	-26%	-656	-2%	-10 483	-22%	3 778	8%
Služby	-445	-9%	422	10%	-238	-5%	-552	-11%
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	9 002	-174%	-4 780	1248%	-3328	-113%	5 586	-212%
Aktivace (-)	-2 619	81%	4 396	-58%	197	-3%	2 171	-22%
Osobní náklady	115	1%	1 881	12%	-120	-1%	1 196	8%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	307	13%	47	2%	162	8%	23	1%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	342	0%	-392	-100%	392	0%	-279	-100%
Prodaný materiál	5 050	197%	40	2%	144	6%	-350	-13%
Daně a poplatky	-51	-18%	46	19%	1	0%	-48	-17%
Rezervy v provozní oblasti a komplexní NPO	0	0%	0	0%	0		668	-100%
Jiné provozní náklady	-59	-11%	201	61%	3	1%	2	1%
<b>Náklady z provozní činnosti</b>	<b>1 991</b>	<b>3%</b>	<b>1 205</b>	<b>2%</b>	<b>-13 270</b>	<b>-19%</b>	<b>12 195</b>	<b>21%</b>
Nákladové úroky a podobné náklady	0	0%	0	0%	-4	-100%	-4	-50%
Ostatní finanční náklady	367	92%	90	29%	-692	-69%	878	702%
<b>Náklady z finanční činnosti</b>	<b>367</b>	<b>92%</b>	<b>90</b>	<b>29%</b>	<b>-696</b>	<b>-69%</b>	<b>874</b>	<b>657%</b>
<b>Náklady celkem</b>	<b>2 358</b>	<b>4%</b>	<b>1 295</b>	<b>2%</b>	<b>-13 966</b>	<b>-20%</b>	<b>13 069</b>	<b>23%</b>

# PŘÍLOHA P V: PROCESNÍ MAPA PRO OBCHOD A SOUVISEJÍCÍCH ČINNOSTI

