

Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení společnosti Zálesí, a.s.

Bc. Jiří Soviš

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jiří SOVIŠ**
Osobní číslo: **M08410**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení společnosti Zálesí, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte rešerši literárních zdrojů popisujících problematiku řízení výkonnosti podniku se zaměřením na koncept Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Charakterizujte podnik a analyzujte současný stav vnějšího a vnitřního prostředí hospodaření společnosti Zálesí, a.s.
- Popište dosavadní způsob řízení výkonnosti v dané společnosti a analyzujte možnosti pro zavedení konceptu Balanced Scorecard.
- Vypracujte projekt implementace konceptu Balanced Scorecard ve společnosti Zálesí, a.s.
- Analyzujte rizika spojená se zaváděním konceptu Balanced Scorecard.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

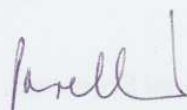
- [1] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **Alignment: systémové vyladění organizace: jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií.** 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 310 s. ISBN 80-7261-155-0.
- [2] KAPLAN, R., NORTON, D. **Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku.** Praha 4: Management Press, 2007. 270 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [3] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. **Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.** 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [4] VYSUŠIL, J. **Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku.** 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**
Ústav financí a účetnictví

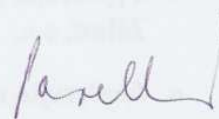
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



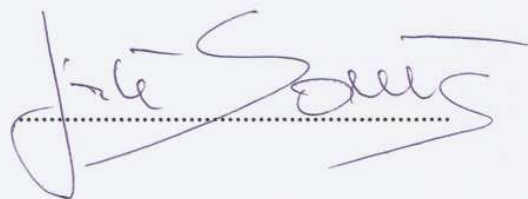
doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 21.4.2010



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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

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

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je zpracovat návrh projektu implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení společnosti Zálesí, a.s. za účelem sjednocení podnikové strategie a posílení konkurenceschopnosti. Teoretická část obsahuje literární rešerši zaměřenou na problematiku řízení výkonnosti podniku s důrazem na koncept Balanced Scorecard. V analytické části je obsaženo představení společnosti, její hlavní podnikatelské činnosti, strategická a finanční analýzy, které slouží k zachycení a popisu současného stavu a také jako podklad pro navržení konceptu Balanced Scorecard. V projektové části jsou navrženy strategické cíle, příslušná měřítka a odpovídající strategické akce. Závěr tvoří doporučení a rizika spojená s implementací.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, výkonnost, měřítka, strategie, finanční analýza, finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů, perspektiva učení se a růstu

ABSTRACT

The goal of this dissertation is to elaborate a project of Balanced Scorecard (BSC) implementation in Zalesi, Inc. The purpose is to unify business strategy and to fortify competitiveness. The theoretical part contains a literature retrieval focused on business performance and the BSC concept. There's an introduction of the company, its activities, strategic and financial analyses in analytic part. That's important for inscription and the base of BSC concept. The last part is oriented on strategical goals, measures and strategical actions. There are recommendations and risks connected with implementation.

Keywords: Balanced Scorecard, performance, measures, strategy, financial analyse, financial perspective, customer perspective, internal business perspective, learning and growth perspective

Rád bych poděkoval vedoucí diplomové práce doc. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové za cenné a užitečné rady a ekonomickému řediteli Zálesí, a.s. Ing. Janu Vavrysovi za spolupráci, strávený čas a možnost zpracování diplomové práce v této společnosti.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VÝKONNOST PODNIKU	12
1.1 HODNOCENÍ PODNIKATELSKÉ VÝKONNOSTI	13
1.2 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI FIRMY	14
1.2.1 Vymezení pojmů	17
1.2.2 Klasické ukazatele.....	18
1.2.3 Moderní ukazatele	21
2 STRATEGICKÁ ANALÝZA	25
2.1 PEST ANALÝZA	26
2.2 PORTEROVA ANALÝZA	28
2.3 SWOT ANALÝZA	29
2.4 FINANČNÍ ANALÝZA	29
3 BALANCED SCORECARD	32
3.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA	32
3.2 ZÁKLADNÍ PRVKY	33
3.3 ZÁKLADNÍ PERSPEKTIVY	34
3.3.1 Finanční perspektiva	35
3.3.2 Zákaznická perspektiva.....	35
3.3.3 Perspektiva interních procesů	36
3.3.4 Perspektiva učení se a růstu	37
3.4 VÝHODY A NEVÝHODY BCS	38
3.5 IMPLEMENTACE METODY BSC PRO PODNIKOVÉ ŘÍZENÍ.....	39
3.5.1 Podmínky implementace.....	39
3.5.2 Možnosti implementace	40
3.5.3 Omezení a bariéry metody BSC.....	42
II PRAKTICKÁ ČÁST	44
4 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	45
4.1 PROFIL.....	45
4.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI	45
4.3 HISTORIE.....	48
4.4 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	49
4.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	50
4.6 VIZE	51
4.7 CÍLE SPOLEČNOSTI	51
4.8 SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ PODNIKU	52
5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI	54

5.1	PEST ANALÝZA	54
5.2	PORTEROVA ANALÝZA	56
5.3	SWOT ANALÝZA	58
5.4	FINANČNÍ ANALÝZA	59
5.4.1	Analýza majetkové a finanční struktury podniku	59
5.4.2	Analýza výnosů a nákladů	59
5.4.3	Analýza vývoje zisku	60
5.4.4	Analýza vývoje cash flow	61
5.4.5	Analýza čistého pracovního kapitálu	62
5.4.6	Analýza zadluženosti a vztahu majetkové a finanční struktury	62
5.4.7	Multiplikátor vlastního kapitálu	62
5.4.8	Analýza likvidity	63
5.4.9	Analýza rentability	63
5.4.10	Analýza aktivity	64
5.4.11	Ostatní ukazatele	65
5.4.12	Využití konceptu EVA jako moderního konceptu pro hodnocení výkonnosti podniku Zálesí, a.s.	66
6	IMPLEMENTACE BSC DO SYSTÉMU ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI.....	78
6.1	VYTVOŘENÍ A VYJASNĚNÍ STRATEGIE A ODVOZENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ	78
6.2	VYBUDOVÁNÍ VZTAHŮ PŘÍČIN A NÁSLEDKŮ	81
6.3	VÝBĚR MĚŘÍTEK.....	82
6.4	STANOVENÍ STRATEGICKÝCH AKCÍ.....	87
6.5	ČASOVÝ RÁMEC IMPLEMENTACE.....	91
6.6	ROZPOČET PROJEKTU	91
6.7	POTENCIÁLNÍ RIZIKA	92
6.8	DOPORUČENÍ A PŘÍNOSY PRO SPOLEČNOST ZÁLESÍ, A.S.....	94
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM TABULEK.....	102
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104

ÚVOD

Dnešní doba je ve znamení rychlého vývoje a proměnlivosti. Podniky se nacházejí v prostředí, které je volatilní a umožňuje dosahovat jak zisků, tak i ztrát. Aby byl podnik dostatečně konkurenceschopný, musí se v každém okamžiku své životnosti přizpůsobovat měnícím se podmínkám prostředí a požadavkům ze strany zákazníků. Finanční krize, později krize ekonomická, která vznikla v USA prodejem sekuritizovaných hypoték, měla globální vliv na podstatnou část světové ekonomiky. Řada podniků byla nucena ukončit svou činnost a z trhu odejít, jiné byly prodány a jen ty nejsilnější dokázaly své místo na trhu obhájit. Výraznou ztrátu utrpěl automobilový průmysl, který tvoří v ČR významnou část HDP. Zálesí, a.s. je dodavatelem do tohoto průmyslu a díky napojení na něj sehrála krize významnou roli v poklesu tržeb a hodnoty podniku. Byla tedy nucena čelit této hrozbě. Díky diverzifikaci svého portfolia výrobků a služeb však obstála, avšak uvědomuje si nutnost změny přístupu k řízení a pozici na trhu.

Firmy si dnes mnohem více uvědomují, že je nutné přistoupit k dopřednému způsobu řízení. Nikoliv pouze zpětně dle účetnictví a finanční analýzy hodnotit výkonnost podniku. Je třeba stanovit konkrétní strategii a navrhnout cílové hodnoty měřítek, která jsou založena na strategickém plánování. Díky těmto hodnotám má podnik představu o směru vývoje a může tak lépe řídit veškeré činnosti a procesy. Všechny tyto předpoklady splňuje koncept Balanced Scorecard (BSC), který byl vyvinut na počátku 90. let 20. století americkými profesory Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem. Jedná se o nástroj strategického řízení společnosti popisující a zachycující čtyři základní perspektivy a vazby mezi nimi. Tímto způsobem lze nadefinovat cíle a měřítka v každé ze čtyř oblastí a zmapovat jejich korelaci.

Cílem diplomové práce je tedy navržení konceptu BSC do řízení společnosti Zálesí, a.s. Úvodní teoretická část je věnována poznatkům z oblasti řízení výkonnosti podniku dle různých a navzájem se doplňujících metod a analýz a je zde popsána metoda BSC. Praktická část obsahuje jednotlivé analýzy z důvodu popisu současného stavu společnosti a návrh projektu implementace konceptu, který je na analýzách založen. Závěrem jsou shrnuty přínosy a doporučení spojené s využitím metody a také rizika, která více či méně mohou projekt ohrozit. Proto jsou v této fázi navrhnuty činnosti pro jejich eliminaci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝKONNOST PODNIKU

Pojem výkonnost můžeme chápat jako pojem, který každodenně používáme bez ohledu na naše znalosti či schopnosti. Můžeme konstatovat, že čím více určitý pojem využíváme, tím se pro nás stává přirozenější a každý partner, se kterým komunikujeme a společně pojem využíváme, ví, co jím chceme vyjádřit.

Význam některých pojmu nám však při společné komunikaci může být mnohdy vzdálený, ne-li neznámý. Proto je třeba hned na úvod takový pojem vysvětlit, aby nedocházelo k nejasnostem a aby se komunikace neubírala nežádoucím směrem. Ta pak ztrácí smysluplnost a význam společné činnosti [14].

Jelikož se pojem výkonnost používá v celé řadě oborů od sportu až po globální ekonomiku, lze ji definovat mnoha způsoby. Wagner ve své knize [14, s. 17] uvádí definici pojmu výkonnost v obecném pojetí takto: „Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“

Pojem výkonnost u organizací můžeme uchopit stejně jako u jakéhokoliv organismu, jehož snahou je dosažení určité úrovně výkonnosti. U společností či organizací vystihuje výkonnost snahu dosáhnout určitého stavu, která se uskutečňuje průběhem činností směřujících k dosažení cíle. Veškeré aktivity počínají vznikem společnosti, která je založena za určitým účelem tím, kdo její vznik inicioval nebo pro její vznik vytvořil podmínky. V průběhu životnosti organizace se utváří vztahy mezi organizací a okolím, které jsou významnými faktory její existence [14].

Podniková výkonnost je spjata s mírou využití konkurenčních výhod společnosti. V dnešních volatilních tržních podmínkách a měnícím se podnikatelském prostředí je obzvlášť obtížné tyto výhody využívat a dlouhodobě udržovat. Úspěšný proto může být jen podnik, který neustále monitoruje situaci na trhu, opakovaně vyhodnocuje relevantní data a veškerou svou činnost řídí dle aktuálního dění. To je také předpoklad růstu výkonnosti. Měření vychází ze stanovení a identifikace klíčových měřítek výkonnosti a stanovení takového systému měřítek, který odráží vzájemné vazby mezi aktivitami. Tato skutečnost nutí podniky zavádět a rozvíjet řadu manažerských nástrojů, přístupů a technik, které napomáhají ke zvyšování výkonnosti podniku a posilují konkurenceschopnost. Proto v posledních ně-

kolika letech byla vyvinuta řada kritérií pro hodnocení výkonnosti organizace, které jsou založeny jak na teoretických poznatcích podnikového řízení, tak na praktických zkušenostech a dovednostech získaných dlouholetým působením na poli podnikového řízení. Z historie tedy plyne řada názorů na toto měření a chápání pojmu výkonnost od měření ziskových marží a zisku k měření výnosnosti kapitálu až k moderním konceptům, které jsou založeny na tvorbě hodnoty pro vlastníky [9].

1.1 Hodnocení podnikatelské výkonnosti

Význam hodnocení podnikatelské výkonnosti uvedl ve své knize Pitra [10, s. 64]: „Hodnocení podnikatelské výkonnosti firmy se prioritně zaměřuje na hodnocení její schopnosti vytvářet trh, na existenci příznivých podmínek pro maximalizaci efektů z marketingu a inovací. Jejich absence je vždy hlavním zdrojem problémů v podnikatelské výkonnosti firmy.“

Problémy v podnikovém řízení nemusí být způsobeny jeho nedokonalostí, ale také nízkou kvalitou administrativního řízení. Proto je nutné včas odhalit existenci problému, který může mít vliv na výkonnost, jeho příčinu a včas eliminovat možná rizika. Takovou analýzu lze rozdělit do tří oblastí, které poskytují obraz o výkonu všech podnikatelských aktivit organizace [10].

a) Analýza efektivnosti podnikatelské strategie firmy:

Je důležité hned při vzniku organizace stanovit poslání a smysl podnikání, aby mohl být dosažen jeho cíl. Teprve potom lze stanovit strategie, priority, zpracovat plány a přidělit pracovní úkoly. Určení poslání je východiskem pro vymezení rolí manažerů a vytvoření organizační struktury. Pokud dojde ke zpracování podnikatelské strategie a jejímu řádnému zdokumentování, můžeme vyhodnotit, do jaké míry se podařilo dosáhnout stanovených cílů. Je důležité klást na tuto fázi velký důraz, jelikož je odrazem vysoké výkonnosti firmy [10].

b) Rozbor účelnosti strategického managementu aktivit zabezpečovaných autonomně jednotlivými organizačními složkami firmy:

Odborná kvalifikace a specializace slouží k efektivnímu výkonu pracovníků, ale v jednotlivých organizačních útvarech, které zahrnují mnohé kvalifikace, vytváří bariéry mezi pracovníky ve společnosti. Proto musí být zavedeny takové principy, které tyto bariéry odbourávají a napomáhají k integraci jednotlivých specialistů do podnikových

procesů. Zařazení do organizační struktury na řídicí pozici se v praxi ukázalo nedostatečným při koordinaci práce jednotlivých zaměstnanců při spolupráci na jednom úkolu. Proto je třeba, aby byl management flexibilní při změně pracovních rolí a přiřazování odpovědností za splněné úkoly. Často dochází k chybám, ať už v řízení lidských zdrojů nebo využívání informačních technologií, ve snaze dosáhnout strategií předpokládaných úspěchů. Díky této analýze je možné tyto chyby odhalit včas a předejít negativnímu dopadu na výsledky organizace [10].

c) Analýza výsledků hospodaření firmy:

Výstupy z podnikatelských činností se projeví ve finančních ukazatelích každého podniku a jsou výsledkem podnikatelské strategie. Pokud nedojde k naplnění plánovaných hodnot ukazatelů, přistupuje firma k analýze hospodaření, která má za úkol vyjasnit příčiny nedostatečného obrátu, vysokých nákladů apod.

Dle slov Pitry [10, s. 65]: „Hodnocení podnikatelské výkonnosti firmy není a ani nesmí být samoúčelné. Jeho účelem je: odhadnout perspektivu firmy, úspěšně se vyrovnat s existujícími problémy a stanovit podmínky, za kterých je to uskutečnitelné.“

Po úspěšném vypracování analýz je nutno správně interpretovat výsledky. Musí být zřejmé, zda se firma potýká či nikoli s problémy nebo ji na existenci ohrožují některá rizika. Výsledky by měly být srozumitelné a musí být navržena opatření k eliminaci rizik a vyvažování se problémů v budoucnu [10].

1.2 Přístupy k měření výkonnosti firmy

Posledních několik let je tendencí v mnoha firmách zavádět různé manažerské metody, které mají za úkol zefektivnění činnosti a zvýšení výkonnosti podniku. Příkladem mohou být Total Quality Management, lean management, flat organisation, team building, zdokonalování procesů, reengineering apod. Často došlo k selhání těchto naimplementovaných systémů, jelikož nebyly vhodně zavedeny a nebyly propojeny s firemními cíly. I přesto, že finanční ukazatele mají velkou vypovídací schopnost, není možné namodelovat tyto metody či principy přesně podle reality, a tudíž dochází ke zkreslení. Proto nelze říct, že nadefinované ukašlete přesně vystihují reální stav organizace. Také dochází k problému zpětného řízení. Vypovídací schopnost takto namodelovaných systémů je pouze pohledem do minulosti. Exaktní finanční ukazatele mají vlastnosti ukazatelů finanční analýzy. S tím jsou spojeny i nedostatky, které plynou z nemožnosti určení tzv. Value Driver Tree. Tento „strom“

by měl vzniknout rozložením jednotlivých ukazatelů na dílčí ukazatele a pomocí nich zachytit příčinné ovlivnění ukazatelů na vyšším stupni hierarchie. Tak lze určit klíčové prvky výkonnosti organizace. Na druhou stranu mají tyto ukazatele výhodu v tom, že jejich získání a výpočet není složitý, je rychlý a finančně nenáročným jelikož lze tato data získat z dokumentů účetní závěrky. Takto získaná data je možné porovnat s výsledky z minulých období a také s výsledky ostatních firem.

Konstrukce samotných finančních ukazatelů je ve firemní praxi nepostačující, jelikož jimi nelze vše vyjádřit. Proto se konstruuje i ukazatele nefinanční, bez kterých by nebyl obraz organizace úplný. Finančními ukazatele nelze vyjádřit např. styl a kvalitu řízení, motivaci zaměstnanců apod. Při analýze je nutné brát tyto ukazatele v potaz, vhodně je vyhodnotit a vyvodit z nich kvalitní závěry. Tyto ukazatele nejsou, na rozdíl od ukazatelů finančních, založeny na účetních principech, jelikož takovými principy nelze zachytit nefinanční měřítko podnikání. Často jsou tyto ukazatele vhodnější pro formulaci firemní strategie a cílů, než ukazatele finanční. Výhoda nefinančních měřítek spočívá i v tom, že umožňují využití vyšších analýz, což otevírá firmě možnosti využití jiných řídicích metod a systémů. V praxi se tedy setkáme se dvěma přístupy k řízení. První je založený na finančních měřítkách a druhý na měřítkách. Často dochází i ke kombinaci těchto dvou přístupů [6].

Podle Mariniče [6, s. 29] patří mezi hlavní přednosti nefinančních ukazatelů zejména:

- schopnost vyjádřit podíl duševního vlastnictví, tedy nehmotných aktiv na celkovém výsledku činnosti a tvorbě přidané hodnoty firmy,
- na rozdíl od finančních ukazatelů, které z hlediska času hodnotí zpravidla zpětně krátkodobé cíle (roční), nefinanční ukazatele jsou více spjaté s dlouhodobou strategií a dlouhodobými cíly a jsou schopné definovat a predikovat faktory ovlivňující celkovou úspěšnost firmy,
- nefinanční ukazatele charakterizují základní aspekty hodnotového řetězce firmy a jsou orientovány do budoucna, mají i schopnost definovat hlavní faktory ovlivňující vývoj cílových finančních ukazatelů,
- reakce nefinančních ukazatelů na změny vnějšího prostředí jsou citlivější, čímž při správné a rychlé aplikaci pomáhají zefektivňovat proces manažerského řízení,
- jevy podchycené nefinančními indikátory předcházejí následkům a důsledkům, které jsou měřené většinou exaktními finančními ukazateli.

Nefinanční ukazatele skýtají také řadu nedostatků, které je třeba zmínit. Jedním z nich jsou náklady a faktor času. To hlavně z důvodu časové náročnosti a nákladnosti sběru a vyhodnocování dat. Dalším nedostatkem je nemožnost srovnání s ostatními podniky z toho důvodu, že tyto ukazatele nevychází z účetních standardů a jejich hodnoty jsou získávány různými způsoby (u finančních ukazatelů čerpáme z účetních výkazů, výročních zpráv apod.) [6].

Tyto ukazatele lze klasifikovat do dvou skupin:

- **Kvantifikovatelné**, které lze vyjádřit pomocí měrných jednotek množství, objemu, velikosti, času apod.
- **Nekvantifikovatelné**, které nelze vyjádřit měrnými jednotkami, ale musíme je vyjádřit slovně, pomocí různých hodnotících skupin, rastrů a grafů.

Z hlediska obsahového ukazatele rozdělujeme také do dvou skupin, a to:

- Ukazatele **externí**, které plynou z vnějšího prostředí a ovlivňují hospodaření a celkovou finanční situaci firmy. Tento druh ukazatelů můžeme rozdělit na:
 - a) **makroekonomické**, jako např. nasycenost trhu, celková situace národního hospodářství, vývoj zahraničního obchodu, platební bilance, úroveň a kvalita dodavatelsko-odběratelských vztahů, legislativní rámec atd.,
 - b) **mikroekonomické**, jako např. postavení firmy na trhu, strategické záměry konkurence, solventnost hlavních odběratelů, záměry a vize investorů,
 - c) **geografické**, jako např. poloha podniku a dopravní obslužnost a omezení, skladba pracovních sil v regionu, možnost teritoriálního rozvoje a podobně.
- Ukazatele **interní**, které mají vliv na celkovou situaci organizace, jako např. úroveň a kvalita řízení, úroveň technologie, úroveň výzkumu a vývoje, ale i diverzifikace vlastnických práv, kapitálová účast managementu, ekologická politika, licenční a patentová politika, progresivita a kvalita výrobků na vlastnictví, úroveň inovačního cyklu, organizace výroby, marketingu a prodeje apod. [6]

Při zavádění manažerských metod a systémů je důležité správně zvolit ukazatele a jejich měření. Podle Mariniče [6, s. 31] musí tyto ukazatele splňovat následující předpoklady:

- smysluplnost, jednoznačnost, vypovídací schopnost,
- vysoký stupeň integrity údajů a dat,
- aplikovatelnost pro zpětnou vazbu a následnou korekci,

- efektivní propojení strategických cílů a akceleratorů tvorby hodnoty.

Výsledná hodnota je výstupem hodnotového řetězce firmy, který zahrnuje jak primární, tak i podpůrné činnosti. Marinič [6, s. 31] uvádí primární činnosti představující následující aktivity:

- řízení vstupních operací,
- výroba a vývoz,
- marketing a obchod,
- servisní služby.

Marinič [6, s. 31] popisuje podpůrné činnosti takto: „Podpůrné činnosti zahrnují komplex činností spojených s řízením infrastruktury, řízením pracovních sil, technického rozvoje a obstaravatelskou činností. Tyto systémy mají přes některé odlišnosti v přístupu k hodnocení firmy společnou koncepci konstrukce, kterou lze charakterizovat čtyřmi na sebe navazujícími kroky:“

- Strategické cíle organizace jsou definovány prostřednictvím adekvátních indikátorů výkonnosti.
- Metriky těchto systémů jsou vyvinuty tak, aby zaručily srovnání dosažených výsledků a plánovanými standardy.
- Jsou zjišťovány difference mezi stanovenými cíly a dosaženými výsledky.
- Na základě dosažených výsledků je realizovaná změna – zpětná vazba.

1.2.1 Vymezení pojmů

V mnoha oblastech vědy existuje celá řada názorů na danou problematiku. V oblasti výkonnosti podniku tomu není jinak. Vede se mnoho diskuzí o vhodném aparátu pro řízení výkonnosti firmy. Podle Pavelkové a Knápkové [9, s. 16] lze ukazatele rozdělit do dvou skupin:

tzv. **KLASICKÉ (TRADIČNÍ) UKAZATELE**

(ROI, ROE, ROA, EPS, P/E, ...)

X

tzv. **MODERNÍ UKAZATELE** založené na hodnotovém řízení

(EVA, CFROI, Shareholder Value, ...)

Ke klasickým principům řízení výkonnosti patří maximalizace zisku, což většina subjektů v řízení považuje za základní cíl při využívání klasických ukazatelů, které mnohdy nelze sloučit. Proto je v poslední době vznikla řada nových přístupů (ukazatelů), které umožňují propojení všech činností a lidí v podniku při spolupráci na určitém procesu. Základní myšlenkou těchto ukazatelů je zvyšování hodnoty vložených prostředků vlastníky podniku. V matematických aparátech sloužících k výpočtu těchto ukazatelů se nevyužívají pouze účetní hodnota, ale je zde zakomponován tzv. ekonomický zisk, který zohledňuje i tzv. oportunitní náklady (náklady obětované příležitosti), které představují výnos z nejlepší možné alternativy při zachování obdobné výše rizika. Tento přístup založený na tvorbě hodnoty (Value Based Management) je považován za velký přínos v řízení výkonnosti, a proto se mnoho velkých poradenských firem snaží prosadit svá měřítka a zajistit prestiž svojí firmy. Existuje řada takových ukazatelů, s nichž např. EVA (Economic Value Added) bude využit i v diplomové práci. Tyto ukazatele se rozlišují podle toho, zda zahrnují jen náklady na cizí kapitál nebo kalkulují i s náklady na vlastní kapitál, jak se dají měřit apod. [9]

Následující text rozděluje vybrané ukazatele do těchto dvou skupin dle autorů Pavelkové a Knápkové [9, s. 19-60].

1.2.2 Klasické ukazatele

Jak již bylo zmíněno, klasickým přístupem v řízení výkonnosti je maximalizace zisku. S tímto jsou spojeny další ukazatele, jako např. cash flow a rentabilita.

1.2.2.1 Ukazatele zisku

Tyto ukazatele mají v podnikové sféře velké zastoupení. Lze je vyjádřit několika způsoby.

Čistý zisk – EAT (Earnings After Taxes)

Hodnota této kategorie zisku je důležitá především pro vlastníky podniku, jelikož se jedná o hodnotu zisku po zdanění. Tento vytvořený zisk slouží k rozdělení mezi vlastníky a významně působí na jejich očekávání.

Zisk před zdaněním – EBT (Earnings Before Taxes)

Jak je patrné z názvu ukazatele, jedná se o hodnotu, která není očištěná o výši daňové povinnosti. Tento ukazatel je využitelný především pro srovnání mezi více obdobími a také mezi jednotlivými podniky (i ze zahraničí).

Zisk před úroky a zdaněním – EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)

Pro provozní účely je tato kategorie zisku nesmírně důležitá, jelikož se zde nezohledňuje způsob financování provozu a daň. Na úrovni celého podniku je tento ukazatel spíše orientační.

Zisk před úroky, zdaněním a odpisy – EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)

Tento ukazatel nezohledňuje výši odpisů. To lze považovat za výhodu při srovnání podniků bez zohlednění politiky odpisování. Můžeme podle něj hodnotit výkonnost bez ohledu na velikost investic a souvisejících odpisů, což může být výhodné při navázání systému odměňování na tento ukazatel (manažeři nemají tendenci snižovat investiční aktivitu). Ukazatel představuje v zjednodušené podobě úpravu pro měření cash flow [9].

1.2.2.2 Ukazatele cash flow

Tyto ukazatele monitorují peněžní toky v podniku, které je nezbytné monitorovat při finančním řízení, aby měla společnost přehled o stavu finančního majetku (příjmy a výdaje). Tento stav lze zjistit z rozvahy, která zachycuje hodnotu majetku a kapitálu k určitému okamžiku. Nebo také z výsledovky, která zachycuje náklady, výnosy a zisk v období jejich vzniku bez ohledu na to, zda současně vznikají příjmy a výdaje. Proto nastává obsahový nesoulad mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžních prostředků. Cash flow se sleduje z důvodu změny stavu peněžních prostředků.

Podle Pavelkové a Knápkové [9, s. 20] je možné kategorie cash flow ve finančním řízení využít:

- ve finanční analýze pro hodnocení finanční stability podniku (schopnost podniku vytvářet finanční přebytky, splácet závazky a vyplácet podíly na zisku),
- při krátkodobém plánování běžných příjmů a výdajů,
- při střednědobém a dlouhodobém sestavování finančních výhledů podniku,
- při hodnocení efektivnosti investičních variant,
- při posouzení schopnosti podniku financovat investice vlastními zdroji,
- při hodnocení výkonnosti a oceňování podniku.

Cash flow se dá zjistit pomocí dvou metod, a to metodu přímou a nepřímou.

1.2.2.3 Ukazatele rentability

Rentabilita vyjadřuje míru dosažení zisku. Je jeho měřítkem. Představuje relativní ukazatel (poměrový), který je možné využít pro srovnání mezi jednotlivými obdobími a také pro porovnání mezifiremní výkonnosti. Jde výnosnost kapitálu formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu [23].

Rentabilita tržeb – ROS (Return on Sales)

Tento ukazatel je vyjádřením ziskové marže podniku a v časové řadě by měl vykazovat vzestupnou tendenci. Pro výpočet rentability tržeb je nejvhodnější využít zisku v podobě EBIT, jelikož při srovnání mezi podniky se eliminuje různorodost kapitálové struktury a ve srovnání s podniky zahraničními i rozdílná daňová sazba.

Rentabilita aktiv – ROA (Return on Assets)

Ukazatel rentability aktiv je vyjádřením výkonnosti podniku, tedy zhodnocením vloženého kapitálu. V porovnání s absolutním ukazatelem zisku před úroky a zdaněním neignoruje ROA efektivní využití kapitálu vloženého do majetku podniku. Produkce podniku je vyjádřena bez ohledu na to, jakou strukturou kapitálu jí bylo dosaženo.

Rentabilita investovaného kapitálu – ROI (Return on Investment)

I když v pojmání tohoto ukazatele neexistuje jednoznačná shoda, nejčastěji je používán jako ukazatel měřící výnosnost dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku podniku.

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (Return on Equity)

Rentabilita vlastního kapitálu je důležitým měřítkem především pro vlastníky, kteří své prostředky vložili do podniku. Aby došlo k uspokojení očekávání vlastníků, měla by hodnota tohoto ukazatele převýšit hodnota výnosnosti nejlepší možné investiční alternativy se stejným rizikem [9].

1.2.2.4 Kritika tradičních ukazatelů výkonnosti podniku

Podle autorů Pavelkové a Knápkové [9, s. 23] dochází ke kritice klasických ukazatelů z tohoto důvodu: „Většina tradičních ukazatelů je založena na účetních údajích a hlavně na účetním výsledku hospodaření. Neberou v úvahu pojem rizika, vliv inflace, nezabývají se časovou hodnotou peněz. Neporovnávají výsledek hospodaření s náklady obětovanými příležitostmi.“

K ovlivnění hospodářského výsledku může dojít z mnoha dalších důvodů. Jedním z nich může být přijatá účetní politika společnosti (metody oceňování majetku, odpisová politika, tvorba opravných položek a rezerv, časové rozlišení výnosů a nákladů atd.). Převážně se v něm objevují i náklady a výnosy, které nebyly vyvolány hlavní podnikovou činností nebo jsou výsledkem mimořádných událostí. Aby podnik mohl vymezit kapitál a jeho strukturu, popřípadě aktiva pro ukazatele rentability, je třeba zohlednit hodnotu hmotných aktiv, která nejsou ve vlastnictví podniku, ale podnik je využívá ke své činnosti, nehmotných aktiv, jejichž hodnota je obtížně vyčíslitelná, avšak tato aktiva existují a je třeba s nimi kalkulovat jako s majetkem (odborní a zkušení zaměstnanci, vybudované vztahy s dodavateli a odběrateli apod.). V řadě ukazatelů jsou započítána aktiva, která jsou sice majetkem podniku, ale nejsou využívána v hlavní činnosti podniku; zůstatkové ceny aktiv jsou závislé na zvolené účetní metodice odpisování, vzniká tedy problém historických cen.

Výsledné hodnoty ukazatelů rentability nejsou sami o sobě rozhodující, pokud nedojde k porovnání s alternativními náklady nejlepší možné příležitosti. Ukazatele v sobě nezahrnují riziko, které je spojené s využíváním cizího kapitálu a s tím související možnost snížení likvidity a platební schopnosti. Například při zvyšování cizího kapitálu se tato skutečnost může projevit v růstu ROE (snižuje se hodnota vlastního kapitálu), tento ukazatel roste, avšak nijak nezohledňuje riziko, které plyne ze zvyšování zadlužení. Tyto ukazatele se zaměřují pouze na minulé období a nereflektují budoucí přínosy podniku. Dalším problémem ukazatele ROE může být to, že se při jeho konstrukci nezohledňuje míra dosažení zisku pouze vlastním kapitálem. Do čitatele se dosazuje zisk, který byl vyprodukován za použití jak vlastních, tak cizích zdrojů [9].

1.2.3 Moderní ukazatele

Již výše bylo zmíněno, že klasické ukazatele vycházejí z účetních dat organizace. To je jeden z hlavních důvodů vzniku nových moderních ukazatelů, které zohledňují ekonomický pohled na výkonnost a současnou tržní situaci. Pokud posuzujeme výhodnost investice, zohledňujeme při očekávaných peněžních tocích tržní situaci přepočtem na současnou hodnotu pomocí diskontní míry, která zde vystupuje v podobě nákladů na kapitál. Ty představují riziko spojené s investicí a časovou hodnotu peněz.

Na základě kritiky klasických ukazatelů vznikají a v podnikové praxi postupně zdomácňují nové přístupy k měření a řízení výkonnosti podniků.

Mařík a Maříková [7, s. 12] uvádějí kritéria, která by měl splňovat moderní ukazatel:

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

Autoři Pavelková a Knápková [9, s. 39] tyto požadavky doplnili o dva další významné aspekty:

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

Jak uvedla společnost Horváth & Partners [2, s. 3]: „Kritika klasických systémů ukazatelů se stala prvotním impulsem pro vytvoření BSC pány Kaplanem a Nortonem. Oba vědci provedli v roce 1990 ve 12 velkých amerických podnicích studii na téma „Performance Measurement“. Východiskem byla nespokojenost těchto podniků s ukazateli pro řízení, které bývají založeny pouze na finančních údajích.“

Akceptovat tvorbu hodnoty pro vlastníky jako nejvyšší cíl podniku je začátek. Vedení podniku musí být také schopno měřit úspěšnost dosahování tohoto cíle. Určení měřítka výkonnosti a vytvoření pravidel pro interpretaci výsledků a navázání výsledků na odměňování jsou důležité kroky při implementaci konceptů řízení hodnoty.

Najít ukazatel (měřítko) výkonnosti, který by vyhověl všem výše uvedeným požadavkům, je obtížné. Tato skutečnost vede k situaci používání různých ukazatelů a konceptů řízení výkonnosti, z nichž si uvedeme ty, které jsou ve světě v podnikové praxi nejrozšířenější [9].

1.2.3.1 Diskontované cash flow – DCF (Discounted Cash Flow)

Diskontované cash flow se od volného cash flow liší tím, že ve svém výpočtu zohledňuje čas a riziko pomocí nákladů na kapitál, při kterém jsou produkovány peněžní toky. Tento

ekonomická pohled zvýhodňuje toto měřítkem, a proto je využíván z řad investorů při hodnocení výhodnosti investic. Využívá se zde pojmů čistá současná hodnota nebo vnitřní výnosové procento [9].

Pro čistou současnou hodnotu (Net Present Value, NPV) platí:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K \quad (1)$$

kde:

CF_t = peněžní toky z realizace investice v jednotlivých letech životnosti investice

K = kapitálový výdaj na investici

n = doba životnosti investice

i = diskontní míra (požadovaná výnosnost)

V případě, že:

$NPV > 0$ projekt je pro podnik přijatelný, zaručuje požadovanou míru výnosu a zvyšuje tržní hodnotu podniku,

$NPV < 0$ projekt není pro podnik přijatelný, nezajišťuje požadovanou míru výnosu a jeho přijetí by snížilo tržní hodnotu podniku

$NPV = 0$ projekt je z hlediska tvorby hodnoty indiferentní.

1.2.3.2 Ekonomická přidaná hodnota – EVA (Economic Value Added)

Jedná se o ukazatel, který vyjadřuje výši dosaženého ekonomického zisku po úhradě všech nákladů (na cizí i vlastní kapitál). Tradičně se vyjadřuje v tomto tvaru:

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot C \quad (2)$$

kde:

NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) = zisk z hlavní činnosti po zdanění

WACC (Weighted Average Costs of Capital) = průměrné vážené náklady na kapitál

C = kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívána v hlavní činnosti = NOA (Net Operating Assets – čistá operativní aktiva) k začátku hodnoceného období

Definice ukazatele EVA podle Pavelkové a Knápkové [9, s. 48] je následující:

„Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky.“

Jinou definici uvádí Karlöf a Lövingsson [5, s. 67]:

„EVA je systém finančního managementu, který představuje čistý provozní zisk po zdanění a odečtení nákladů investovaného kapitálu.“

Ekonomický ukazatel EVA vyjadřuje převod účetního přístupu, aby byla vystižena ekonomická realita.

Jiný způsob vyjádření ekonomické přidané hodnoty může být následující:

$$EVA = (RONA - WACC) \cdot C \quad (3)$$

kde:

RONA = rentabilita čistých operativních aktiv: $RONA = NOPAT/C$

Pro srovnání ukazatele v jednotlivých obdobích a mezi podniky navzájem lze použít pouze tzv. spread ($RONA - WACC$). Z tohoto vztahu je jasné, že pokud je rentabilita čistých operativních aktiv vyšší než vážené průměrné náklady na kapitál, dosahuje EVA kladných hodnot a podnik svou činností přispívá k tvorbě hodnoty podniku. Zmíněné vážené průměrné náklady na kapitál se vypočítají podle vztahu [9]:

$$WACC = N_{CK} \cdot \frac{CK}{C} + N_{VK} \cdot \frac{VK}{C} \quad (4)$$

kde:

WACC = vážené průměrné náklady na kapitál

CK = tržní hodnota úročeného cizího kapitálu

VK = tržní hodnota vlastního kapitálu

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

N_{CK} = náklady na cizí kapitál:

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

N_{VK} = náklady na vlastní kapitál

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Pro organizaci je při definování strategie důležité, aby vyhodnotila své postavení na trhu a určila vztah mezi ní a okolím. Tento proces je velmi složitý a je důležité, aby k němu firma přistupovala systematicky, identifikovala vnější faktory působící na podnik a porovnávala je se zdroji a schopnostmi podniku. Podnik musí být připraven na budoucí situace, které mohou pravděpodobně nastat. Východiska pro formulaci strategie vychází ze strategické analýzy, která musí být důkladně provedena. Analýza obsahuje techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku (makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenti) a potenciálem podniku. Cílem analýzy je identifikace a ohodnocení všech relevantních faktorů, které mohou mít vliv na volbu cílů a strategií organizace. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. Poté můžeme konstatovat, zda je třeba strategii změnit, nebo ponechat stávající. Vycházíme přitom z odhadu budoucích trendů, které mohou v průběhu strategického období nastat. Je nezbytné, aby byly analýzy provedeny co nejkvalifikovaněji a oddělit krátkodobé jevy od dlouhodobých. Pouze takto lze určit faktory, které strategii ovlivňují. V dnešním turbulentním prostředí je tento krok velice důležitý, jelikož díky rychle se měnícím tržním podmínkám je třeba strategii stále častěji obměňovat [2,11].

Kvalitní proces tvorby strategie předpokládá včasnou identifikaci veškerých důsledků dosavadního vývoje, na pozitivní navázat a negativní eliminovat. Je nutné vnímat a využívat nové příležitosti k tvorbě vyšší hodnoty. Současně je nutné sledovat možná ohrožení. Je třeba přihlížet k veškerým okolním jevům. Neexistuje žádný univerzální postup tvorby strategie. Je důležité neustále rozvíjet své schopnosti při analyzování, vytváření vizí a průběžně je uplatňovat. Je nezbytné stále se zabývat vlastním učením a vyhledávat nové přístupy k procesu řízení, které pomáhají managementu lépe porozumět okolnímu prostředí [11].

Podle autorů Sedláčkové a Buchty [11, s. 10] jsou základními fázemi strategické analýzy:

- analýza okolí,
- analýza vnitřních zdrojů a schopností.

Analýza okolí je zaměřena na identifikaci a rozbor faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a utvářejí příležitosti a hrozby pro jeho aktivitu. Je zaměřena na trendy v makro a mikrookolí .

Analýza makrookolí se zabývá faktory, které na podnik působí na makroúrovni. Za tímto účelem jsou využívána PEST analýza, která se zabývá analýzou politických, ekonomických, sociokulturních a technologických vlivů. Výsledky této analýzy jsou dále ve strategické analýze využívány například pro určení hybných sil nebo do SWOT analýzy. Hlavním důvodem aplikace těchto analýz je, aby se vrcholový management zabýval širšími, často relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemnými souvislostmi, a tím se stal vnímavějším k hrozbám a příležitostem vznikajícím v okolí podniku [11].

Do analýzy mikrookolí zahrnujeme analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Proto je velmi důležité, aby se podnik dokázal přesně zařadit do odvětví, ve kterém působí. Cílem této analýzy je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním a vychází z jeho základních charakteristik. Důležitými částmi je vymezení hybných změnotvorných sil, který ovlivňují vývoj odvětví, a klíčových faktorů úspěchu, jež ovlivňují úspěšnost v odvětví [5, 11].

Jednou z nejpoužívanějších metod je Porterův model pěti konkurenčních sil, který se zaměřuje na identifikaci vlivů na rentabilitu odvětví. Podle Sedláčkové a Buchty [11, s. 11] bývá tento model doplněn nákladovým řetězcem odvětví, jenž ukazuje, které podniky jsou v dobré pozici pro konkurenci cenou a které z nich jsou naopak zranitelné při případném cenovém útoku. Navazující analýza konkurenčního profilu soupeřů směřuje k odhadu a předvídání jejich očekávaných reakcí.

Je nutné také analyzovat vnitřní zdroje podniku. Taková analýza směřuje k identifikaci zdrojů a schopností organizace, které podnik musí mít, aby mohl reagovat na příležitosti a hrozby vyskytující se v jeho okolí. Analýza zdrojů a jejich schopností je proto velmi zásadním východiskem, je orientována jednak na jednotlivé druhy zdrojů, jednak na schopnost, jak tyto zdroje využívat. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody [11].

2.1 PEST analýza

V PEST analýze dochází k přesnému určení vlivů, které se podílejí na utváření vztahu organizace k okolí a je v ní posuzováno, jakým způsobem se tyto vlivy mění v čase. Následně se vyhodnocuje, do jaké jsou jednotlivé faktory více či méně důležité.

V následujícím textu budou zmíněny příklady možných faktorů v jednotlivých oblastech PEST analýzy podle Vebera [12, s. 537]:

Politicko-právní faktory:

- politická orientace vládní reprezentace (liberální, konzervativní, sociální apod.),
- antimonopolní opatření,
- politika zdanění,
- liberalizace zahraničních vztahů (dohody o ochraně investic, o zamezení dvojímu zdanění apod.),
- sociální politika,
- legislativa podnikatelského sektoru,
- legislativa ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce atd.;

Ekonomické faktory:

- trendy vývoje hrubého domácího produktu,
- stav ekonomiky s ohledem na hospodářský cyklus,
- míra inflace,
- úrokové sazby,
- míra nezaměstnanosti,
- dostupnost a ceny energií atd.;

Sociální faktory:

- demografický vývoj,
- vývoj životní úrovně obyvatelstva
- míra vzdělanosti,
- sociální legislativa,
- mobilita pracovní síly,
- přístupy k práci apod.;

Technické faktory:

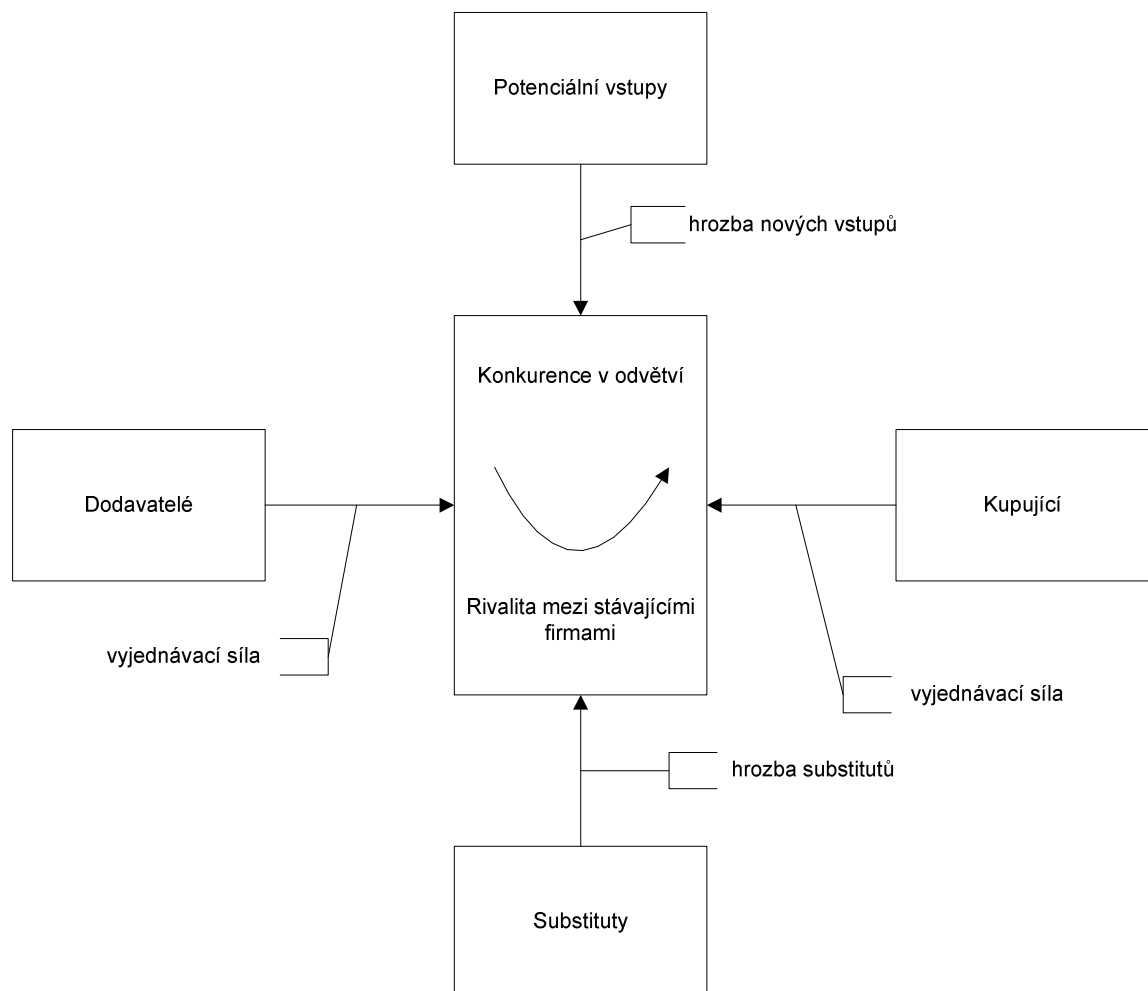
- vládní podpora vědy a techniky,
- trendy v inovacích produktů,
- trendy ve vývoji technologií,
- zvyklosti patentoprávní ochrany v daném produkčním segmentu apod.

2.2 Porterova analýza

Michal Porter stanovil pět konkurenčních sil, které určují ziskovost v odvětví:

- vstup nových konkurentů do odvětví,
- hrozby alternativních výrobků a služeb založených na další technologii,
- vyjednávací síla kupujících,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- konkurence mezi společnostmi ustanovenými na trhu.

Pochopení pravidel konkurence je nezbytné pro tvorbu konkurenční strategie. Základním cílem konkurenční strategie je ovlivnit tato pravidla ve prospěch společnosti. Pravidla konkurence je možné popsat pěti konkurenčními silami [5].



Obr. 1: Porterův model pěti konkurenčních sil [5]

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je systémovou analýzou, která slouží k porovnání silných a slabých stránek podniku s příležitostmi a hrozbami okolí. Porovnává vnitřní zdroje a schopnosti se stavem a změnami okolí. Základním principem je provedení strukturované analýzy s východiskem do syntetických závěrů a metodických doporučení [1].

U této metody posuzujeme:

- silných stránek organizace (Strengths),
- slabých stránek organizace (Weaknesses),
- příležitostí okolí (Opportunities),
- hrozeb okolí (Threats).

Data lze získat například z dílčích analýz, rozhovorů, dotazníků, závěrů expertů atd.

Při zpracování SWOT analýzy je nutné respektovat následující faktory, které uvádí Častorál [1, s. 115]:

- účelnost a adekvátnost řešení k posuzované problematice,
- zaměření na podstatné skutečnosti, faktory, jevy,
- objektivnost zpracovaných dat,
- priority (význam) jednotlivých faktorů a jevů,
- identifikovatelnost a měřitelnost.

2.4 Finanční analýza

Finanční analýza je významným nástrojem řízení podnikové výkonnosti. Vychází ze současných a minulých dat a hodnotí je z různých pohledů. Tímto dává podklad pro budoucí rozhodování. Ukazatele finanční analýzy je možné využít při identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících výkonnost organizace. Při výpočtu jednotlivých měřítek lze vycházet přímo z účetních výkazů. Jednotlivé ukazatele finanční analýzy se dělí na absolutní a z rozdílu stavových ukazatelů dostáváme ukazatele rozdílové. Dalšími jsou ukazatele poměrové, které vyjadřují poměr získaných údajů [9].

Analýza rentability

Rentabilita, resp. výnosnost je poměrovým ukazatelem, který vyjadřuje míru výnosnosti vloženého kapitálu. Je měřítkem míry zisku, který v tržní ekonomice slouží jako hlavní ukazatel pro alokaci kapitálu. Pavelková a Knápková [9, s. 26] uvádí: „Ukazatele rentabili-

ty ukazují kombinovaný vliv likvidity, řízení aktiv a zadluženosti na výsledek hospodaření.“

Pro výpočet poměru může být použit EAT, EBT, EBIT, popřípadě další formy. Jmenovatel obsahuje zpravidla celkový kapitál, vlastní kapitál, dlouhodobý kapitál, náklady, tržby a jiné.

Analýza zadluženosti a vztahu majetkové a finanční struktury

Zadluženost je mírou vyjádření rizika, které společnost podstupuje při využívání vlastního a cizího kapitálu. Nelze obecně říci, že zadlužení je negativním jevem a už vůbec ne, jak velká by měla zadluženost být. Optimální kapitálová struktura je u každého podniku odlišná. Mělo by být dosaženo minimálních nákladů na kapitál při optimální kapitálové struktuře. Bližší analýzy určují poměr vlastního a cizího kapitálu, a zda je podnik podkapitalizován nebo překapitalizován. Finanční struktura by měla pozitivně ovlivňovat rentabilitu a současně neohrožovat likviditu podniku [9].

Analýza likvidity

Likvidita je vyjádřením schopnosti podniku hradit své závazky. Jedná o poměření toho, čím je možno platit s tím, co je nutno zaplatit. Likvidita se rozlišuje do tří hlavních oblastí dle přeměnitelnosti majetku na peníze a míry jistoty, kterou po ukazateli požadujeme. Nejlikvidnější jsou samy peníze v hotovosti a na běžných účtech, nejméně likvidní je dlouhodobý majetek, proto se s ním v ukazatelích likvidity neuvažuje. Základní ukazatele likvidity se tedy odvozují od oběžných aktiv. Měl by být dodržován optimální poměr mezi likviditou a rentabilitou. Je třeba, aby nebylo mnoho prostředků umrtveno v oběžném majetku. Tímto je výnosnost snižována [9, 23].

Řízení aktiv

Tyto ukazatele vyjadřují, jak rychle nebo jak často je podnik schopen od zařazení majetku či zdroje do rozvahy tyto přeměnit na finanční prostředky. Aktivita je měřena ve dvou podobách – obrat a doba obratu. Čím je obrat vyšší, tím vyšší je rentabilita podnikání, jelikož je podnik schopen častěji přeměnit majetek na peníze [9, 23].

Další ukazatele

Hlavně v souvislosti s analýzou rentability je možné zkoumat i další ukazatele, jako je produktivita práce (měřena např. podílem výkonů na zaměstnance, nákladovost, podíl přidané hodnoty na aktivech, podíl přidané hodnoty na tržbách), příp. další. Přidaná hodnota před-

stavuje v ekonomickém pojetí ocenění výrobních faktorů podniku (odpisy, osobní náklady, nákladové úroky) a vytvořený zisk. Je možné analyzovat podíly jednotlivých složek na přidané hodnotě a porovnat je s jinou společností. Pokud se podnik rozhodne pro outsourcing některých činností, přidaná hodnota se snižuje, aniž je ohrožena výkonnost podniku (naopak, může být zvýšena). Dosažené výsledky v podobě přidané hodnoty je proto nutné uvážlivě interpretovat na základě pečlivé analýzy vstupních veličin [9].

3 BALANCED SCORECARD

Střet mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný – což je jistě nezpochybnitelné – a strnulým modelem finančního účetnictví dal vzniknout metodě BSC, která zachovává tradiční měřítka. Ta však vypovídají o minulosti, což není dostačující pro podniky dnešní doby, pro které jsou důležité investice do dlouhodobých schopností a vztahů se zákazníky. Pouze tato měřítka jsou nevhodná pro stanovení strategie, kterou si podniky vytváří, aby investicemi do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací vytvořily hodnotu [4].

3.1 Základní charakteristika

Základní revolucí v podnikovém řízení při využívání konceptu BSC je doplnění finančních měřítek o měřítka hybných sil budoucnosti. Strategické cíle jsou odvozovány z vize a strategie podnik, a tím pádem se stávají strategicky významnými cíli podniku rozhodujícími o jeho úspěchu. Sledují se čtyři základní perspektivy: finanční, zákaznická, perspektiva interních procesů a učení se a růstu. Tyto tvoří rámec BSC [2, 4].

U metody BSC dochází k rozšíření cílů společnosti za hranice běžných souhrnných finančních měřítek. Je možné měřit, jak podnikatelská jednotka vytvářejí hodnotu pro současné a budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobu práce, které přispívají k výkonnosti. BSC zachycuje rozhodující hodnototvorné aktivity vyvíjené zkušenými a motivovanými lidmi. BSC zachycuje jak krátkodobou výkonnost (pomocí finanční perspektivy), tak výkonnost dlouhodobou a odhaluje hodnototvorné hybné síly. Poskytuje rámec. Který převádí strategii a vizi podniku do souboru měřítek. Pomocí BSC lze komunikovat strategii všem zaměstnancům a každý uživatel má přehled, jak jeho činnost ovlivňuje činnost uživatele jiného [4, 15].

Podle tvůrců metody BSC Kaplana a Nortona [4, s. 32] je poslání společnosti spojeno s pocitem naléhavosti realizovat novou strategii. Toto poslání může být následující:

„Být nejlepší finanční institucí poskytující komplexní služby na trzích, které jsme si vybrali.“

Měření může být někdy považováno za nástroj kontroly chování a hodnocení výkonnosti v minulosti. Měřítka v BSC by měla být použita dopředným způsobem vycházejícím ze strategie, která musí být komunikována a přizpůsobována napříč celou společností. BSC by měl být dynamický a přizpůsobit se individuálním podnikovým iniciativám a iniciativám

jednotlivých oddělení k dosažení společného cíle. Neměl by nutit jednotlivce ani organizační jednotky dodržovat předem připravený plán. BSC by měl být použit jako systém komunikační, informační a výukový, nikoli jako systém controllingový. Čtyři perspektivy umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými měřítky (hard) a měkkými, subjektivnějšími měřítky (soft). I když velké množství měřítek může být v BSC na první pohled matoucí, obsahuje správně sestavený BSC pouze smysluplné údaje, neboť všechny měřítka jsou nasměrována k dosažení integrované strategie [4].

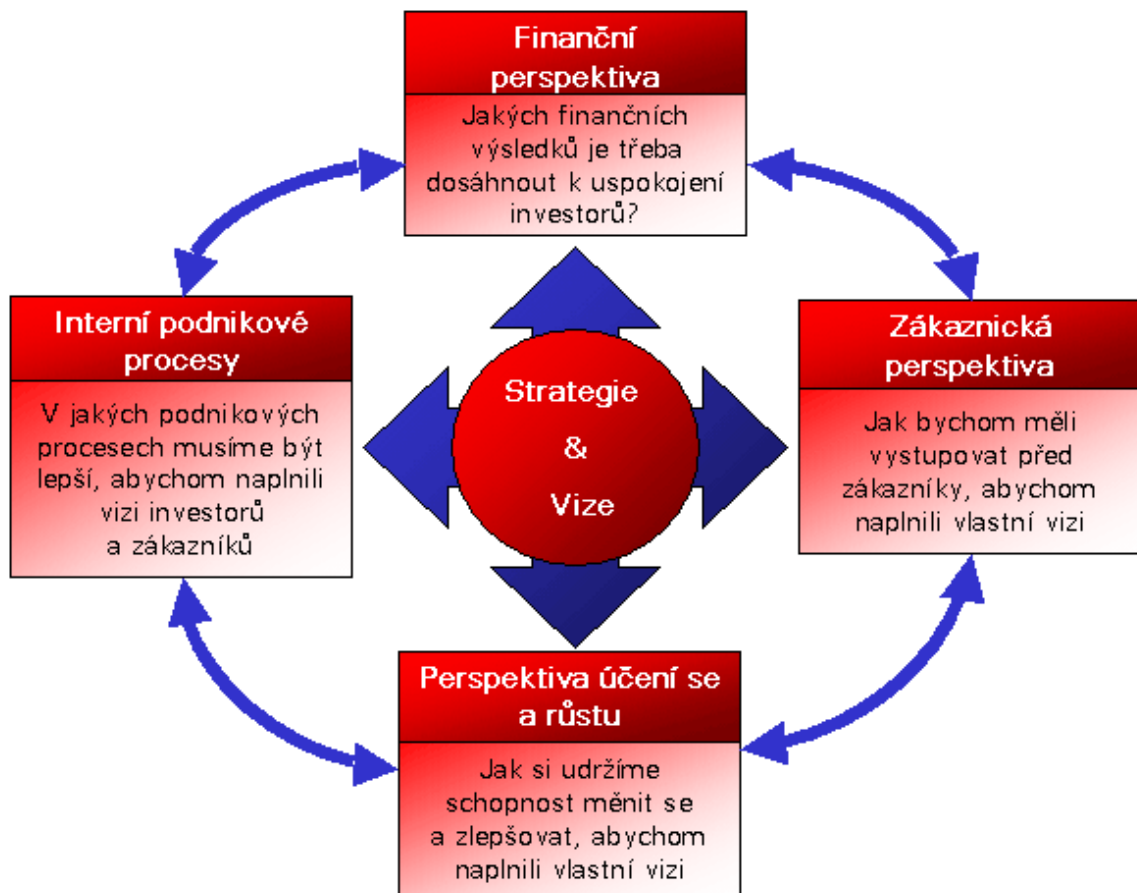
3.2 Základní prvky

- **Perspektiva:** Perspektivy jsou hlediska, za kterých lze namodelovat různá propojení čtyř základních oblastí.
- **Scorecards (výsledková listina, skóre, měřítka):** Jedná se o souhrnný přehled a monitorování úspěšného dosažení cílových hodnot vzhledem ke strategii. Zpravidla se jedná o elektronická uživatelská rozhraní.
- **Strategie:** Jedná se o nejdůležitější prvek skóre. Je to součást celkové firemní strategie, která se člení do sub-strategií z důvodu modelování.
- **Strategická kategorie:** Tím je myšlena klasifikace definovaných strategií do skupin. Základ tvoří vztah „one to many“ – jedna strategická kategorie zahrnuje více strategií. Strategické kategorie pomáhají uživateli mít přehled při modelování.
- **Cíl (objekt):** Popisuje strategický cíl během modelování perspektiv. Objekt je propojen s celkovou firemní strategií pomocí řetězce příčina-následek.
- **Iniciativa:** Jedná se o soubor aktivit, které se podílí na realizaci jednoho nebo více cílů. Na jednotlivé iniciativy jsou rozvrženy zodpovědné osoby, načasování a specifické zdroje.
- **Klíčové ukazatele:** Napomáhají k měření stupně naplnění strategie. Jsou přiřazeny jednotlivým cílům a kvalitativně vyjadřují hodnotu ukazatele ve srovnání s plánem (nedostatečný, dostatečný, dobrý, výborný apod.).
- **Riziko:** Bývá posuzováno jako doplňující faktor k jednotlivým prvkům. Riziko je možné přiřadit k jednotlivým klíčovým ukazatelům. Zde je možné aplikovat krizový management. V současnosti se jej firmy snaží aplikovat z důvodu rostoucí nejistoty podnikatelského prostředí [18].

3.3 Základní perspektivy

Základní úlohou jednotlivých perspektiv BSC je již před stanovením strategie určit a promyslet všechny důležité aspekty činnosti podniku ve vyváženém poměru. Perspektivy představují významná témata, ke kterým je třeba se vyjádřit prostřednictvím strategie. Zohlednění různých perspektiv při odvozování a realizaci strategie patří k základním tvůrčím prvkům přístupu BSC. Vyrovnání se s jednotlivými perspektivami při určování strategických cílů, měřítek a strategických akcí má zabránit jednostrannému uvažování při odvozování a sledování dosahování cílů. Nemluvíme zde přitom pouze o oblasti finanční. Společnost Horváth & Partners [2] konstatuje, že poznala řadu podniků, které se příliš silně orientovaly na zákazníka a přitom zanedbávaly své ekonomické cíle. Jiné podniky byly tak silně fixovány na své interní procesy, že naopak trpěla jejich tržní orientace. Vyvážené uvažování v perspektivách zabraňuje výše uvedeným disproporcím.

BSC zamezuje tomu, aby byly jednotlivé perspektivy navzájem izolované, protože je jasně formuluje a pohlíží na ně jako na vzájemně související a zároveň vyvážené perspektivy. Tento systematický přístup od managementu vyžaduje, aby nejen chápal jednotlivé činnosti podniku, ale aby je zřetelně zohledňoval. Takovéto vyvážené a komplexní uvažování v rámci všech perspektiv pomáhá při vytvoření konzistentního systému cílů [2].



Obr. 2: Perspektivy BSC [19]

3.3.1 Finanční perspektiva

Horváth & Partners [2, s. 24] uvádějí základní otázku finanční perspektivy:

„Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?“

Koncept zachovává finanční perspektivu, jelikož její naplnění je důsledkem měřítek realizovaných akcí. Její cíle souvisí se vstupem na trh. Měřítko finanční výkonnosti ukazují, kdy zavádění a následná realizace strategie podniku vedou k zásadním zlepšením. Finanční cíle se obvykle týkají ziskovosti, měřené např. pomocí provozního zisku, ROCE, nebo nejnověji ekonomické přidané hodnoty (EVA). Dalšími finančními cíli mohou být výrazné růsty prodeje nebo tvorba cash flow [2, 4].

3.3.2 Zákaznická perspektiva

I v zákaznické perspektivě lze podle autorů Horváth & Partners [2, s. 25] položit základní otázku:

„Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?“

V zákaznické perspektivě BSC manažeři identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých budou vyvíjet své aktivity, a měřítka výkonnosti organizace v těchto segmentech. Tato perspektiva obvykle obsahuje několik klíčových nebo obecně použitelných měřítek úspěšných výstupů z dobře formulované a implementované strategie. Klíčovými měřítky v této perspektivě mlže být spokojenost a loajalitu zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích. V této perspektivě by se také měla objevit měřítka hodnotových výhod, které může podnik zákazníkovi poskytnout. Zákazníci by např. mohli ocenit rychlé a včasné dodávky, stálý přísun inovovaných výrobků a služeb, dodavatele schopného předvídat jejich potřeby a připraveného vyvíjet produkty a postupy apod. Strategie této perspektivy je orientovaná na zákazníka a trh, který chce společnost v budoucnu ovládnout [4].

3.3.3 Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních procesů Horváth & Partners [2, s. 25] uvádějí tuto základní otázku:

„Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?“

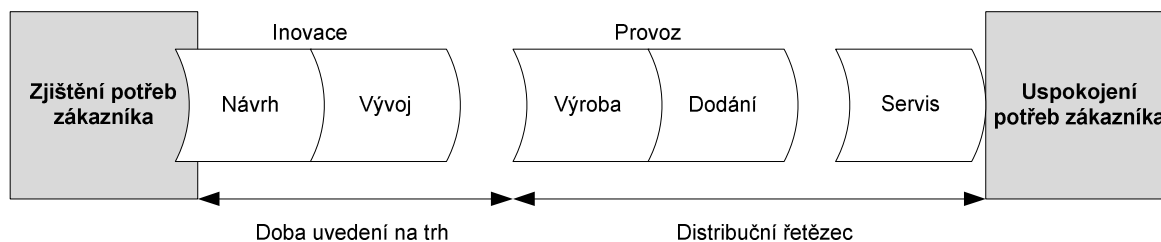
Perspektiva má za úkol zajištění interních procesů, ve kterých podnik musí dosahovat vynikajících výsledků. Autoři Kaplan a Norton [4, s. 34] říkají:

„Tyto procesy podnikatelské jednotce umožňují poskytovat hodnotové výhody, které zákazníci zaujmou a pomohou si je udržet a naplnit finanční očekávání akcionářů.“

Měřítka nadeřinovaná v této oblasti mají největší možnou mírou přispět ke spokojenosti zákazníků a k dosažení finančních cílů. Existují rozdíly mezi tradičním přístupem a přístupem BSC k měření výkonnosti. Podle tradičního přístupu se snažíme sledovat a zlepšovat již zavedené procesy (jakost, čas apod.). Naproti tomu přístup BSC odhaluje procesy nové, u kterých podnik musí dosahovat dobrých výsledků, aby byly uspokojeny jak cíle zákaznické, tak i finanční. Cíle interních procesů BSC zdůrazňují ty procesy, z nichž některé ještě nemusejí vůbec fungovat, a přesto jsou pro úspěch podnikové strategie nejdůležitější [4].

Dlouhodobý finanční úspěch může být založen na zcela nových výrobcích a službách. Inovační proces (dlouhodobé vytváření hodnot) je pro mnoho podniků silnější hybnou silou

budoucí finanční výkonnosti než krátkodobý provozní cyklus. V mnoha případech platí, že schopnost dlouhodobě řídit proces vývoje výrobku je nebo proces vývoje schopností podniku oslovovat nové zákazníky je z hlediska budoucích ekonomických přínosů důležitější, než řízení současných činností. Tato perspektiva zahrnuje cíle a měřítka jak pro dlouhodobé inovační cykly, tak pro provozní krátkodobé cykly [3, 4].



Obr. 3: Perspektiva interních podnikových procesů [4]

3.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Autoři Horváth & Partners [2, s. 25] v perspektivě učení se a růstu pokládají tuto základní otázku:

„Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“

Poslední perspektiva je neméně důležitá a zabývá se podnikovou infrastrukturou nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Perspektiva učení se a růstu hraje důležitou roli z důvodu dosažení současného a budoucího úspěchu v zákaznické perspektivě a perspektivě interních procesů. Silná globální konkurence vyžaduje, aby podniky neustále zvyšovaly své schopnosti vytvářet hodnoty pro zákazníky a akcionáře. Je nutné rozvíjet lidský kapitál ve všech činnostech podnikatelské jednotky na základě prvotřídních postupů a zvyšovat kvalifikaci pro řízení výkonnosti. Učení se a růst vychází ze základních zdrojů: lidí, systémů a podnikových procedur. Všechny ostatní perspektivy snadno odhalí velké rozdíly mezi současnými schopnostmi lidí, systémů a procedur a tím, co je třeba vyžadovat, aby se výkonnost podniku zásadním způsobem zvýšila. Proto musí být vynaloženy prostředky na zvýšení odborné kvalifikace zaměstnanců, informační technologie a systémy, zdokonalování podnikových procedur a rutinních postupů. Tyto cíle umožňuje formulovat právě tato perspektiva. Měřítka založená na schopnostech zaměstnanců zahrnují soubor obecných výstupních měřítek (spokojenost zaměstnanců, jejich loajalitu, výcvik a dovednosti) spolu se specifickými hybnými silami těchto měřítek, např. podrobnými indexy jednotlivých schopností [3, 4].

3.4 Výhody a nevýhody BCS

Výhody

- Hlavním principem metody je propojení jednotlivých oddělení organizace mezi managementem a personálem. Firma tak spravuje velké množství údajů o zákaznících a zaměstnancích a metoda zajišťuje možnost okamžité reakce na změny tržního prostředí. To lze brát jako výhodu v tržním prostředí oproti konkurenci [20].
- Metoda BSC je schopna každému pracovníkovi stanovit, jak je třeba dosáhnout stanoveného cíle.
- Jednotlivá měřítka jsou stanovena tak, aby byla srozumitelná pro kompetentní osoby.
- Data jsou v čase automaticky aktualizována [15].
- Pomocí stanovených metrik lze spolehlivě měřit hodnotu vytvořenou inovacemi a je možno rozpoznat důvody pro případný neúspěch implementace strategie do praxe [16].

Nevýhody

- BSC zcela nereflektuje skutečnost. Nelze zcela porovnat realitu a namodelovanou situaci.
- Efektivnost metody je závislá na kvalitách personálu.
- Mnoho studií poukazuje na zaujatost při využívání konceptu BSC.
- Možnost chybného stanovení hodnot klíčových ukazatelů může vést k chybné alokaci zdrojů a k nesprávným rozhodnutím.
- Studie dále prokazují, že často dochází k opomenutí jedné ze 4 hlavních oblastí BSC [17].

3.5 Implementace metody BSC pro podnikové řízení

3.5.1 Podmínky implementace

3.5.1.1 Kvalitní finanční analýza a reporting

Podle slov Vysušila [13, s. 33] je: „finanční analýza umožněna tím, že z celopodnikového účetnictví se dají odvodit čtyři základní soubory veličin, které jsou navzájem porovnatelné, a tudíž vyhodnotitelné. K nim se připojuje pátý soubor veličin, což jsou veličiny, charakterizující likviditu podniku.

U každého podniku se setkáme s aktivy a pasivy, tedy s metodou podvojného účetnictví (každá účetní položka se účtuje dvakrát), např. vklad peněz do podniku, a to jako přírůstek aktiv (např. bankovního účtu) a zároveň jako přírůstek vlastního jmění v pasivech. Finanční analýza tuto skutečnost chápe tak, že je podnik financován z vlastních zdrojů. Pokud si podnik kapitál vypůjčí, opět mi vzroste bankovní účet, ale v pasivech se objeví dlužná položka. Kvalitní provedení finanční analýzy je nesmírně důležité pro další kroky. Je východiskem pro stanovení cílů ve finanční perspektivě a odrazovým můstkem pro tvorbu strategie. Součástí kvalitní finanční analýzy musí být také prezentace a analýza výkazu peněžních toků (cash-flow), který je naprosto nezbytným doplňkem či protějškem podnikové výsledovky. Při sestavování a analýze tohoto výkazu se zjišťuje, jaké vlivy způsobily překážky v návratnosti peněz do podniku a také jaké vlivy tento návrat peněz usnadňují [13, 23].

3.5.1.2 Aplikace manažerského účetnictví a controllingu

3.5.1.2.1 Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví je americkým přístupem k doplnění účetnictví finančního o ty části evidence a analýzy, které se týkají vnitropodnikových procesů. Hlavní součástí je především řada kalkulačních metod. Manažerské účetnictví slouží také k rozhodovací problematice typu výroba versus nákup, vlastní výroba a výzkum versus nákup patentů, licencí či know how apod. Samostatnou částí rozhodovacích problémů jsou investiční výpočty, které mají ukázat, zda zamýšlená investice se vyplatí tím, že přinese větší výnosy. Zde se používají známé metody jako je čistá současná hodnota či vnitřní výnosové procento [13].

3.5.1.2.2 Controlling

Pokud má podnik zvládnuty základy controllingu, měl by dle Vysušila [13, s. 46-47] splnit tyto úkoly pro zlepšení svého řízení:

- 1) Zavést kromě v podniku používaného druhového třídění nákladů a kalkulačního třetího třídění nákladů, tzv. třídění kapacitní. Kapacitně se náklady člení na variabilní a fixní. Bez zavedení tohoto třetího třídění není možné splnit další kroky zavádění controllingu.
- 2) Máme-li k dispozici toto kapacitní třídění, můžeme zavést přesnější metodu kalkulace, která je označována jako kalkulace variabilní. Při této kalkulaci se zjistí jen variabilní náklady, které odečteme od prodejní ceny a dostaneme krycí příspěvek čili příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku.
- 3) Známe-li fixní a variabilní náklady, můžeme je kombinovat a vypočítat tzv. kritický bod, v němž se mění ztráta v zisk.

3.5.2 Možnosti implementace

3.5.2.1 Oblast finanční

Již výše bylo zmíněno, že výhoda BSC oproti klasické finanční analýze spočívá v dopředném způsobu řízení na rozdíl od pouhého vyhodnocování historie, která sama o sobě nestačí. Je zapotřebí, aby se k finanční analýze připojila finanční perspektiva.

Vysušil ve své knize [13, s. 53] definuje finanční perspektivu a rozděluje strategii do tří kategorií:

„Jde o propojení finančních cílů s celkovou strategií podnikatelské jednotky.“

- 1) Růstová strategie – ta vyžaduje velký růstový potenciál, tj. např. zavedení zcela nového výrobku s velkým předpokládaným odbytem; jde spíše o výjimky.
- 2) Strategie udržení – ta vyžaduje neustálé „mírné“ inovování již zavedeného sortimentu – používá se ROI, ROCE a EVA.
- 3) Strategie sklizně – zde se předpokládá, že podnik je plně vybaven investičně i personálně a je tak dobře zaveden, že může jen sklízet úrodu dřívějších úsilí. Sklízňová strategie je velmi často předzvěstí zániku podniku.

Finanční perspektiva pak podporuje tyto tři strategie opět třemi směry:

- 1) zaměřením na růst obrátu a optimální sortiment;

- 2) směrem ke snižování nákladů a zároveň růstu produktivity;
- 3) plným využitím zdrojů a jejich rozšiřováním, tj. novými investicemi.

3.5.2.2 Oblast péče o zákazníky

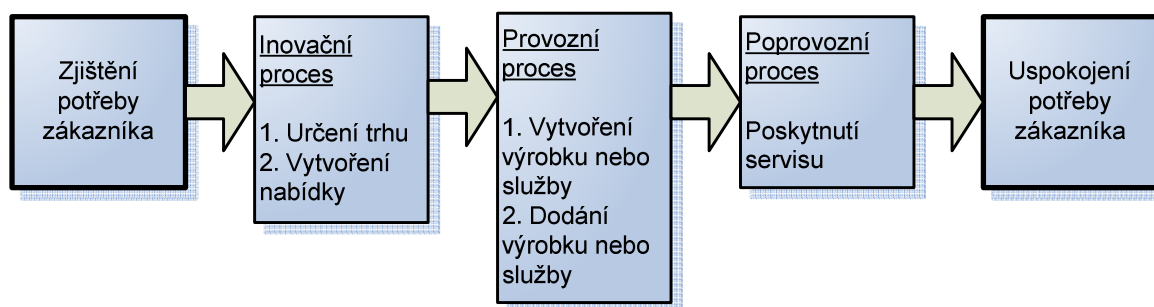
Klasická finanční analýza se zabývá tímto problémem jen okrajově, a to v oblasti controllingu v bodě alternativního výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku, kde se žádá, aby tento výsledek byl ve všech položkách členěn dle zákaznických skupin. Výrobní proces se zabývá v oblasti péče o zákazníky servisem, eventuálně záručními opravami. Péče o zákazníky by se měla vyskytovat především v oblasti marketingu, který provádí výzkum a má velmi důležitou roli v této péči [3, 13]

V BSC se nejedná pouze o péči stávajícího zákazníka, ale taky o získávání zákazníků nových, uspokojování nadstandardních požadavků apod. Je zde důležitý strategický přístup [4].

3.5.2.3 Oblast interních podnikových procesů

Stejně jako ostatní nové přístupy k měření výkonnosti je i koncept BSC velkým pokrokem. Ať se bavíme o manažerském účetnictví, controllingu či nových metodách kalkulace, jsou všechny tyto metody nutné k aplikaci konceptu BSC. Jako u finanční analýzy nebo péče o zákazníka jde v oblasti interních podnikových procesů ke stanovení jejich možné perspektivy vývoje. Činnost zaměstnanců musí být tvůrčí a založená na podnikové strategii a vizi [13].

Interní podnikové procesy musíme chápat jako hodnotový řetězec, v němž jednotlivé články na sebe navazují.



Obr. 4: Hodnotový řetězec [13]

3.5.2.4 Oblast péče o zaměstnance a její perspektiva

V podnicích je praktikována většinou standardní personalistika. Podle Vysušila [13, s. 64] má tyto hlavní rysy:

- a) o každém zaměstnanci máme vědět co nejvíce osobních údajů i o jeho dosavadním zaměstnání;
- b) s každým zaměstnancem se uzavře pracovní smlouva s příslušnou náplní práce;
- c) každý zaměstnanec je sledován co do své svědomitosti a výkonnosti, prohřešky proti nim jsou zaznamenány v osobních kartách zaměstnanců;
- d) jestliže se zaměstnanec „vypracoval“, je povýšen a naopak.

Tento poslední rys se většinou ani nepraktikuje a ponechává zcela stranou zejména otázku, jak se kdo „vypracoval“. Povýšení (či naopak) je věcí nadřízených.

Podle metody BSC je důležité zlepšování schopností zaměstnanců, a tím i růst kvality podnikových procesů. Podnik musí investovat do své infrastruktury (lidí, systémů, procesů) a jen tak může dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů [4].

3.5.3 Omezení a bariéry metody BSC

Měřítko BSC na rozdíl od manažerského účetnictví, finanční analýzy a controllingu nejsou striktně stanovena a nadefinována. Je třeba taková měřítko určit, ale v některých oblastech BSC to může být obtížné (zákaznická a zaměstnanecká perspektiva). Prof. Vysušil ve své knize [13] uvádí, že jednou z metod, jak nahradit měřítko, která zatím nejsou zpracována nebo nejsou vůbec dostupná, je používat přesně definovaných memorand, tj. jedno až dvoustránkových zpráv, které vypracovávají klíčoví manažeři. Také stanovuje zásadní pravidla pro tato měřítko [13, s. 70]:

- 1) Nejprve se musí stanovit cíle a teprve potom měřítko.
- 2) Neexistují žádná univerzálně platná měřítko BSC, ta je nutno v každém konkrétním případě hledat a nacházet.
- 3) BSC není souborem ukazatelů, které by se zavedly, a tím by byla metody BSC jaksi automaticky, rutinně zavedena, naopak cílem BSC je zavést do podniku strategii, tj. BSC umožňuje vytvořit organizaci zaměřenou na strategii.
- 4) BSC je strategický model, nikoliv model podniku jako celku.

U výběru měřítek je nejdůležitější jejich popis. Měřítko musí být vyvážená, aby např. nedošlo k využití příliš mnoha ukazatelů z finanční oblasti, které by převažovaly nad ostat-

ními. Proto je nutné zamyslet se nad tím, co všechno např. spadá do aktiv podniku. Nejsou to jen stroje a budovy, ale také kvalifikovaný a zkušený personál, pružné interní procesy, vysoká hodnota výrobků, spokojení zákazníci, nové procesní postupy, podniková databáze apod. Klíčová skupina měřítek (spokojenost zaměstnanců, jejich produktivita a jejich udržení v podniku) značně zaostávají za ostatními částmi BSC. Jedná se o zajištění strategických pracovních míst, dostupnosti informací pro dosažení strategických cílů atd. To vyžaduje značné investice do informačních systémů a do zaměstnanců [13].


Autoři Kaplan a Norton [4, s. 215] uvádějí efektivní proces strategického učení se a rozdělují jej na tři nezbytné části:

- 1) Sdílený strategický rámec, který komunikuje strategii a umožňuje všem zúčastněným vidět, jak jejich aktivity přispívají k dosažení celkové strategie.
- 2) Zpětnovazební proces, který sbírá data o výkonnosti strategie a umožňuje testování hypotéz o vzájemných vztazích mezi strategickými cíli a iniciativami.
- 3) Proces týmového řešení problémů, který zkoumá a učí se z dat o výkonnosti a poté přizpůsobuje strategii současným podmínkám.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

4.1 Profil

Název:	Zálesí, a.s.	
Právní forma:	akciová společnost	
Sídlo:	Uherskobrodská 119, Luhačovice, PSČ 763 26	
Datum vzniku společnosti:	Zápis do obchodního rejstříku byl proveden dne 23. října 1950 Krajským soudem v Brně, oddíl B, vložka 4382	
Rozhodující předmět činnosti:	Výroba polyetylenových a laminátových obalů, potisk obalových materiálů, vstřikování plastů, kovovýroba	
Základní kapitál:	157 119 000,- CZK	
Počet zaměstnanců:	382 (z toho THP 97)	

4.2 Předmět činnosti

ZÁLESÍ a.s. má na českém trhu již dlouholetou tradici. Je soukromou společností se stoprocentní účastí českého kapitálu, podnikající v několika výrobních oborech a službách.

- **Výroba laminátových tub** pro kosmetický, farmaceutický a potravinářský průmysl je jedna z hlavních činností společnosti. Součástí této výroby je zpracování grafického návrhu tuby a potisk laminátové folie a etiket.
- Další oblastí je **výroba plastových výlisků vstřikováním**. Specializací uvedeného oboru je výroba uzávěrů na tuby a láhve a dále výroba technických výlisků pro automobilový průmysl. Neodmyslitelnou součástí plastikářské výroby je výroba vstřikovacích forem. Ve **vlastní nástrojárně** pracovníci navrhnu tvar a geometrii výrobku, zpracují výrobní dokumentaci, formu vyrobí a odzkoušejí.
- Dlouhodobou tradici má ve firmě **strojírenská výroba**. Spolupráce s významnými tuzemskými podniky přinesla postupný rozvoj této činnosti na dnešní vysokou

technickou úroveň. Výroba probíhá na vysoce výkonných automatech a na CNC obráběcích strojích.

- Obchodní závod v Biskupicích je významným regionálním prodejcem zemědělské techniky. Je **autorizovaným prodejcem traktorů značky Zetor a Valtra** a strojů na zpracování píce a půdy **Pöttinger**. Dále je výhradním dovozcem zametacích strojů a univerzálních nosičů rakouské firmy **Aebi Rasant**. Dodává náhradní díly a poskytuje záruční i pozáruční servis na všechny prodávané stroje.
- Společnost se dále zabývá **službami v cestovním ruchu. V lázeňském městě Luhačovice provozuje dva hotely v kategorii ***.**
- Ve společnosti má již dlouholetou tradici také **zemědělská výroba.**

Všechny jmenované výrobní činnosti probíhají podle mezinárodních standardů systému řízení jakosti **ISO 9001**.

Cílem společnosti ZÁLESÍ a.s. i všech našich zaměstnanců je naplňování motto společnosti "Partner jistoty – jistota partnerství".

Plasty

Hlavní výrobní náplň:

- výroba plastových komponent pro automobilový, elektrotechnický a obalový průmysl
- výroba technických výlisků
- výroba tubových a lahvových uzávěrů
- výroba uzávěrů pro kosmetické obaly
- montáže, dokončovací operace, kompletace a balení
- svařování plastů ultrazvukem

Výroba probíhá podle norem systému řízení jakosti ISO 9001.

Závod plasty má dlouhodobé zkušenosti s výrobou forem pro vstřikování plastů a speciálních zařízení pro linky na výrobu tub. Předností výroby jsou znalosti výroby mnohonásobných forem pro tubové a lahvové uzávěry.

Služby

- návrh plastového vylisku,
- vypracování technické dokumentace forem,
- výroba prototypových nástrojů,
- výroba sériových nástrojů včetně odzkoušení,
- poradenství při zpracování plastů a výrobě forem.

Obaly (laminátové tuby)

Díky nejnovější technologii výroby v sobě laminátové tuby spojují výhody klasických hliníkových a současných polyetylenových tub. Jsou vhodné pro balení náplní i s vysokým obsahem těkavých složek, přitom zdravotní nezávadnost je doložena příslušnými certifikáty. Tuby se proto používají především k balení zubních past, kosmetických krémů, mastí, farmaceutických a potravinářských výrobků.

Kovo

Závod KOVO se zabývá strojírenskou výrobou a má více než dvacetiletou tradici. Spolupráce s významnými tuzemskými i zahraničními podniky přinesla postupný rozvoj na současnou vysokou technickou úroveň. Výroba probíhá jak na konvenčních strojích, tak na vysoce výkonných poloautomatech a CNC obráběcích strojích. Jedním s tradičních partnerů je ZETOR Brno. V roce 2001 zahájila společnost Zálesí a.s. projekt rozvoje strojírenské činnosti směrem ke spolupráci s automobilovým průmyslem. V současné době je Zálesí a.s. dodavatelem dílů významným partnerům v oblasti automobilového průmyslu, jako jsou Siemens, Valeo, TI Automotive AC.

Závod KOVO je rozdělen do čtyř provozů:

Kovo Pozlovice

- lokalizace v obci Pozlovice,
- výroba strojních součástí na konvenčních a CNC strojích,
- hlavní partner: Zetor Brno, a.s.

Kovo Autodíly

- lokalizace závodu v Luhačovicích,
- výroba strojních součástí na CNC strojích,

- hlavní partner: Siemens VDO Frenštát, Valeo Compressors Humpolec.

Kovo Zeus

- lokalizace v Luhačovicích,
- výroba součástí ze slitin hliníku na moderních CNC strojích,
- hlavní partner: TI Automotive AC Jablonec nad Nisou.

Kovo Slavičín

- lokalizace ve Slavičíně,
- výroba svařovaných konstrukcí a součástí zámečnického charakteru,
- hlavní partner: řada partnerů s ČR i zahraničí [21].

4.3 Historie

23. 10. 1950 Je založeno Jednotné zemědělské družstvo Luhačovice.
1. 1. 1973 Sloučením družstev okolních obcí vzniká Jednotné zemědělské družstvo Zálesí Luhačovice
2. 12. 1992 Na valné hromadě oprávněných osob vzniká ZÁLESÍ družstvo vlastníků Luhačovice.
19. 10. 1993 Je založena společnost Zálesí, s.r.o.
1. 1. 1994 Byla uzavřena smlouva o komplexním pronájmu a úpravě vztahů s komplexním pronájmem souvisejících se ZÁLESÍ družstvem vlastníků Luhačovice a ZÁLESÍ, s.r.o.
2. 4. 1997 Je založena společnost AG ZÁLESÍ, a.s. – dceřiná společnost ZÁLESÍ, s.r.o.
27. 7. 2005 Dochází ke změně právní formy ZÁLESÍ družstva vlastníků na akciovou společnost ZÁLESÍ DV, a.s.
8. 12. 2005 Mění se právní forma firmy ZÁLESÍ, s.r.o. na akciovou společnost ZÁLESÍ ZL, a.s.
31. 12. 2005 Až do tohoto data hospodaří ZÁLESÍ družstvo vlastníků formou komplexního pronájmu firmy.
1. 10. 2006 Na základě rozhodnutí valných hromad zúčastněných společností byla zapísána fúze zanikající společnosti ZÁLESÍ ZL, a.s. a AG ZÁLESÍ, a.s.

s nástupnickou společností ZÁLESÍ DV, a.s., současně se zápisem do obchodního rejstříku se mění obchodní firma na ZÁLESÍ, a.s [21].

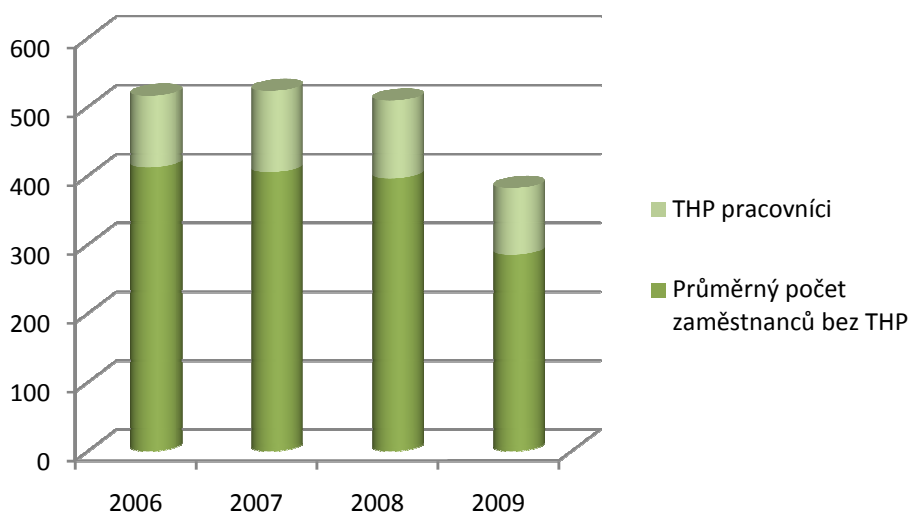
4.4 Vývoj počtu zaměstnanců

Tab. 1: Vývoj počtu zaměstnanců

	2006	2007	2008	2009
Průměrný počet zaměstnanců	516	523	509	382
- z toho THP pracovníků	104	118	113	97
Výše osobních nákladů (v tis. Kč)	129 578	153 039	158 336	121 443
- z toho osobní náklady na THP	42 797	54 175	59 042	43 794

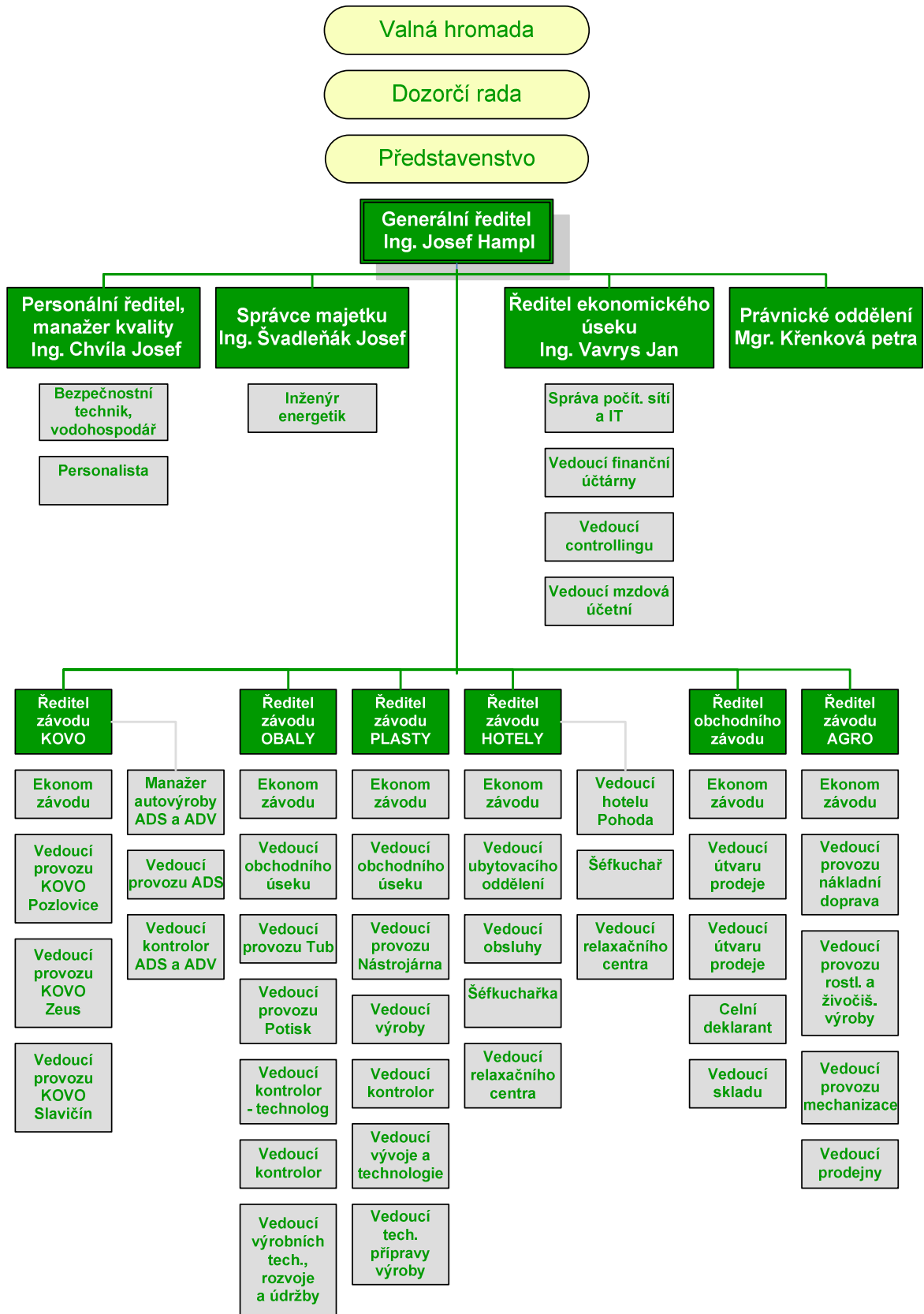
Zdroj: vlastní zpracování

Průměrný počet zaměstnanců je až do roku 2009 poměrně stálý, nejsou zde velké výkyvy. Dle toho hlediska tedy můžeme společnost zařadit do kategorie velkých podniků. Mezi roky 2008 a 2009 je patrný 25% pokles způsobený globální ekonomickou krizí. Společnost je významným způsobem napojena na automobilový průmysl, konkrétně strojní výrobou součástí do automobilů. V tomto ohledu tedy výrazně poklesly tržby a podnik byl nucen propustit řadu zaměstnanců z důvodu snížení provozních nákladů.



Obr. 5: Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní zpracování]

4.5 Organizační struktura



Obr. 6: Organizační struktura Zálesí, a.s.[vlastní zpracování]

Společnost je rozdělena na organizační jednotky, závody a útvary zabezpečující činnosti výrobní, obchodní, správní a služby. V čele organizačních jednotek stojí ředitelé, kteří jsou převážně současně akcionáři firmy.

4.6 Vize

Vytvořit z firmy efektivně fungující organismus otevřený změnám, schopný obstát v náročném zákaznickém a konkurenčním domácím i zahraničním prostředí.

4.7 Cíle společnosti

Zajistit pravidelné zhodnocení vloženého kapitálu akcionářů prostřednictvím každoroční výplaty dividend ve výši 10 % z nominální hodnoty základního kapitálu. Na jeho základě lze dále řešit změny a opatření k zefektivnění a zvýšení výkonnosti firmy.

Základní cíl pro tvorbu hospodářského plánu 2010 – 2013 je zabezpečení tvorby zisku jednotlivými závody ve výši umožňující zhodnocení vlastního kapitálu nejméně ve výši 10 % z jeho aktuálního účetního stavu 340 mil. Kč, při udržení a nenavýšení stavu pracovního kapitálu.

4.7.1 Dlouhodobé cíle

- nastavení systému, který zabrání vyrobění a expandování špatného výrobku nebo provedení nekvalitní služby,
- během všech činností zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců,
- činnosti budou zaměřeny na prevenci proti znečištění ŽP (oblast ovzduší, vodního hospodářství, minimalizace odpadů, zlepšování pracovního prostředí ve firmě atd.).

4.7.2 Krátkodobé cíle

- stanovené cíle musí být měřitelné a také vyhodnotitelné,
- návrhy krátkodobých cílů v oblasti kvality, bezpečnosti atd. zpracovávají ředitelé jednotlivých závodů
- návrhy jsou vydávány příkazem generálního ředitele a to každý rok,
- krátkodobé cíle, které jsou zveřejňovány na tabulích na jednotlivých provozech, musí být s nimi seznámeni všichni zaměstnanci.

Plánované hodnoty vybraných ukazatelů na rok 2010 definované managementem společnosti:

1. Zisk, jehož výše splňuje požadavek na minimálně 10% zhodnocení vlastního kapitálu.
2. Snížení stavu oběžných prostředků úrovně roku 2009 o 10% (zásoby, pohledávky).
3. Zvýšení rentability aktiv na úroveň vycházející z výpočtu minimální potřeby tvorby zisku – ROA (rentabilita celkového kapitálu 6 %).
4. Udržení celkového obrátu firmy na úrovni roku 2009 zvýšené o 5 % při průměrné rentabilitě tržeb 7 %.

4.8 Současný stav řízení podniku

Pravidelně týdně se konají porady vedení společnosti. Jedná se o porady, kde jsou řešeny spíše provozní záležitosti. Každý ředitel má svoji zprávu, týkající se výrobních záležitostí. Vedoucí controllingového oddělení připravuje týdenní zprávu pro ekonomu – přehled aktuálního obrátu – tržeb, týdenní aktuální reporting cash flow, stav pohledávek, popř. přehled problematických pohledávek. To pravidelně na každou poradu a dále nepravidelně různé rozbory na základě úkolů plynoucích právě z těchto provozních porad – jedenkrát měsíčně se konají porady představenstva. Každá porada má svůj program, jedním bodem je však vždy hospodářský výsledek firmy. Report z důvodu jednotnosti za celou firmu připravuje vedoucí controllingového oddělení, zasílá elektronicky členům představenstva v dostatečném předstihu před vlastním zasedáním, ředitelé závodů si připraví komentář za svůj závod, a to zhodnocení měsíce a především výhled na další období. Report se skládá z hospodářského výsledku za sledované období a od počátku roku ve vztahu k plánu na dané období, tvorby a rozdělení zdrojů jednotlivých závodů, cash flow za dané období s výhledem do budoucna, vývoj a plnění plánu mzdových prostředků, analýza tržeb, čerpání nákladů na pořízení a opravy dlouhodobého majetku. Včetně stručného komentáře k podniku jako celku, doplněného jednoduchými tabulkami, grafy apod. Avšak veškeré výstupy (reporty) jsou komplikované, nemají jednotnou strukturu a jsou tvořeny v programu MS Excel. Cílem společnosti v této oblasti je reporty co nejvíce zjednodušit a strukturovat.

Čtvrtletně se na zasedání představenstva doplňují výše uvedené reporty o zprávu ohledně řízení a kontroly procesu fakturace s upozorněním na problémové pohledávky, analýzu oběžného majetku, především zásob (stavy, obrátky zásob, plnění plánované obrátky na skladech jednotlivých závodů). Dále o personální controlling (vývoj průměrné mzdy, ne-

mocnost, fluktuace, apod.). Tyto informace dodává personální útvar. Dále též vývoj rozvahy a případně controlling projektů. Čtvrtletně taky probíhá vyhodnocování procesů (u výrobních certifikovaných závodů – Kovo, Obaly, Plasty). Přehledy se vyplňují přímo na závodech. Řeší se na zasedání Rady kvality (ředitelé výrobních závodů, generální ředitel, představitel vedení pro jakost a ekonomický ředitel). Jedním z cílů vedoucího controllingového oddělení je pravidelné vyhodnocování procesů na celopodnikové úrovni a harmonizace s ekonomickými výstupy.

Nepravidelně se v průběhu roku vyhodnocují na celopodnikové úrovni klíčoví odběratelé, tvorba krycího příspěvku za tyto odběratele, vývoj fixních nákladů, vývoj rentability. V rámci výrobních závodů se dále provádí controlling na úrovni mistrů a vedoucích výroby – analýza prostojů, seřizování, vliv výrobní dávky na ziskovost výrobku, stanovení a optimalizace průtoků, plnění termínů zakázek, jakost, analýza krycího příspěvku, výsledné kalkulace a jejich odchylky od plánovaných hodnot. Výstupy se používají přímo na závodech, v rámci firmy se diskutují většinou při problémech (krizové řízení). Obchodní týmy závodů řeší marketingové strategie, obchodní plány a jejich plnění, analýzy odběratelů a dodavatelů, tržní segmenty apod. [22]

Ve společnosti Zálesí, a.s. se provádí celá řada řídicích činností, většinou však na bázi finanční analýzy (zpětný pohled). Koncept BSC, vycházející ze strategie a vize podniku, by měl finanční analýzu doplnit o tzv. dopředný pohled. Tedy je nutné ztotožnění se strategií a cíli podniku, namodelovat a v každé ze čtyř oblastí určit několik měřítek, které by měla společnost plnit. BSC je také vhodným konceptem pro strukturované, graficky přijatelné a srozumitelné reporty, což je v současnosti jedním z cílů podniku.

5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí si klade za cíl popsat okolí podniku, ve kterém se nachází, a identifikovat faktory, které ovlivňují jeho podnikatelskou činnost.

5.1 PEST analýza

5.1.1 Politické vlivy

Politickou situaci v ČR lze považovat za stálou. Nehrozí zde žádné převraty a výrazné změny. Avšak je nezbytně nutné striktně dodržovat veškerou legislativu. Společnost je významným plastikářským výrobcem, a proto musí dbát dle zákonů na dodržování ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce. Česká republika má ještě mnoho prostoru a nedostatků pro příjem nových reforem, které by v budoucnu mohly být jak příležitostí, tak omezením.

V oblasti daňové můžeme pozorovat příznivý vývoj pro veškeré subjekty, které jsou právnickými osobami. Sazba daně z příjmu právnických osob (DzPPO) má neustále sestupnou tendenci. Zatímco v roce 2006 byla tato sazba stanovena na hodnotě 24 %, jejím neustálým poklesem se dostala až na dnešní hodnotu, která činí 19 %. Opačnou tendenci můžeme pozorovat u DPH, která ve své snížené podobě činí od 1. 1. 2010 10 % a základní hodnota DPH 20 %.

Významnou skutečností je také členství ČR v Evropské unii (EU). Vlášda se prostřednictvím evropských fondů snaží podporovat podnikání a čerpat tak veškeré prostředky určené za tímto účelem. V horizontu několika let se plánuje vstup do Eurozóny, což je velkou příležitostí pro podnik, jelikož významnou část svých výrobků vyváží do zahraničí a přijetím společné měny by eliminovala veškerá kurzová rizika plynoucí z obchodních transakcí.

5.1.2 Ekonomické vlivy

V České republice byl až do roku 2008 výrazný ekonomický růst, což také do tohoto roku přilákalo řadu zahraničních investorů (také rozšíření automobilového průmyslu), což bylo pro společnost Zálesí, a.s. významnou příležitostí, jelikož vyrábí součástky do automobilů. Tato situace se však od roku 2008 výrazně změnila. S nástupem globální ekonomické krize zkrachovala řada významných subjektů a hospodářství upadlo do recese. Banky se staly opatrnějšími a nastavily přísnější kritéria pro poskytování provozních úvěrů podnikům. To

mělo významný dopad na mnohé společnosti závislé na cizím kapitálu, potřebném především ve výrobní oblasti, do které spadá i společnost Zálesí, a.s. Významně ji také ovlivnila snížená poptávka po automobilech z již výše uvedeného důvodu (napojení na automobilový průmysl). Tržby závodu Kovo se v roce 2008 dostaly na 30% úroveň.

Vyhlídky na rok 2010 nejsou nikterak optimistické a neočekává se žádný výrazný zvrát dosavadního trendu. Očekává se další pokles počtu zaměstnanců u 25 % společností, 15 % očekává jejich nárůst.

Podle Hospodářské komory ČR je třeba stabilizovat současný kurz koruny vůči euru i dolaru a snížit úrokové sazby centrální banky. Mělo by dojít k zamezení nekontrolovaného růstu cen energií (plyn, elektrická energie), k podpoře využívání tuzemských energetických zdrojů a surovin, vzdělávání s uplatnitelností na trhu práce apod.

5.1.3 Sociální a kulturní vlivy

Dnešní situace se vyznačuje snahou o zlepšení životního prostředí a využívání obnovitelných energetických zdrojů. Každý subjekt, který chce udržovat tempo se současnými trendy, by měl být aktivní v oblasti ekologie. S tímto je také spojena možnost čerpání dotací na ochranu životního prostředí a ekologickou likvidaci odpadů. Výroba ve společnosti Zálesí, a.s. je energeticky náročná a především v oblasti výroby plastů musí dodržovat přísná kritéria spojená s jejich výrobou a likvidací odpadů vzniklých při výrobě. Zálesí, a.s. investuje do ochrany životního prostředí za spoluúčasti Evropské unie. Poskytnutí dotace je v oblasti podpory „Úspory energie a obnovitelné zdroje energie, program EKO-ENERGIE“.

Firma si v posledních letech uvědomuje důležitost svých zaměstnanců, avšak v některých oblastech jí chybí kvalifikovaný personál, především z oblasti manuálních pracovníků. To je taky jeden z důvodů, proč se společnost od prosince 2009 zapojila do projektu Rozvojem lidských zdrojů zpracovatelského průmyslu ke zvýšení a k překonání ekonomické a finanční krize. Cílem projektu je soustředit se na efektivitu zapojených firem, finanční a strategické řízení, řízení výkonnosti s využitím znalostí controllingu, průmyslového inženýrství a managementu, postavit stabilitu firem na vlastních lidech, jejich znalostech a dovednostech.

5.1.4 Technologické vlivy

Stejně jako v oblasti životního prostředí, tak i v oblasti technologií, můžeme zařadit společnost Zálesí, a.s. do kategorie podniků, které využívají nejmodernější technologie. Vý-

znamnou investicí v posledních letech byla výstavba nové haly na výrobu plastů. Společnost se tak stává významným konkurentem. Ani v oblasti kovovýroby tomu není jinak. Řada strojů je plně automatizována, a tudíž dochází k úspoře nákladů na mzdy a státní odvody. Snaží se využívat stávající technologie na reálné procento s cílem maximálního využití zdrojů pro nové investování. Zvyšuje pravidelně meziročně produktivitu práce a nové technologie se snaží podřídit kvalitě vyráběného výrobku.

5.2 Porterova analýza

5.2.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky

V dnešní je rivalita mezi jednotlivými podniky vysoká. Díky diverzifikaci portfolia výrobků a služeb však dochází ve společnosti Zálesí, a.s. také k diverzifikaci rizika spojeného s nízkým odbytem. Ztráty v jedné z oblastí podnikání se tak dají pokrýt z výnosů ostatních oblastí. Díky této skutečnosti má společnost významné postavení a dokáže konkurovat jiným velkým podnikům. V oblasti hotelnictví čerpá značnou výhodu ze své geografické polohy, jelikož je situována v lázeňském městě Luhačovice. Výhoda zde spočívá v turistickém ruchu. Mezi významné konkurenty patří:

Plasty - MetalPlast Lipník n. B., a.s.

- INCOT, Podivín
- FASSET, s.r.o., Opava
- C.A.P., s.r.o., Praha
- CEBAL ČR, a.s., Kolín

Kovo - Auto Lano, s.r.o., Děčín

- UVB TECHNIK, s.r.o., Hlučín
- FLUIDTECHNIK BOHEMIA, s.r.o., Brno

Hotely - Hotel Garni Jestřábí

- Lázeňský hotel Miramare

5.2.2 Hrozba substitučních výrobků

Výroba v závodu Kovo je natolik technologicky specifická, že nelze považovat žádný výrobek za substitut. Podobně je tomu i u plastů, avšak některé plastové uzávěry a obalový materiál by mohly být substituovány jinými materiály.

5.2.3 Vstup potenciálních konkurentů

Dnešní ekonomická situace není příznivá pro založení konkurenčního podniku v jakékoliv oblasti podnikání. Dalo by se říci, že trh se díky ekonomické krizi „pročišťuje“ a vstup na něj je nejvíce rizikový. Naopak lze v toto období spatřovat výhodu a vyvarovat se chyb, které mnohé podniky dovedly až k likvidaci. Bariéry vstupu lze spatřovat v těchto oblastech:

- vysoká finanční náročnost na nákup strojů, zařízení a technologií (vysoké fixní náklady);
- nutná odborná kvalifikace (technologická i ekonomická);
- splnění požadavků na ekologii apod.

5.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Tak jako v každém odvětví, vyjednávací síla dodavatelů se projevuje především v rostoucí ceně vstupů. Při dodržení stávající kvality si však společnost Zálesí, a.s. může vybírat své dodavatele na základě nejnižší ceny. To je také trendem současnosti. Při nespolehlivosti nebo dodávce nekvalitních materiálů není náročné přejít ke konkurenci. Dodavatel také musí být registrován třetí stranou, tj. akreditován certifikačním orgánem podle ISO 9001:2000.

5.2.5 Vyjednávací síla odběratelů

Společnost má díky velkému počtu aktivit široký okruh svých zákazníků. Tvoří je jak firmy (fyzické osoby) z České republiky, tak i ze zahraničí. Aby byla firma konkurenceschopná, musí striktně dodržovat technické požadavky ze strany zákazníka a vyhovět všem jeho požadavkům. Mezi významné odběratele patří:

- | | |
|----------------------------|-----------------|
| - Kompozit – PRAHA, s.r.o. | - TI Automotive |
| - TVM, s.r.o. | - Continental |
| - COPRECI CZ, s.r.o. | - Zetor |

5.3 SWOT analýza



Obr. 7: SWOT analýza [vlastní zpracování]

5.4 Finanční analýza

Finanční analýza by měla přispět k přehledu o majetkovém a kapitálovém postavení společnosti. Bude analyzován minulý a současný stav a do konceptu BSC navržena měřítko, která vyjadřují výkonnost podniku Zálesí, a.s.

5.4.1 Analýza majetkové a finanční struktury podniku

Majetková struktura ve sledovaných obdobích má relativně stálou strukturu. Podíl dlouhodobých a oběžných aktiv na celkových aktivech je relativně stálý. Významnou položku zde tvoří stavby a samostatné movité věci. Bez jakýchkoliv jiných informací je tedy jasné, že se jedná o výrobní podnik, jehož velkou část majetku tvoří stroje. Materiál, výrobky a zboží jsou v rozvaze také nezanedbatelnou položkou.

Pokud se podíváme na meziroční vývoj, můžeme konstatovat pokles hodnoty jednotlivých položek majetku. Tato skutečnost může být způsobena odpisy, ale také prodejem nepotřebného majetku. V oblasti oběžných aktiv je tomu obdobně, avšak na poklesu se podepsal vliv hospodářské krize. Došlo ke snížení poptávky, a tudíž i následné produkce podniku. Nebylo nutné čerpat na provoz tolik cizího kapitálu. Tato položka má též sestupnou tendenci.

Horizontální a vertikální analýzu rozvahy obsahují přílohy P I a P II.

5.4.2 Analýza výnosů a nákladů

Opět je evidentní, že se jedná o výrobní podnik, jelikož 70 % výnosů tvoří tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Další výnosy jsou tvořeny tržbami za prodej materiálu a ostatními provozními výnosy. Jak již bylo zmíněno výše, i společnost Zálesí, a.s. prochází hospodářskou krizí a to se podepsalo především na poklesu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb o 27 % mezi roky 2008 a 2009.

Z hlediska nákladů hrají nejvýznamnější roli spotřeba materiálu, energie a služeb podílejících se na celkových nákladech téměř 50 %. Další významnou položku tvoří osobní nákladu (kolem 20 %), reprezentované především mzdovými odměnami. I u těchto však mezi roky 2008 a 2009 došlo k poklesu o 23 %. Za zmínku stojí i ostatní provozní náklady, které v průběhu sledovaných let klesají v důsledku úsporných opatření napříč celým podnikem.

Horizontální a vertikální analýzu výkazu zisku a ztrát obsahují přílohy P III a P IV.

5.4.3 Analýza vývoje zisku

V následujících tabulkách a grafech je vyjádřen přehled vývoje zisku v podobě EAT, EBT, EBIT a EBITDA.

Tab. 2: Vývoj výsledku hospodaření

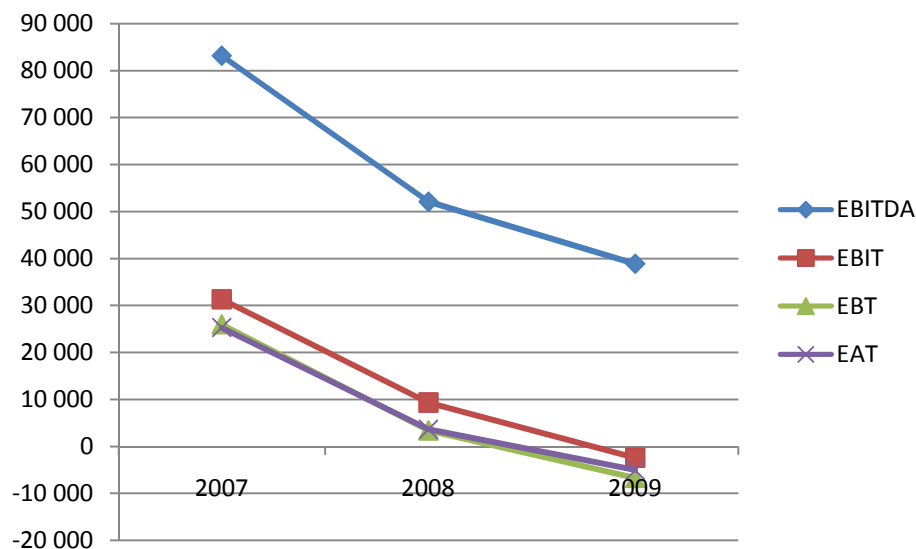
	2007	2008	2009
EBITDA	83 174	52 096	38 909
EBIT	31 299	9 354	-2 366
EBT	25 970	3 400	-6 700
EAT	25 288	3 650	-5 011

Zdroj: vlastní zpracování

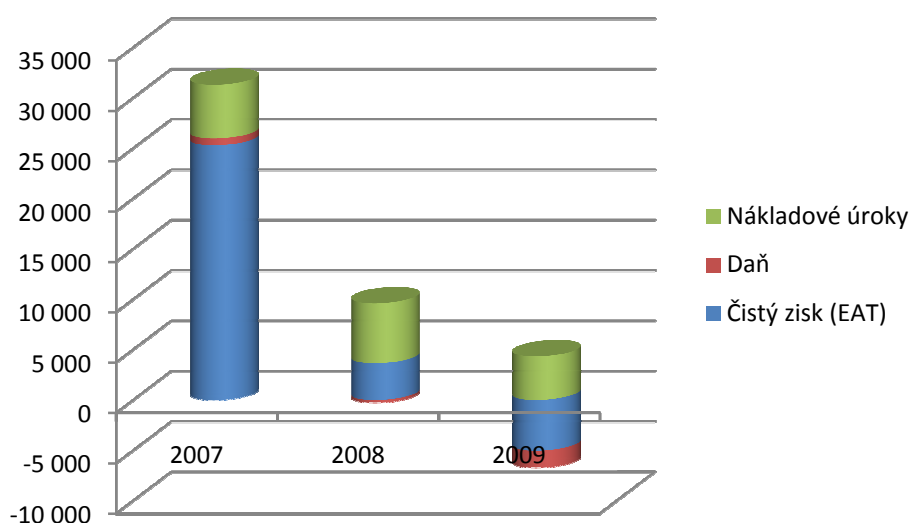
Tab. 3: Vývoj odpisů, nákladových úroků, daně a čistého zisku

	2007	2008	2009
Odpisy	51 875	42 742	41 275
Nákladové úroky	5 329	5 954	4 334
Daň	682	-250	-1 689
Čistý zisk (EAT)	25 288	3 650	-5 011

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 8: Vývoj výsledku hospodaření [vlastní zpracování]



Obr. 9: Rozdělení EBIT v podniku [vlastní zpracování]

Každého manažera zajímá, kolik vytvořeného EBIT zůstává v podniku ve formě čistého zisku, kolik EBIT případně věřitelům ve formě nákladových úroků a jakou část si ponechá stát ve formě daní.

5.4.4 Analýza vývoje cash flow

V tabulce 4 je uveden ve zkrácené podobě vývoj cash flow v jednotlivých letech rozdělený podle činností na cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti. Hlavním zdrojem peněžních prostředků je provozní činnost, která je v podniku významným zdrojem financování investic. CF z investiční činnosti je každoročně záporné, což svědčí o investiční aktivitě podniku. CF z finanční činnosti je taktéž každoročně záporné.

I přes hospodářskou krizi dokázala společnost Zálesí, a.s. vytvořit v roce 2009 nejvyšší čisté zvýšení cash flow za sledovaná období. To lze hodnotit jako velice pozitivní skutečnost.

Tab. 4: Vývoj toků peněžní hotovosti

(v tis. Kč)	2007	2008	2009
Počáteční stav pen. prostředků	24 125	28 770	21 377
CF z provozní činnosti	70 176	41 834	52 968
CF z investiční činnosti	-56 261	-26 548	-20 031
CF z finanční činnosti	-9 270	-22 679	-20 079
Čisté zvýšení / snížení PP	4 645	-7 393	12 858
Konečný stav PP	28 770	21 377	34 235

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.5 Analýza čistého pracovního kapitálu

Podnik dosahoval po celé analyzované období dostatečně vysoký ČPK na pro krytí neočekávaných závazků. Podíl ČPK na oběžných aktivech se ve sledovaných letech pohyboval v intervalu doporučených hodnot 30 – 50 %.

Tab. 5: Vývoj čistého pracovního kapitálu

	2007	2008	2009
ČPK (v tis. Kč)	105 528	73 055	92 552
ČPK/OA	39,3 %	32,4 %	46,2 %

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.6 Analýza zadluženosti a vztahu majetkové a finanční struktury

Ukazatele zde slouží jako indikátory výše rizika, jež firma podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Zadluženost sama o sobě nemusí být negativní charakteristikou firmy. Určitá výše bývá obvykle přínosem. Každá firma by měla usilovat o optimální finanční struktury, což je nejvhodnější poměr užití vlastních a cizích zdrojů.

Zadlužení podniku Zálesí, a.s. je přiměřené a ve sledovaných letech klesá. Zlaté pravidlo financování, tj. krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobým kapitálem, podnik splňuje. Nutno se pozastavit u ukazatele úrokového krytí. V roce 2009 je hodnota záporná, což by mohlo značit, že podnik nebude moci dostát svému závazku platit úroky z vytvořeného zisku. V této oblasti je třeba zvýšit pozornost.

Tab. 6: Vybrané ukazatele zadluženosti

	2007	2008	2009
Celková zadluženost	40,8 %	38,4 %	32,9 %
Míra zadluženosti	0,70	0,63	0,49
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	29,6 %	23,8 %	29,0 %
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	17,1 %	13,0 %	12,5 %
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	1,11	1,13	1,21
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	1,34	1,30	1,38
Ukazatel úrokového krytí	5,87	1,57	-0,55

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.7 Multiplikátor vlastního kapitálu

Multiplikátor vlastního kapitálu ukazuje možnost zvyšování cizích zdrojů v kapitálové struktuře s pozitivním vlivem na rentabilitu vlastního kapitálu, pokud je jeho hodnota vyšší

než 1. V případě společnosti Zálesí, a. s. došlo v roce 2008 k hodnotě nižší, což signalizuje, že je podnik předlužen. Rok 2009 je také na zamyšlenou. Hodnota multiplikátoru se sice pohybuje vysoko nad hraniční hodnotou, avšak v tomto roce došlo k vytvoření záporného výsledku hospodaření, a jak je patrné z analýzy zadluženosti, společnost dle tohoto ukazatele nebyla schopna pokrýt nákladové úroky z vlastních zdrojů. Proto bych jednoznačně větší zadlužení nedoporučil.

Tab. 7: Multiplikátor vlastního kapitálu

	2007	2008	2009
EBT/EBIT	0,83	0,36	2,83
A/VK	1,71	1,63	1,5
Multiplikátor	1,4193	0,5868	*

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.8 Analýza likvidity

Ukazatele běžné a pohotové likvidity jsou relativně stabilní a nikterak nevybočují z doporučených hodnot Ministerstvem průmyslu a obchodu. Jen v roce 2008 byla pohotová likvidita nepatrně nižší. U hotovostní likvidity je tomu obdobně, avšak v roce 2009 měl podnik více krátkodobých finančních prostředků a to mohlo mít za následek snížení rentability kapitálu.

Tab. 8: Vybrané ukazatele likvidity

	2007	2008	2009	Doporuč. hodnoty MPO
Běžná likvidita	1,65	1,48	1,86	1,5 – 2
Pohotová likvidita	0,97	0,79	1,11	1
Hotovostní likvidita	0,18	0,14	0,32	0,2
ČPK/OA	39,3 %	32,4 %	46,2 %	30 – 50 %
ČPK/A	18,3 %	13,5 %	19,0 %	

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.9 Analýza rentability

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.

Rentabilita společnosti Zálesí, a.s. má od roku 2007 sestupnou tendenci. Podnik v roce 2009 dosáhl záporných hodnot rentability. Opět se zde projevuje snížená poptávka a odbyt výrobků. Byl vytvořen záporný výsledek hospodaření (EBIT i EAT).

Tab. 9: Vybrané ukazatele rentability

	2007	2008	2009
Rentabilita tržeb (ROS)	3,60 %	0,56 %	-1,05 %
Rentabilita výnosů	3,98 %	1,21 %	-0,43 %
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	5,42 %	1,73 %	-0,48 %
Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)	7,77 %	2,43 %	-0,66 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	7,47 %	1,10 %	-1,54 %

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.10 Analýza aktivity

U obratu (obratovosti) platí, čím větší hodnota tohoto ukazatele, tím lépe. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1. Podnik ve všech sledovaných obdobích toto kritérium splňuje. Na zamyšlenou je vyšší hodnota doby obratu závazků. Pokud by ji podnik snížil, stal by se důvěryhodnějším pro své věřitele. Pozitivní je, že dle obratu pohledávek má k dispozici peníze dříve, než je povinen platit.

Tab. 10: Vybrané ukazatele aktivity

	2007	2008	2009
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,20	1,21	0,98
Obrat celkových aktiv z výnosů	1,36	1,43	1,12
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	57,1	57,6	60,5
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	67,7	55,3	64,8
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	87,8	82,1	90
Obratovost pohledávek	5,32	6,51	5,55
Obratovost závazků	4,1	4,39	4

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.11 Ostatní ukazatele

Tab. 11: Ostatní ukazatele společnosti Zálesí, a.s.

	2007	2008	2009
Přid. hodnota/Počet zam. (v tis. Kč)	419,8	356,8	374,3
Tržby/Počet zaměstnanců (v tis. Kč)	1 387,9	1 352,1	1 319,0
Osobní náklady/Počet zam. (v tis. Kč)	292,6	311,1	317,9
Výkonová spotřeba/Výnosy	45,56 %	44,97 %	44,98 %
Osobní náklady/Výnosy	19,38 %	20,46 %	22,21 %
Odpisy/Výnosy	6,60 %	5,52 %	7,55 %
Nákladové úroky/Výnosy	0,68 %	0,77 %	0,79 %
Přidaná hodnota/Výnosy	27,81 %	23,47 %	26,15 %
Osobní náklady/PH	69,70 %	87,19 %	84,94 %
Odpisy/PH	23,63 %	23,54 %	28,87 %
Nákladové úroky/PH	2,43 %	3,28 %	3,03 %
HV před zdaněním/PH	11,83 %	1,87 %	-4,69 %

Přidaná hodnota se ve sledovaných letech postupně snižuje. Je to dáno snížením produkce výrobků. I přes pokles počtu zaměstnanců mají osobní náklady na jednoho zaměstnance vzestupnou tendenci.

Ve finanční analýze nebylo využito srovnání s odvětvím. Výroba plastů a obalů se sice podílí na celkovém obratu 50 %, avšak společnost působí v dalších čtyřech odvětvích. Srovnání s odvětvím výroby plastů by bylo zavádějící.

V rámci podrobné finanční analýzy bylo poukázáno na to, co se firmě daří a kde jsou případná úskalí. Podnik Zálesí, a.s. je významný hlavně výrobou plastů, obalů, obchodní činností, hotelnictvím, zemědělskou výrobou, kovoobráběním, zámečnictvím, a to hlavně díky širokému sortimentu výrobků a služeb, trvale vysoké kvalitě a certifikátům ISO. Významnou skutečností bylo v roce 2008 dokončení výstavby nové haly pro vstřikování plastů a výrobu forem. Díky stále trvající ekonomické krizi je ve sledovaném období patrný pokles hospodářského výsledku a ostatních veličin. Klesl počet zaměstnanců a také se snížila produkce v důsledku poklesu poptávky. Zadluženost společnosti je na dobré úrovni, avšak její zvýšení v následujícím období bych jistě nedoporučil. Dle ukazatelů likvidity má podnik dostatek prostředků pro krytí svých závazků, které splácí včas (doba obratu pohledávek je nižší než doba obratu závazků). Osobní náklady na zaměstnance rostou, což pro firmu není moc příznivé, ale lze to považovat za přirozený jev.

5.4.12 Využití konceptu EVA jako moderního konceptu pro hodnocení výkonnosti podniku Zálesí, a.s.

V teoretické části byl popsán koncept EVA jako moderní měřítko výkonnosti podniku. Podniky uznávají, že měřítka, která jsou založena pouze na účetních datech, nevystihují zcela realitu, a proto se v posledních několika letech začínají využívat měřítka nová. Tato jsou založena na ekonomickém pohledu. Koncept EVA je vyjádřením tvorby hodnoty pro podnik. Z tohoto důvodu bude začleněn do BSC jako moderní měřítko výkonnosti.

5.4.12.1 Vymezení NOA

Velikost investovaného kapitálu lze stanovit buď z pasiv rozvahy – tzv. finanční přístup (Capital – C), či z jejich aktiv – tzv. majetkový přístup (Net Operating Assets – NOA).

Úprava aktiv pro výpočet NOA vychází z následujících kroků:

1. Aktivace položek, které nejsou v aktivech vykazovány.
2. Vyčlenění neoperativních aktiv.
3. Snížení aktiv o neúročený cizí kapitál.

5.4.12.1.1 Aktivace položek

Leasing

Podnik Zálesí, a.s. pořizuje formou leasingu dopravní prostředky a stroje (DHM). Ve finanční analýze je pro aktivaci leasingu využita aktivace v současné hodnotě leasingových splátek. Tento model je rovněž z důvodu jednoduchosti snadno využitelný v praxi. Postupujeme tak, že výši leasingových splátek převedeme na současnou hodnotu s využitím diskontní míry, která je stanovena pomocí alternativního způsobu založeného na tržních datech. Výsledky výpočtu diskontní míry pro roky 2007 – 2009 jsou uvedeny v tabulce 24. Tabulka 12 shrnuje výsledky aktivace leasingu v letech 2007 – 2009.

Tab. 12: Současná hodnota leasingových splátek

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009
Aktivace leasingu	9 734	13 624	19 975	13 976

Zdroj: vlastní zpracování

Oceňovací rozdíly u dlouhodobého majetku

U dlouhodobého majetku vzniká problém ocenění z důvodu používání historických cen v účetnictví. Ty by měly být upraveny na reprodukční ceny (snížené o reálné opotřebení), u dlouhodobého finančního majetku by mělo být použito tržní ocenění.

Velikost oceňovacího rozdílu u dlouhodobého hmotného majetku je uvedena v tabulce 13. Vzhledem ke kladnému oceňovacímu rozdílu je potřeba identifikovat dodatečnou výši odpisů, která se následovně projeví ve sníženém výsledku hospodaření. Aktiva upravíme o položku oceňovacích rozdílů sníženou o odpisy.

Tab. 13: Výše oceňovacích rozdílů u DHM

(v tis. Kč)	2007	2008	2009
Oceňovací rozdíl	31 272	28 512	26 136
Dodatečné odpisy	4 534	4 134	3 790
Oceňovací rozdíl - odpisy	26 738	24 378	22 346

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.12.1.2 Vyčlenění neoperativních aktiv

Důležité je identifikovat, která aktiva mají operativní charakter a jsou nezbytná pro hlavní výdělečnou činnost podniku. Je třeba zvážit následující položky:

Krátkodobý finanční majetek

Krátkodobý finanční majetek vyloučíme v případě, že má charakter strategické rezervy nebo v případě, že dosahuje vyšší částky, než je z hlediska provozu nutné. Provozně nezbytnou úroveň peněžních prostředků můžeme odhadnout např. absolutní částkou či pomocí žádoucí úrovně poměrového ukazatele hotovostní likvidity. V našem případě využijeme ukazatel hotovostní likvidity, u něhož nechceme, aby přesáhl hodnotu 0,5. Dosahovaná hotovostní likvidita podniku je nižší, žádná úprava proto není provedena.

Dlouhodobý finanční majetek

Kritériem pro rozhodnutí vyčlenění DFM by měl být účel těchto finančních investic a charakter spojení mezi podniky, které se pomocí finančních investic vytvořilo. Pokud mají investice portfoliový charakter, měly by být z aktiv vyčleněny. Naopak pokud došlo k propojení mezi hlavní činností analyzovaného podniku a podniky, do kterých bylo investováno, pak je třeba takovou investici v aktivech ponechat. DFM v letech 2007 – 2009 je nulový, proto zde k žádné úpravě nedojde.

Nedokončené investice

Tento majetek je obvykle provozně potřebný. Protože se nepodílí na tvorbě současných výsledků hospodaření, měl by být vyčleněn. Tuto část DNM a DHM budeme od aktiv odečítat.

Tab. 14: Vývoj nedokončených investic

(v tis. Kč)	2007	2008	2009
Nedokončený DHM	5 331	3 999	4 432

Zdroj: vlastní zpracování

Jiná aktiva nepotřebná k operativní činnosti

Jedná se o nevyužité či pronajaté pozemky, budovy nebo nadbytečné zásoby, které je třeba vyloučit. Vedení společnosti neuvedlo žádná aktiva jako nepotřebná k operativní činnosti, proto není provedena žádná úprava.

5.4.12.1.3 Neúročený cizí kapitál

Upravená aktiva je nutné snížit o pasiva, která nejsou úročena. Patří mezi ně především tyto položky: krátkodobé závazky, pasivní položky časového rozlišení, nezaplatněné dlouhodobé závazky, příp. rezervy mající charakter skutečných závazků. V tabulce 15 jsou seřazeny neúročené cizí zdroje podniku Zálesí, a.s.

Tab. 15: Vývoj neúročených cizích zdrojů

(v tis. Kč)	2007	2008	2009
Rezervy	2 676	5 353	6 229
Dlouh. závazky neúročené	29 756	28 865	26 207
Krátk. závazky	138 914	119 397	92 887
Časové rozlišení pasiv	3 484	953	2 106
Celkem	174 830	154 568	127 429

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 16: Vymezení NOA v jednotlivých letech

(v tis. Kč)	2007	2008	2009
Dlouh. majetek	339 531	333 431	301 378
DNM	853	1 063	695
DHM	338 678	332 368	300 683
DFM	0	0	0
ČPK	98 321	91 606	91 046
Zásoby	109 757	104 009	80 115
Pohledávky	130 195	100 262	86 089
Krátkodobý fin. majetek	28 770	21 377	34 235
Časové rozlišení	4 429	20 526	18 036
(-) Neúročené závazky	174 830	154 568	127 429
NOA	437 852	425 037	392 424

Zdroj: vlastní zpracování

Poznámky: DHM – provedena úprava o oceňovací rozdíl snížený o odpisy, aktivována hodnota leasingu a odečtena hodnota nedokončeného DHM; DNM a DFM - zůstal na stejné úrovni; ostatní položky zůstaly beze změny; celková aktiva pak byla snížena o sumu neúročených závazků a byla upravena na čistá operativní aktiva.

5.4.12.2 Vymezení NOPAT

Nejdůležitější zásadou pro určení NOPAT je dosažení symetrie mezi NOA a NOPAT.

Pro určení NOPAT vyjdeme z výsledku hospodaření z běžné činnosti (před zdaněním) a provedeme následující úpravy:

- Vyloučíme z finančních nákladů placené úroky (přičteme je zpět k VH), a to včetně implicitních úroků obsažených v leasingových platbách. Předpokládáme, že leasingová platba v sobě zahrnuje i úroky ze zapůjčení kapitálu (stejně jako koupě na úvěr). Velikost úroků určíme vynásobením odhadnuté alternativní úrokové míry (tabulka 24) a výši leasingového závazku k začátku daného období. U bankovních úvěrů vycházíme přímo z nákladových úroků placených podnikem.

Tab. 17: Vývoj nákladových úroků

(v tis. Kč)	2007	2008	2009
Nákladové úroky - úvěr	5 329	5 954	4 334
Nákladové úroky - leasing	636	1 608	4 979

Zdroj: vlastní zpracování

- Vyloučíme mimořádné položky, např. položky, které se svou výší nebudou opakovat (prodej dlouhodobého majetku a jeho vliv na náklady a výnosy, odstupné pro větší počet zaměstnanců, rozpouštění nevyužitých rezerv a z toho plynoucí výnosy, mimořádné odpisy majetku,...). V případě podniku Zálesí, a.s. vyloučíme výsledek

hospodaření týkající se prodeje dlouhodobého hmotného majetku, který zjistíme z výkazu zisku a ztrát jako rozdíl mezi tržbami za prodej dlouhodobého majetku a jeho zůstatkovou cenou.

Tab. 18: Vývoj VH z prodeje DM

(v tis. Kč)	2007	2008	2009
VH - prodej dlouhodobého majetku	881	3 588	64

Zdroj: vlastní zpracování

- Do NOPAT je třeba započítat i vliv změn vlastního kapitálu, které se projeví při výpočtu NOA (vliv aktivace, opravných položek, tichých rezerv, vyloučení neoperativních aktiv,... - pokud ovlivnily VH). V případě podniku Zálesí, a.s. je třeba vzít v úvahu velikost dodatečných odpisů z vyšších reprodukčních cen u dlouhodobého hmotného majetku, které jsou uvedeny v tabulce 13.
- Je potřeba zjistit tzv. upravenou daň (teoretická daň, která by byla placena z operativního zisku). Nejpřesnější výsledek získáme, vyjdeme-li ze splatné daně pro daný rok a tu snížíme nebo zvýšíme o daňovou povinnost z výnosů a daňové úspory z nákladů, o které se NOPAT liší v porovnání s výsledkem hospodaření za účetní období z výkazu zisku a ztráty.

Tab. 19: Vymezení NOPAT v jednotlivých letech

(v tis. Kč)	2007	2008	2009
VH z běžné činnosti před zdaněním - původní	25 970	-4 487	-6 700
VH z běžné činnosti před zdaněním - po úpravách	26 520	-4 647	-1 241
Rozdíl (VH původní - VH po úpravách)	550	-160	5 459
Původně placená daň	682	-250	-1 689
Dodatečně vypočítaná daň	132	-34	1 092
NOPAT	25 706	-4 363	-644

Zdroj: vlastní zpracování

Poznámky: V prvním řádku je původní (neupravený) VH z běžné činnosti před zdaněním. Na dalším řádku je uveden upravený VH před zdaněním – upraven o nákladové úroky, dodatečné odpisy a VH týkající se prodeje dlouhodobého majetku. Ve 3. řádku tabulky je vyčíslen rozdíl mezi nově upraveným VH před zdaněním a původním VH z běžné činnosti před zdaněním. Rozdíl je následně zdaněn dle sazby 24 % (2007), 21 % (2008) a 20 % (2009). Výsledný NOPAT je vypočten jako upravený VH před zdaněním – původní placená daň – dodatečně vyměřená daň.

Po provedených úpravách je třeba upravit i výkazy. Pro výpočet EVA je důležitá změna kapitálové struktury (tabulka 20), která se projeví ve vyšší WACC.

Tab. 20: Vymezení C v jednotlivých letech (pasivní část rozvahy)

(v tis. Kč)	2007	2008	2009
Vlastní kapitál	359 816	351 430	343 012
Základní kapitál	157 119	153 000	151 593
Kapitálové fondy	79 551	79 806	80 271
Rezervní fondy	31 424	31 424	31 424
VH minulých let	45 027	63 171	66 821
VH úč. období	25 288	3 650	-5 011
Ekvivalenty VK	21 407	20 379	17 914
Cizí zdroje	78 036	73 607	49 412
Bankovní úvěry	64 412	53 632	35 436
Leasing	13 624	19 975	13 976
Kapitál celkem	437 852	425 037	392 424

Zdroj: vlastní zpracování

Poznámky: Nejvýznamnější změnou v tabulce je zařazení nové položky ekvivalenty VK, která je použita jako vyrovnávací položka. Důležité je rovněž zařazení aktivované hodnoty leasingu do cizích zdrojů a vyřazení neúročeného cizího kapitálu.

5.4.12.3 Výpočet WACC

5.4.12.3.1 Stanovení nákladů na cizí kapitál

Náklady kapitálu, který podnik získá formou dluhu, se vyjadřují v podobě úroku, který podnik musí zaplatit. Podnik Zálesí, a.s. využívá ke svému dlouhodobému financování bankovní úvěry a leasing. Stanovení nákladů na BÚ je možné více způsoby. V našem případě využijeme 2 z nich.

- **Bankovní úvěr**

Nejjednodušší a nejpřesnější je varianta, známe-li úrokovou sazbu jednotlivých úvěrů. Tato skutečnost však není známa, protože společnost neposkytla přehled čerpaných bankovních úvěrů. Proto v prvním způsobu zjištění nákladů BÚ využijeme průměrnou hodnotu úvěru za jednotlivá období. Druhá alternativa pak kalkuluje s bezrizikovou úrokovou mírou a rizikovou přírážkou dle ukazatele úrokového krytí.

Tab. 21: Náklady na BÚ – 1. alternativa

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009
Stav BÚ na konci roku	55 680	64 412	53 632	35 436
Průměrný stav BÚ	56 206	60 046	59 022	44 534
Nákladové úroky	5 232	5 329	5 954	4 334
Úroková sazba úvěru - stav BÚ na konci roku	9,40 %	8,27 %	11,10 %	12,23 %
Úroková sazba úvěru - průměrný stav BÚ	9,31 %	8,87 %	10,09 %	9,73 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 22: Náklady na BÚ – 2. alternativa

	2006	2007	2008	2009
Bezriziková úroková míra	3,77 %	4,28 %	4,55 %	4,92 %
EBIT/NÚ	9,25	5,87	1,57	-0,55
Rating	AAA	A+	B	D
Riziková přírážka	1,25 %	2,25 %	7,25 %	20 %
Odhadnutá úroková sazba BÚ	5,02 %	6,53 %	11,80 %	24,92 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož nemáme dostatek údajů o výši úrokových sazeb BÚ, nejbližší vyjádření představují úrokové sazby v tabulce 23. Proto s nimi budeme kalkulovat i v následujících krocích.

Abychom získali náklady na cizí kapitál, je třeba vzít v úvahu působení daňového štítu. Budeme tedy uvažovat sazbu daně 24 % (2007), 24 % (2008) a 20 % (2009).

Tab. 23: Náklady na BÚ

	2006	2007	2008	2009
Odhadnutá nominální úroková sazba BÚ	9,31 %	8,87 %	10,09 %	9,73 %
Náklady na BÚ	7,08 %	6,74 %	7,97 %	7,79 %

Zdroj: vlastní zpracování

- **Leasing**

Náklady na leasing můžeme určit dle matematického vztahu

$$C = \sum_{t=1}^n \frac{LP_t}{(1+t)^t} + \frac{ZC}{(1+i)^n}. \quad (5)$$

Vzhledem k vysokému počtu uzavřených leasingových smluv je však uvedený postup příliš náročný. Je možné využít alternativní způsob stanovení nákladů na cizí kapitál založený na tržních datech, který byl již představen u bankovních úvěrů (2. alternativa) a jehož výsledky jsou uvedeny v tabulce 22. Stejně jako v případě nákladů na BÚ je třeba vzít v úvahu vliv daňového štítu.

Tab. 24: Náklady na leasing

	2006	2007	2008	2009
Odhadnutá nominální úroková sazba leasingu	5,02 %	6,53 %	11,80 %	24,92 %
Náklady na leasing	3,82 %	4,96 %	9,32 %	19,94 %

Zdroj: vlastní zpracování

Teď jsou připraveny všechny vstupní parametry nutné k výpočtu vážených průměrných nákladů cizího kapitálu (tabulka 25).

Tab. 25: Průměrné náklady dluhu

(v tis. Kč)	2007	2008	2009
Bankovní úvěry (počátek roku)	55 680	64 412	53 632
Leasing (počátek roku)	9 734	13 624	19 975
Náklady na bankovní úvěry	7,08 %	6,74 %	7,97 %
Náklady na leasing	3,82 %	4,96 %	9,32 %
Průměrné náklady dluhu (N_{CK})	6,59 %	6,43 %	8,34 %

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.12.3.2 Stanovení nákladů na vlastní kapitál

- **Model oceňování kapitálových aktiv (CAPM)**

Model CAPM je nejběžnějším modelem pro výpočet nákladů vlastního kapitálu na vyspělých kapitálových trzích. Výpočet nákladů na vlastní kapitál vychází ze vztahu $r_e = r_f + \beta * (r_m - r_f)$. Tzn., že pro výpočet je třeba znát bezrizikovou úrokovou míru, hodnotu koeficientu β a rizikovou prémii.

- *Bezriziková úroková míra (r_f)*

„Bezriziková“ úroková míra pro jednotlivé roky je uvedena v tabulce.

- *Koeficient β*

Vzhledem k tomu, že společnost Zálesí není obchodována na kapitálovém trhu, zvolíme použití modelu CAPM s náhradními odhady β . Náhradním způsobem, jak určit koeficient β , je např. metoda analogie. Tzn., že použijeme β podobných podniků. Při této metodě také bereme v úvahu vliv kapitálové struktury a β upravujeme podle vztahu $\beta_Z = \beta_N * (1 + (1 - T) * CK/VK)$.

V našem případě použijeme β odvětví, které činí 0,8 pro nezadlužený podnik.

- *Riziková premie ($r_m - r_f$)*

Podle autorů modelu CAPM by měla být premie stanovena jako rozdíl mezi očekávanou výnosností trhu celkem r_m a bezrizikovou mírou výnosu r_f . Výnosnost trhu jako celku se

měří globálním akciovým indexem, jako například u nás index PX. V podmínkách ČR nedává kapitálový trh vhodné informace vzhledem k vysoké volatilitě akciových výnosů. Proto jsme tedy dali přednost odhadu rizikové prémie podle Damodarana (www.damodaran.com).

Tab. 26: Výpočet nákladů na kapitál pomocí CAPM

	2007	2008	2009
r_f	4,28 %	4,55 %	4,92 %
β - nezadlužená	0,8	0,8	0,8
β - zadlužená	1,22	1,20	1,12
Riziková prémie	5,84 %	7,10 %	7,35 %
r_e	11,40 %	13,07 %	13,15 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příklad výpočtu nákladů na vlastní kapitál v roce 2007:

$$\beta_z = \beta_N \left[1 + (1-T) \frac{CK_0}{VK_0} \right] = 0,8 \left[1 + (1-0,24) \frac{235758}{338409} \right] = 1,22$$

$$r_e = 4,28 + 1,22 \cdot 5,84 = 11,40\%$$

5.4.12.3.3 Stanovení vážených průměrných nákladů na kapitál

Průměrné náklady celkového podnikového kapitálu můžeme definovat jako vážený aritmetický průměr nákladů na jednotlivé druhy kapitálu. V této analýze je pro determinaci nákladů na vlastní kapitál využíván výsledek metody CAPM.

Tab. 27: Výpočet WACC

	2007	2008	2009
N_{CK}	6,59 %	6,43 %	8,34 %
N_{VK}	11,40 %	13,07 %	13,15 %
CK / C	40,81 %	38,43 %	32,94 %
VK / C	59,19 %	61,57 %	67,06 %
WACC	8,79 %	10,00 %	11,02 %

Zdroj: vlastní zpracování

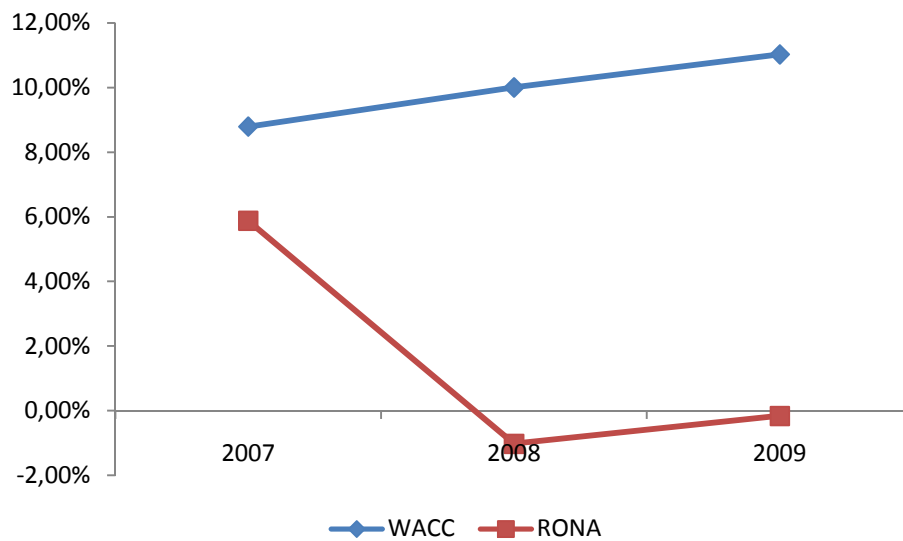
5.4.12.4 Výpočet EVA

Výsledky výpočtu EVA podle ekonomického modelu jsou uvedeny v tabulce. Použili jsme vztah $EVA = NOPAT - WACC * C$. Vývoj ukazatele EVA je demonstrován ve dvou grafech pod tabulkou. Ty vycházejí z modifikace vztahu $EVA = (RONA - WACC) * C$.

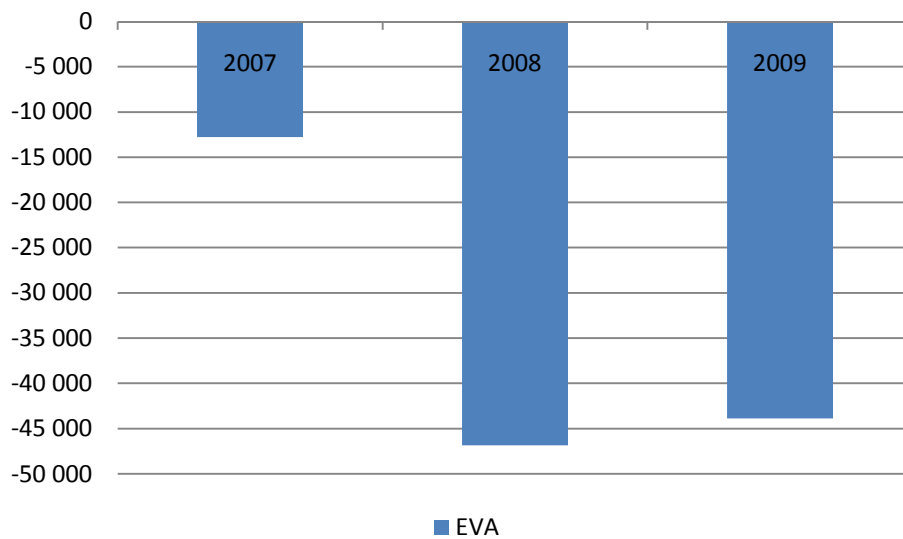
Tab. 28: Výpočet EVA podle ekonomického modelu

(v tis. Kč)	2007	2008	2009
NOA	437 852	425 037	392 424
NOPAT	25 706	-4 363	-644
WACC	8,79 %	10,00 %	11,02 %
EVA	-12 781	-46 867	-43 889

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 10: Vývoj EVA a vstupních veličin pro výpočet ekonomického modelu EVA (1) [vlastní zpracování]



Obr. 11: Vývoj EVA a vstupních veličin pro výpočet ekonomického modelu EVA (2) [vlastní zpracování]

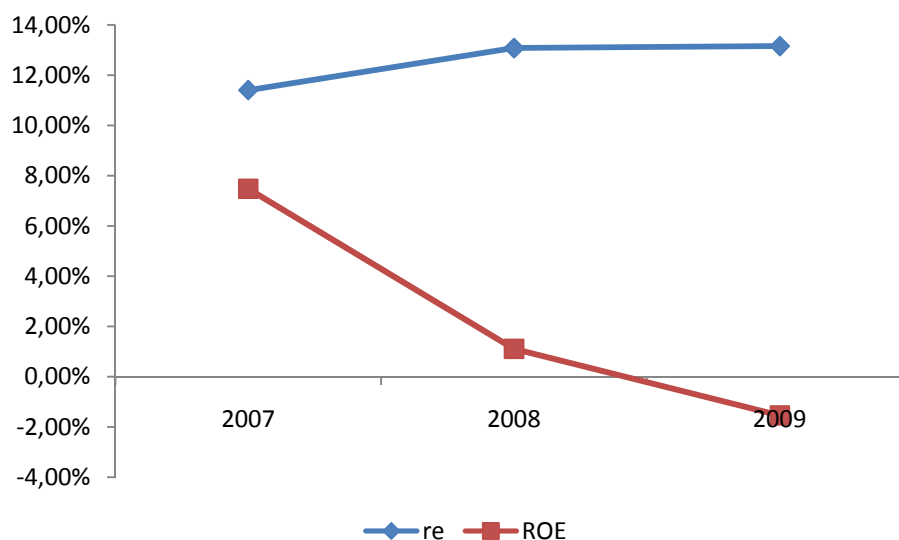
Jak je patrné z tabulky, ani v jednom ze sledovaných období podnik netvořil hodnotu pro své vlastníky a ztrácí tak svoji konkurenční výhodu. Vliv na velikost ukazatele EVA mělo jednoznačně snížení odbytu, a tím pádem pokles rentability v důsledku hospodářské krize.

Pro srovnání si tedy ještě uvedeme výpočet ukazatele EVA dle účetního modelu a vztahu $EVA = EAT - r_e * VK$, modifikace $EVA = (ROE - r_e) * VK$.

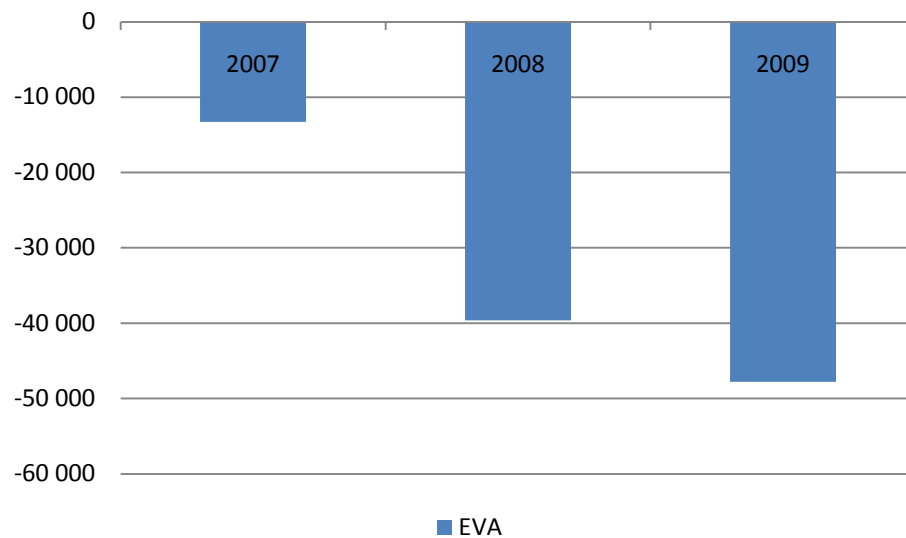
Tab. 29: Výpočet EVA podle účetního modelu

(v tis. Kč)	2007	2008	2009
VK	338 409	331 051	325 098
EAT	25 288	3 650	-5 011
r_e	11,40 %	13,07 %	13,15 %
EVA	-13 291	-39 618	-47 761

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 12: Vývoj EVA a vstupních veličin pro výpočet účetního modelu
EVA (1) [vlastní zpracování]



Obr. 13: Vývoj EVA a vstupních veličin pro výpočet účetního modelu EVA (2) [vlastní zpracování]

Dle účetního modelu má účetní hodnota ukazatele EVA ve všech sledovaných obdobích také zápornou hodnotu a sestupnou tendenci. Na rozdíl od ekonomického modelu, podle kterého došlo v roce 2009 k navýšení ukazatele. Ekonomický model je přesnější a lépe popisuje skutečnost. Společnost ani v jednom roce nevytvořila hodnotu pro své vlastníky, naopak ji snižovala. Rentabilita operativních aktiv byla vždycky nižší než náklady na kapitál. Podnikání ani v jednom ze sledovaných let nesplnilo očekávání vlastníků.

6 IMPLEMENTACE BSC DO SYSTÉMU ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Cílem projektu je implementovat koncept Balanced Scorecard do řízení společnosti. Na základě představení a analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti bude navrhnut systém BSC, který bude po vytvoření projednán s vedením společnosti Zálesí, a.s. Projekt implementace by měl být rozčleněn do jednotlivých fází. Tyto jsou následující:

1. Vytvoření a vyjasnění strategie a odvození strategických cílů.
2. Vybudování vztahů příčin a následků.
3. Výběr měřítek.
4. Stanovení strategických akcí.

6.1 Vytvoření a vyjasnění strategie a odvození strategických cílů

Strategie společnosti byla již zmíněna v analytické části. Vedení společnosti podporuje rozvoj všech aktivit, které směřují k neustálému zlepšování kvality výrobků a služeb společnosti, životního, ale také pracovního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zásady jsou platné pro všechny zaměstnance, útvary, funkce na všech úrovních společnosti Zálesí, a. s. Od zaměstnanců se očekává maximální podpora při zajišťování úkolů.

- Pro všechny činnosti každého zaměstnance je prioritní uspokojení potřeb a požadavků zákazníků. Neustálé sledování spokojenosti zákazníků umožňuje, aby si společnost udržela stávající zákazníky a také získala nové zákazníky.
- Kvalita výrobku – je důležité nabídnout zákazníkovi bezchybný výrobek nebo službu.
- Zapojení zaměstnanců – ve společnosti je kladen velký důraz na spokojenost ale také motivaci zaměstnanců, jejich rozvoj a vnímání pracovního prostředí. Všichni vedoucí pracovníci musí být příkladem v přístupu ke kvalitě, ochraně zdraví a ochraně ŽP.
- Zlepšování pracovních procesů a prevence – cílem je odstranit veškeré chyby. Prevence je ekonomičtější než oprava chyb.
- Zapojení dodavatelů – do výrobní činnosti je důležité zapojení dodavatelů, kde společnost sleduje a kontroluje vstupy do výrobních závodů, aby zamezila již na počátku výroby možnosti vzniku nekvalitního výrobku. Činnost dodavatelů se pravidelně vyhodnocuje.

Strategie v jednotlivých oblastech budou stanoveny na základě interních firemních dokumentů a budou na míru navrženy pro společnost Zálesí, a.s.

Tab. 30: Odvození strategických cílů – finanční perspektiva

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Popis
Zajištění tvorby hodnoty a dlouhodobého růstu podniku	Tento cíl by měl zahrnovat provozní, finanční i investiční oblast. Mělo by být dosaženo maximálního užítku vlastníků a rozvoje společnosti
Růst rentability VK	Mělo by být dosaženo adekvátního zhodnocení vloženého kapitálu.
Maximalizace obrátu na obsluhovaných trzích	Tento cíl má přispívat k zabezpečení trvalého a plynulého chodu podniku.

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 31: Odvození strategických cílů – zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Popis
Vyšší spolehlivost výrobků	Kvalitnější a častější kontrola výrobků přispívá k vyšší důvěryhodnosti a konkurenceschopnosti podniku.
Péče o stávající zákazníky	Společnost se snaží starat o své zákazníky, aby byli spokojení a přinášeli podniku kladné peněžní toky.
Získávání nových zákazníků	Snaha o získání nového zákazníka přibližuje společnost k cílovým finančním výsledkům.

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 32: Odvození strategických cílů – perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Popis
Zabezpečení plynulého provozu	Aby byl zabezpečen plynulý provoz, je třeba minimalizovat čas prostojů.
Zlepšení procesu řízení pohledávek	Společnost kategorizuje jednotlivé odběratele dle dodržení platebních podmínek. Měla by minimalizovat počet pohledávek po splatnosti.
Rozšíření nabídky produktů a služeb.	Tento cíl má za úkol diverzifikaci rizika snížení poptávky po výrobcích a službách společnosti.

Zdroj: vlastní zpracování

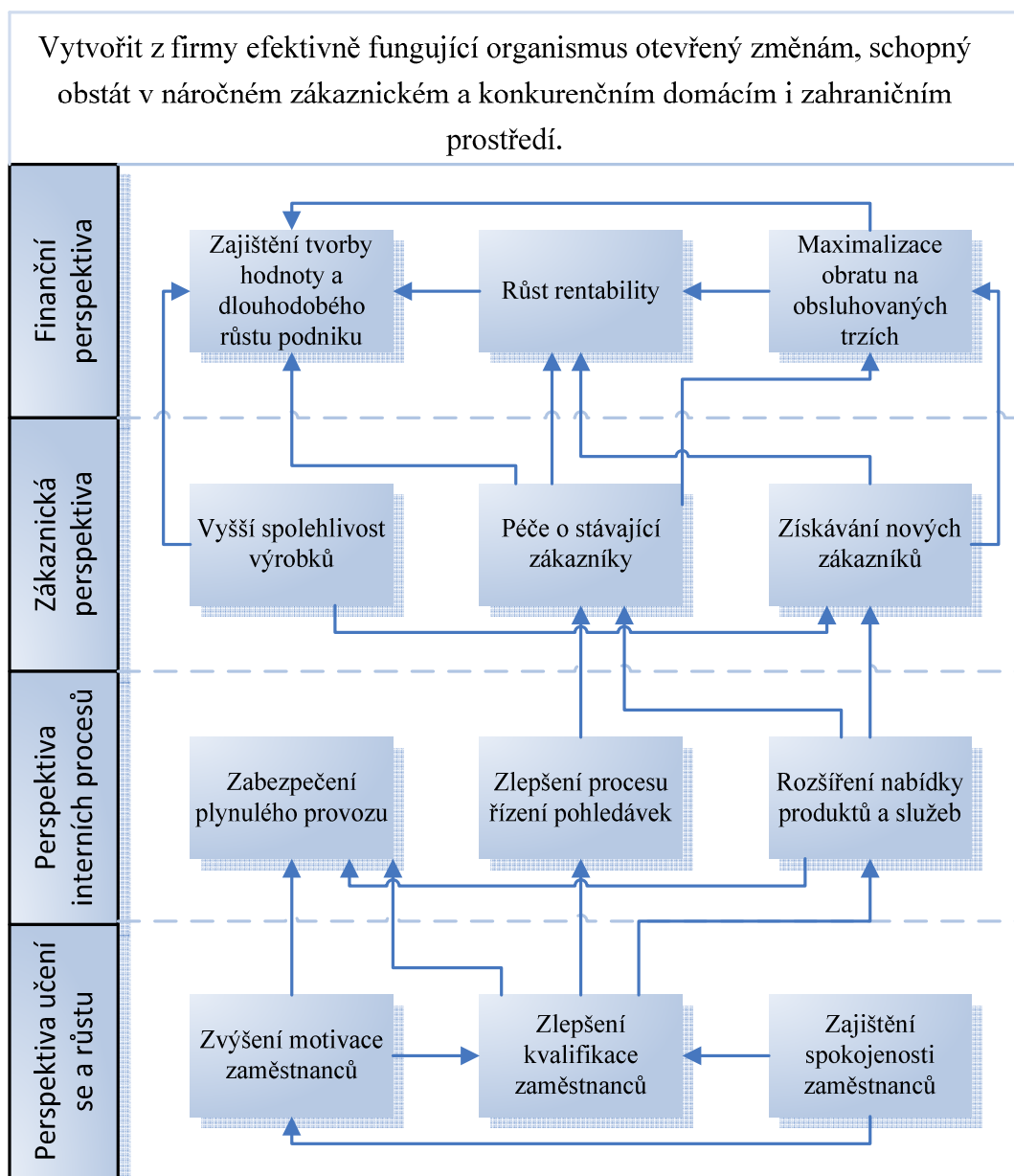
Tab. 33: Odvození strategických cílů – perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Popis
Zvýšení motivace zaměstnanců	Tento cíl vychází z předpokladu, že zvýšení motivace zaměstnanců povede k vyšším výkonům na zaměstnance.
Zlepšení kvalifikace zaměstnanců	Cíl vede ke zvýšení odborné úrovně zaměstnanců, kteří svou činností přispívají k tvorbě hodnoty podniku.
Zajištění spokojenosti zaměstnanců	Spokojenost zaměstnanců je jedna z priorit vedení společnosti. Tento cíl vede k větší loajalitě a flexibilitě zaměstnanců.

Zdroj: vlastní zpracování

6.2 Vybudování vztahů příčin a následků

Koncept BSC je propojením čtyř základních oblastí podniku. Jednotlivé činnosti by na sebe měly navazovat, a proto je důležité zobrazení vazeb a vztahů mezi nimi. Strategické cíle jsou zařazeny do příslušných perspektiv a v tomto kroku projektu je třeba zobrazit příčiny a následky těchto cílů. Při tvorbě vazeb nejprve vycházíme z finanční perspektivy a poté se ptáme na otázku: „Jaké podřízené cíle vedou k dosažení tohoto nadřazeného cíle?“ Propojení strategických cílů bude tedy vytvořeno deduktivním způsobem.



Obr. 14: Balanced Scorecard společnosti Zálesí, a.s. [vlastní zpracování]

Základním kritériem úspěšnosti společnosti jsou nezpochybnitelně spokojení a dostatečně motivovaní pracovníci, jelikož jsou hybnou silou podniku a podnik jako takový vytváří. Zdokonalováním jejich kvalifikace, odborné způsobilosti a kompetencí jednoznačně dosáhneme jejich vnitřních kvalit, které se projeví v přístupu a postoji k podnikovým činnostem. Tímto lze dosáhnout efektivního provozu, větší spolehlivosti a zdokonalení procesů, což se v důsledku projeví ve vztahu se zákazníkem.

V zákaznické perspektivě by se podnik měl s dostatečnou péčí starat o stávající zákazníky, dodávat jim výrobky v požadované kvalitě s minimálními odchylkami a získávat zákazníky nové.

Veškeré strategické cíle z prvních třech perspektiv by se měly projevit ve finanční situaci podniku. Je nutné, aby byla návaznost všech perspektiv vnímána komplexně, jako celek, nikoliv jako výčet jednotlivých cílů. Maximalizace obrátu a zabezpečení či růst rentability se pak zcela jistě projeví při tvorbě hodnoty a dlouhodobého růstu podniku.

6.3 Výběr měřítek

Další fází projektu je tvorba měřítek jednotlivých strategických cílů. Cíle byly stanoveny na základě interních podnikových materiálů a budou jim navržena měřítka. Slouží k jasnému a nezaměnitelnému vyjádření strategických cílů, a zároveň umožňují sledovat jejich dosahování. Měření strategických cílů má umožnit ovlivňovat chování požadovaným směrem. U každého měřítka bude uveden současný stav a cílová hodnota, které by mělo být dosaženo v roce 2010.

Měřítka finanční perspektivy

Tab. 34: Měřítka finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota 2010
Zajištění tvorby hodnoty a dlouhodobého růstu podniku	EVA (v tis. Kč)	-43 889	10 000
Růst rentability VK	ROE (%)	-1,54	8 – 10
Maximalizace obrátu na obsluhovaných trzích	Tržby za zboží a z prodeje výrobků a služeb (v tis. Kč)	476 330	720 000

Zdroj: vlastní zpracování

Zajištění tvorby hodiny a dlouhodobého růstu podniku

V posledních několika letech převládá snaha podnikového vedení upřednostňovat tvorbu hodnoty před maximalizací zisku. Proto i zde byl navržen strategický cíl, který využívá moderního měřítka, kterým je EVA. Kromě zisku zde hrají roli také náklady na vlastní kapitál a výše vloženého vlastního kapitálu. V roce 2009 byla hodnota záporná, a proto by se v následujícím období měla společnost snažit dosáhnout kladné hodnoty, aby tak vytvářela hodnotu pro vlastníky a zvýšila svoji konkurenceschopnost.

Růst rentability

Každý podnikatelský subjekt se snaží co nejlépe zhodnotit vložené prostředky do firmy. Aby veškerá podnikatelská snaha měla význam, je třeba dosáhnout adekvátního zhodnocení. Jako kritérium zde vystupuje úroková míra státních dluhopisů, u kterých se předpokládá minimální riziko při dané výnosnosti, která byla v roce 2009 téměř 5 %. Z tohoto důvodu by měl být kapitál vložený do podnikání zhodnocen vyšší mírou výnosnosti, která byla na rok 2010 stanovena na úroveň 8 – 10 %.

Maximalizace obratu na obsluhovaných trzích

V současné situaci se firma nachází v krizovém období, které globálně postihlo mnohé ekonomiky. Díky napojení společnosti Zálesí, a.s. na automobilový průmysl, který utrpěl jedny z největších ztrát v historii, poklesly i obraty společnosti v závodu Kovo. Cílová tržeb z produkce výrobků a poskytování služeb byla stanovena na hodnotu z roku 2007. Vyšší obraty v roce 2010 nelze očekávat.

Měřítko zákaznické perspektivy

Tab. 35: Měřítko zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota 2010
Vyšší spolehlivost výrobků	Procento expedovaných vadných výrobků (%)	0,8	0
Péče o stávající zákazníky	Spokojenost klíčového zákazníka (%)	neměřeno	100
Získávání nových zákazníků	Počet nových zákazníků	0	3

Zdroj: vlastní zpracování

Vyšší spolehlivost výrobků

Díky dlouholeté tradici má společnost Zálesí, a.s. vybudovanou dobrou pověst mezi zákazníky. Avšak je velice důležité, aby výrobky v konkurenčním prostředí měly požadovanou kvalitu, a nelze spoléhat pouze na dobré jméno. Proto by měla dbát na kvalitu výrobků a požadovanou jakost. Znamená to eliminaci vad expedovaných výrobků, aby byl zákazník spokojený a nedocházelo ke vzniku nákladů spojených s reklamacemi. Cílem pro následující období je, aby nebyl expedován žádný vadný výrobek či výrobek, který nesplňuje zadané parametry.

Péče o stávající zákazníky

Spokojený zákazník je výsledkem dobré činnosti podniku. Zákazník zabezpečuje plnění cílů především ve finanční oblasti, dosažení zisku, vytvoření hodnoty a zabezpečení zhodnocení kapitálu. Proto by se o něj společnost měla starat a zabezpečovat jeho spokojenost a loajalitu. Ve výrobní oblasti je to obzvlášť důležité, jelikož zákazníci jsou stálými odběrateli a je třeba s nimi udržovat dlouhodobý vztah založený na kvalitě a důvěře. Cílovou hodnotou pro rok 2010 je dosažení 100% spokojenosti zákazníka.

Získání nových zákazníků

Nejen v Zálesí, a.s., ale i u jiných subjektů se projevilo krizové období, především na jejich obrazech. Díky tomu snížil i odběr a tržby společnosti. Společnost by se měla snažit aktivně vyhledávat potenciální stálé zákazníky. Měla by investovat do marketingových činností.

V tomto roce byl stanoven cíl získat alespoň 3 nové odběratele, aby došlo ke zvýšení tržeb, zisku a hodnoty pro vlastníky.

Měřítko perspektivy interních procesů

Tab. 36: Měřítko perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota 2010
Zabezpečení efektivního provozu	Počet hodin prostojů	40 hod./měs.	20 hod./měs.
Zlepšení procesu řízení pohledávek	Procento pohledávek po splatnosti	32	16
Rozšíření nabídky produktů a služeb	Tržby z prodeje nových výrobků a služeb (v tis. Kč)	neměřeno	50 000

Zdroj: vlastní zpracování

Zabezpečení efektivního provozu

Pro výrobu společnost využívá především CNC stroje, u kterých je nutná údržba a seřizování. Díky tomu vznikají prostoje a stroje jsou tak nevyužité. Cílem v této oblasti je snížení prostojů na polovinu a jejich lepší využití. Byla stanovena cílová hodnota na 20 hodin měsíčně, jelikož údržbu a seřízení nelze eliminovat a je třeba ji v určité míře zachovat.

Zlepšení procesu řízení pohledávek

Společnost Zálesí a.s. má vyvinut systém řízení pohledávek, dle kterého provádí kategorizaci odběratelů do skupin dle doby splatnosti a překročení kreditního limitu. Pro tyto účely využívá IS Dimenze. Při překročení se u zákazníka objeví platební výstraha a je třeba s ním vyjednat domluvené smluvní podmínky. Oblast řízení pohledávek by neměla být opomínána, jelikož z této oblasti plynou podniku peněžní toky. Cílem pro období 2010 je snížit procento pohledávek po datu splatnosti alespoň na polovinu a zajistit včas prostředky, které mohou být dále využívány a zhodnocovány. Tímto krokem dojde i ke snížení rizika platební neschopnosti.

Rozšíření nabídky produktů a služeb

Tento cíl souvisí především se získáváním nových zákazníků a s péčí o stávající. Výrobní portfolio je technologicky náročné a každý odběratel přichází se svými požadavky na

kvalitu a technologické vlastnosti výrobku. Přínos z této oblasti bude měřen tržbami z prodeje nových výrobků a služeb.

Měřítko perspektivy učení se a růstu

Tab. 37: Měřítko perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota 2010
Zvýšení motivace zaměstnanců	Výkony/počet zaměstnanců (v tis. Kč)	977	1 400
Zlepšení kvalifikace zaměstnanců	Počet interních školicích kurzů (ročně)	1	4
Zajištění spokojenosti zaměstnanců	Procentuální spokojenost dle dotazníku	neměřeno	90

Zdroj: vlastní zpracování

Zvýšení motivace zaměstnanců

Motivovaní zaměstnanci jsou základním předpokladem plnění stanovených cílů. Aby bylo dosaženo cílových hodnot a společnost byla prosperující, musí být zaměstnanci dostatečně ohodnoceni, ať už finančně či jinými benefity. Je důležité, aby se zaměstnanci ztotožnili se strategií podniku a přispívali tak k tvorbě hodnoty. Jako měřítko byl stanoven výkon na jednoho zaměstnance. Současná hodnota tohoto ukazatele je 977 tis. Kč, pro další období byla stanovena hodnota na úrovni 1400 tis. Kč.

Zlepšení kvalifikace zaměstnanců

Stejně jako předchozí strategický cíl je i tento stanoven za účelem dosažení lepších výkonů. Zaměstnanci by se měli stále zdokonalovat ve svých profesních kvalitách, ať už ve vlastním zájmu, či v zájmu podniku. Tento cíl je úzce provázán s motivací. Více motivovaní zaměstnanci lépe chápou nutnost učení se a růstu. Ve společnosti se zvyšují kvalifikační předpoklady a ta se stává konkurenceschopnější. Měřítkem byl stanoven počet odborných školení uskutečněných za rok.

Zajištění spokojenosti zaměstnanců

Spokojený zaměstnanec představuje pro firmu jistotu, loajalitu a především záruku spolehlivosti. V takovém případě se minimalizuje fluktuace zaměstnanců, náklady na jejich zau-

čení a maximalizuje produktivita a výkonnost. Spokojenost je výsledkem správné firemní kultury a vztahů na pracovišti. V neposlední řadě také adekvátního ohodnocení. Cílová hodnota ukazatele spokojenosti byla stanovena na 90 %, jelikož 100% hodnota by byla nereálná.

6.4 Stanovení strategických akcí

Strategické akce budou přiřazeny jednotlivým strategickým cílům. Konkretizují a multiplikuji tyto cíle a naplňují tak hlavní poslání BSC. Abychom věděli, jak jednotlivých cílů dosáhnout, v následující části jim budou navrženy konkrétní činnosti.

Strategické akce finanční perspektivy

Tab. 38: Strategické akce finanční perspektivy

Strategický cíl	Strategická akce
Zajištění tvorby hodnoty a dlouhodobého růstu podniku	Zajištěno ostatními perspektivami
Růst rentability VK	Zajištěno ostatními perspektivami
Maximalizace obratu na obsluhovaných trzích	Zajištěno ostatními perspektivami

Zdroj: vlastní zpracování

Díky vzájemným vazbám plynoucím ze strategické mapy není třeba definovat strategické akce pro cíle ve finanční perspektivě, jelikož budou zabezpečeny prostřednictvím ostatních perspektiv.

Strategické akce zákaznické perspektivy

Tab. 39: Strategické akce zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Strategická akce
Vyšší spolehlivost výrobků	Důkladnější kontrola parametrů všech výrobků (ne vzorku)
	Správná údržba strojů
	Přísné dodržování výrobního procesu
Péče o stávající zákazníky	Častý osobní kontakt
	Nabídka nadstandardních služeb pro klíčové zákazníky
	Vytvoření dotazníku a vyhodnocení výsledků
Získávání nových zákazníků	Aktivní publikace na webu a v ekonomických časopisech
	Oslovování potenciálních zákazníků
	Zlepšit jazykové znalosti marketingového oddělení

Zdroj: vlastní zpracování

Vyšší spolehlivosti výrobků lze dosáhnout důkladnější kontrolou jako na vstupu (materiál), tak na výstupu (hotové výrobky). Aby došlo k eliminaci rizika výskytu vady, je třeba provést kontrolu vždy u všech výrobků. Tento cíl lze zabezpečit také správnou a kvalifikovanou údržbou strojů a důrazem na přísné dodržování výrobního procesu (manipulace s materiály apod.).

Dosažení druhého strategického cíle zákaznické perspektivy může být prostřednictvím poskytování skont při předčasném uhrazení pohledávky. Osobní kontakt a nabídku nadstandardních služeb lze realizovat v jednom ze dvou hotelů, které společnost provozuje a využít tak vlastního majetku pro pracovní schůzky a relaxační pobyty. Další strategickou akcí je vytvoření dotazníku pro zákazníky, který by jim měl být předložen k vyplnění alespoň dvakrát do roka.

Třetí cíl souvisí převážně s marketingovým oddělením, u kterého musí být patrná aktivní činnost ve vyhledávání a oslovování potenciálních zákazníků. Jelikož Zálesí, a.s. expanduje své výrobky i do zahraničí, je zde kladen i důraz na jazykové znalosti oddělení marketingu a prodeje.

Strategické akce perspektivy interních procesů

Tab. 40: Strategické akce perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Strategická akce
Zabezpečení efektivního provozu	Proškolení pracovníků údržby
	Důraz na kvalitu při koupi nových strojů
	Zajištění dlouhodobých zakázek
Zlepšení procesu řízení pohledávek	Využívání skonta
	Poskytování množstevních slev
	Zpracovat postup jednání se zákazníkem při překročení doby splatnosti pohledávky
Rozšíření nabídky produktů a služeb	Nabídka nových služeb v oblasti hotelnictví a v oblasti obchodu
	Vyhledávání nových zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

První strategický cíl v oblasti interních procesů lze zabezpečit proškolením personálu údržby, aby jejich činnost byla vynakládána efektivně a nedocházelo ke zdržení provozu, což by ovlivnilo nákladovost. Důležité je klást důraz na kvalitu při koupi nových strojů z důvodu snížení pravděpodobnosti výskytu poruch. Další strategickou akcí je zajištění dlouhodobých pohledávek. Provoz je tak plynulý a nedochází k častému nastavování CNC strojů.

Zlepšení procesu řízení pohledávek má zabezpečit podniku včasnost plateb ze strany odběratelů. Tohoto je možné docílit využíváním skont při předčasném uhrazení pohledávky, poskytováním množstevních slev. V případě, kdy dojde k překročení stanovené lhůty splatnosti, měl by mít podnik zpracovaný postup pro další jednání se zákazníkem.

Za účelem zvýšení obratu, tržního podílu, tvorby hodnoty a většího povědomí bylo podniku navrženo poskytování nových služeb a s tím spojené vyhledávání nových odběratelů, kterým budou představeny všechny výrobní možnosti společnosti Zálesí, a.s.

Strategické akce perspektivy učení se a růstu*Tab. 41: Strategické akce perspektivy učení se a růstu*

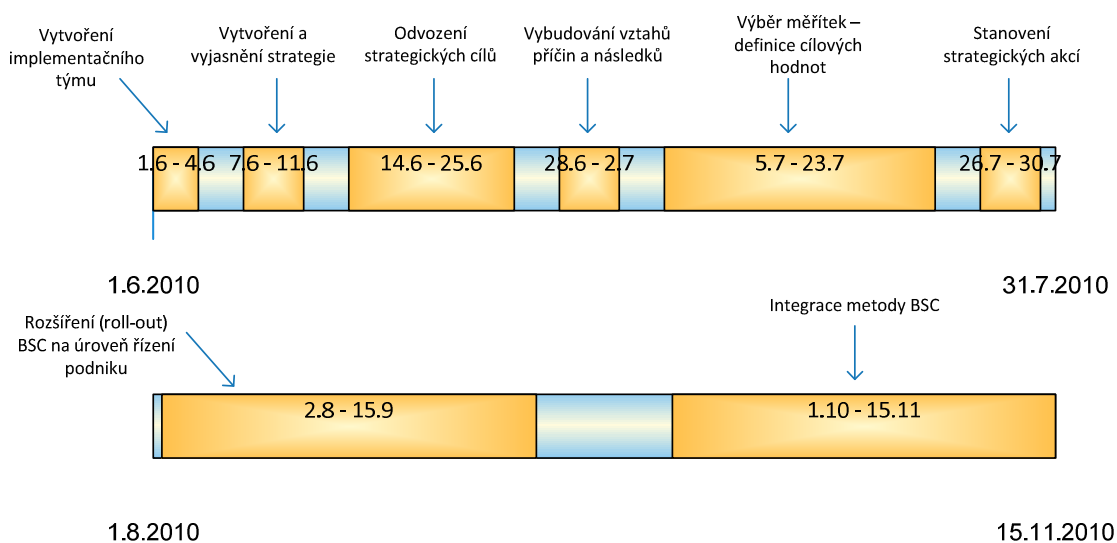
Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšení motivace zaměstnanců	Benefity za výkony nad rámec povinností
	Vyhodnocení nejlepších zaměstnanců (pololetně)
	Udělování pochval a uznání
Zlepšení kvalifikace zaměstnanců	Zajištění odborných školení
Zajištění spokojenosti zaměstnanců	Pořádání firemních setkání, kulturních a sportovních aktivit
	Dobré pracovní podmínky
	Úhrada nákladů na pracovní oděvy

Zdroj: vlastní zpracování

Motivace zaměstnanců hraje významnou roli v běžném pracovním procesu. Aby zaměstnanci plnili požadavky na ně kladené, je nezbytně nutné, aby byli dostatečně motivováni. Tohoto cíle lze dosáhnout poskytováním benefitů za výkony nad rámec povinností, vyhodnocováním nejlepších zaměstnanců a jejich následné odměnění (např. v intervalu 6 měsíců) nebo udělováním pochval a uznání za záslužné činnosti provedené v rámci podniku. Motivovaní pracovníci se také lépe ztotožňují s potřebou zlepšování profesní a odborné kvalifikace. Vedení by mělo několikrát do roka zajistit odborná školení.

Spokojenosti zaměstnanců, jako dalšího ze strategických cílů, můžeme dosáhnout pořádáním firemních setkání, kulturních a sportovních akcí, zajištěním čistého a přátelského pracovního prostředí a také úhradou nákladů na pracovní oděvy, jelikož se jedná především o výrobní podnik.

6.5 Časový rámec implementace



Obr. 15: Časový rámec implementace BSC [vlastní zpracování]

Časový rámec implementace je naplánován na období od 1. 6. 2010 do 15. 11. 2010, tedy 24 týdnů. Diplomová práce představuje projektový návrh, který bude představen vedení společnosti Zálesí, a.s. a v tomto období upravován. Od začátku projektu by společnost měla hledat vhodného dodavatele softwaru, který bude problematiku BSC zastřešovat. V tabulce je uvedena průměrná cena softwaru na trhu.

6.6 Rozpočet projektu

Tab. 42: Rozpočet projektu implementace BSC

Nákladová položka	Kč
Mzdové náklady implementačního týmu (3 členové)	90 000
Školení týmu	24 000
Služby poradenské společnosti	120 000
Software	180 000
Školení zaměstnanců	30 000
Ostatní náklady projektu	50 000
Celkem	494 000

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvýznamnější část rozpočtu projektu představují náklady na software a služby poradenské firmy. Dále jsou v projektu zahrnuty mzdové náklady implementačního týmu, jejich

školení, školení zaměstnanců a ostatní náklady, které se mohou vyskytnout v průběhu projektu (cestovné, ubytovací náklady apod.). Na implementaci by měl pracovat nejlépe tří členný tým, který bude řídit celý projekt dle navrženého časového harmonogramu.

6.7 Potenciální rizika

Výskyt možných rizik je pravděpodobný u každého projektu a činnosti, kterou firma provádí. Proto je důležité veškerá rizika identifikovat, vyhodnotit (kvantifikovat) a eliminovat. Zvyšuje se tím pravděpodobnost úspěšnosti projektu a připravenost na možný budoucí vývoj.

Tab. 43: Rizika řízení projektu

Číslo	Riziko	Eliminace
1.	Nedostatečná kvalifikace v oblasti projektového řízení	Odborné projektové školení implementačního týmu
2.	Nevyjasněný účel projektu	Porada vedení na téma BSC
3.	Nedodržení časového harmonogramu	Zajištění časových rezerv mezi jednotlivými etapami projektu

Zdroj: vlastní zpracování

Z oblasti projektového řízení byla identifikována rizika spojená s nedostatečnou kvalifikací při řízení projektů, proto bylo navrženo odborné školení pro členy implementačního týmu. Dalším potenciálním rizikem může být nevyjasněný účel projektu či nedodržení časového harmonogramu. Eliminace rizik je uvedena v tabulce.

Tab. 44: Rizika spojená s navrženou strategií

Číslo	Riziko	Eliminace
4.	Nevyjasněná strategie	Předložení variant na poradách vedení
5.	Neuskutečnění strategie	Komunikace strategie již od začátku projektu
6.	Nedostatečná komunikace strategie	Porady, schůzky

Zdroj: vlastní zpracování

Při zavádění konceptu BSC je navržení, vyjasnění a komunikace strategie základním předpokladem úspěšné implementace, jelikož je na ní tento nástroj primárně založen. Z tohoto důvodu se mohou vyskytnout problémy v této oblasti a je třeba jim předcházet.

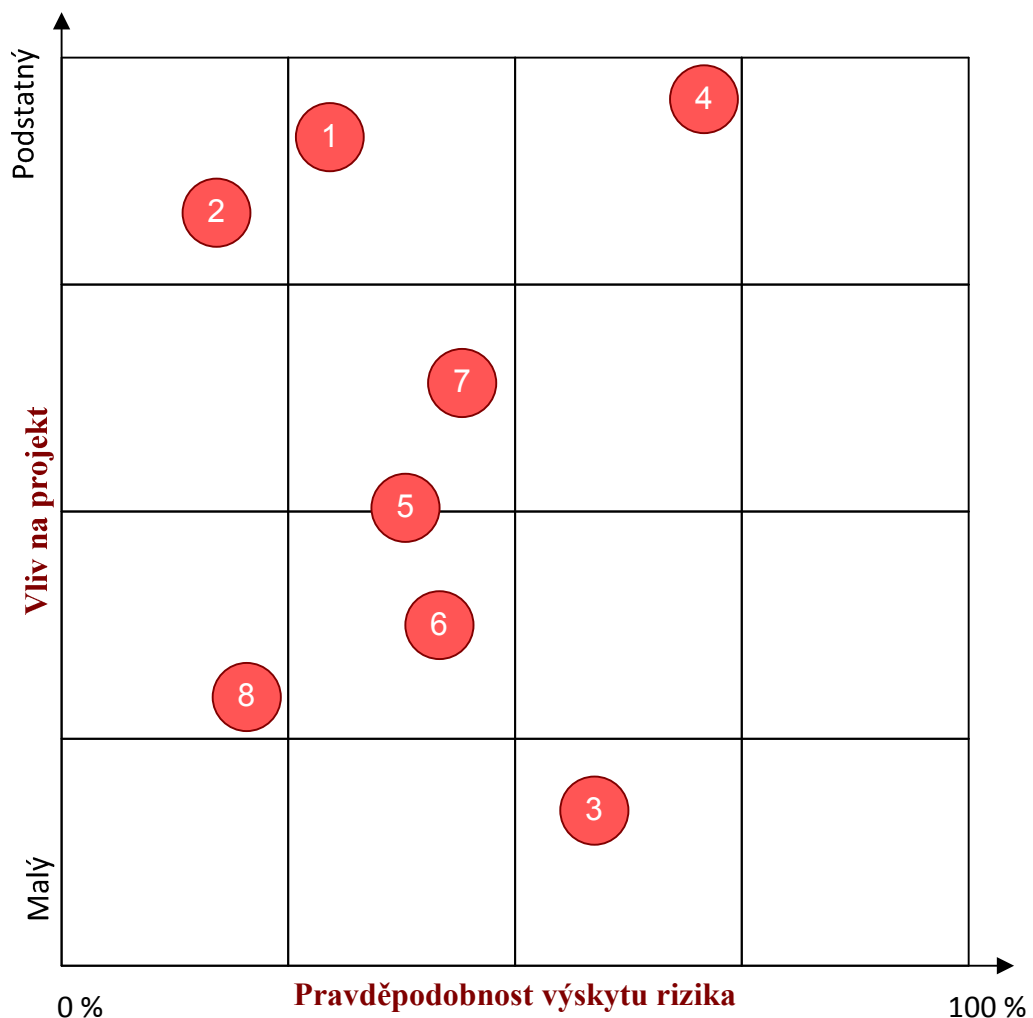
Tab. 45: Rizika spojená s lidskými zdroji

Číslo	Riziko	Eliminace
7.	Zaměstnanci nejsou ztotožnění se s záměry podniku	Poukázat na výhody implementace pro zaměstnance
8.	Špatná motivace	Vypracování motivačního systému

Zdroj: vlastní zpracování

Oblast lidských zdrojů hraje ve využívání BSC významnou roli. Zaměstnanci jsou hybnou silou podniku a je třeba, aby koncept chápali a správně využívali. Rizikem v této oblasti může být špatná motivace zaměstnanců nebo neztotožnění se s záměry podniku.

6.7.1 Citlivostní analýza rizik



Obr. 16: Citlivostní analýza rizik [vlastní zpracování]

Citlivostní analýza rizik zařazuje rizika z jednotlivých oblastí podle pravděpodobnosti výskytu a vlivu na projekt. Především je třeba eliminovat rizika, která by mohla vážným způ-

sobem projekt ohrozit. Takovým rizikem je zcela jistě nevyjasněná strategie, kterou musí společnost pečlivě uvážit již na začátku projektu implementace. Pravděpodobnost výskytu rizika nedodržení časového harmonogramu je sice vysoká, avšak na samotný projekt by nemělo mít zásadní vliv. Pouze by mohly narůst náklady spojené s projektem.

6.8 Doporučení a přínosy pro společnost Zálesí, a.s.

Jedním z hlavních důvodů pro zavedení BSC ve společnosti je stagnace v oblasti řízení podniku a příležitost zotavení po krizovém období. V první řadě je třeba určit strategii firmy, která se jistě v čase bude měnit, jelikož je třeba, aby byla společnost flexibilní a okamžitě reagovala na situaci na trhu. Koncept BSC to umožňuje dle správně nadefinované strategie a cílů. Dalšími přínosy jsou:

- Měření výkonnosti – dle určených měřítek lze sledovat vývoj v čase a dostatečně rychle reagovat na výkyvy;
- Oblast reportingu – veškeré ukazatele mohou být zobrazeny na reportech a předloženy vedení k porovnání v čase;
- Strategické plánování – plán dosažení budoucích hodnot veličin je založen na strategii a vizi podniku a při jeho sestavování nutí zaměstnance k zamyšlení nad budoucím vývojem;
- Snadnější komunikace a lepší informovanost;
- Zvýšení konkurenceschopnosti – podnik může rychleji reagovat na požadavky zákazníka;
- Zvýšení produktivity práce;
- Finanční stabilita podniku;
- Vyšší kvalifikace zaměstnanců;
- Zlepšení systému odměňování.

Aby byla implementace úspěšná, je třeba k ní přistoupit zodpovědně a s patřičnou podporou vedení. Musí být jasně stanoveny veškeré činnosti jednotlivých etap projektu a odpovědnost za jejich dodržení. Koncept nesmí být chápán jako statický, ale je nutný vývoj a přizpůsobování v průběhu vývoje. Měřítko musí být aktuální a vždy by měla odpovídat strategickým cílům.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení společnosti Zálesí, a.s.

Teoretická část definuje pojem výkonnost a uvádí čtenáře do problematiky řízení a měření výkonnosti v podniku. Je zde uvedeno základní členění ukazatelů využívaných v praxi a poukázáno na jejich přednosti a nedostatky. Popisu samotné metody Balanced Scorecard (BSC) předchází teoretický rozbor několika analýz, které je třeba zpracovat před implementací tohoto konceptu. Řadí se sem PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a analýza finanční. Závěr teoretické části tvoří koncept BSC, který je rozebrán ve všech jeho částech. Princip této manažerské metody spočívá v jeho čtyřech perspektivách (finanční, zákaznická, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu).

Praktická část je rozdělena na dva oddíly. Prvním z nich je analytický oddíl, ve kterém je na úvod představena společnost Zálesí, a.s., která působí v pěti odvětvích. Zbývá se výrobou plastů, kovoobráběním a zámečnictvím, hotelnictvím, obchodní činností a zemědělskou výrobou. V dalším kroku jsou zpracovány jednotlivé analýzy; nejprve strategické, a poté finanční analýza, která zkoumá minulý a současný stav podniku a tvoří podklad pro budoucí rozhodování, založené na finančních a účetních datech. Ve finanční analýze je zakomponován i moderní ukazatel EVA, který se nezaměřuje pouze na účetní pohled, ale zohledňuje i pohled ekonomický, který lépe vystihuje skutečnost. Koncept EVA vyjadřuje, zda společnost svou činností přispívá k tvorbě hodnoty pro své vlastníky.

Poslední část tvoří projektový oddíl, který se zabývá implementací konceptu BSC. Je zde popsána základní strategie společnosti Zálesí, a.s. V jednotlivých perspektivách jsou navrženy strategické cíle a jejich popis. Cílům jsou přiřazena měřítka, jejich současná hodnota a hodnota, které by mělo být dosaženo v roce 2010. Každý cíl je zajištěn strategickými akcemi uvedenými v tabulkách. Následující část tohoto oddílu tvoří analýza rizik spojených s projektem, časový harmonogram a rozpočet na implementaci konceptu. Poslední kapitolou jsou doporučení a hlavní přínosy, které by měl projekt přinést.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha 3: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.
- [2] Horváth & Partner (Hrsg.). *Balanced Scorecard v praxi*. Praha 2: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- [3] KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Alignment systémové vyladění organizace: Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha 10 : Management Press, 2006. 310 s. ISBN 80-7261-155-0.
- [4] KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.
- [5] KARLÖF, B.; HELIN LÖVINGSSON, F. *Management od A do Z*. Brno: Computer Press, 2006. xiv, 309 s. ISBN 80-251-1001-X.
- [6] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha 7: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [7] MAŘÍKOVÁ, P.; MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: Ekopress, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X.
- [8] PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti: Rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha 1: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
- [9] PAVELKOVÁ, D.; KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha 3: LINDE, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [10] PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti: Strategický obrat v podnikatelském chování*. Praha 4: EKOPRESS, 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.
- [11] SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [12] VEBER, J., et al. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha 3: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

- [13] VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha 2: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
- [14] WAGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha 7: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Ostatní zdroje

- [15] FRYE, D. W. *Network Security Policies and Procedures*. Vol. 32. [s.l.] : [s.n.], 2007. Dostupný z WWW: <<http://www.springerlink.com/content/t82q723040768455/fulltext.pdf>>. ISBN 978-0-387-309. Balanced Scorecard, s. 49-55.
- [16] GAMA, N.; DA SILVA, M. M.; ATAÍDE, J. *Digital Enterprise Technology*. [s.l.] : [s.n.], 2007. Dostupný z WWW: <<http://www.springerlink.com/content/n6663363820107r0/fulltext.pdf>>. ISBN 978-0-387-498. Innovation Scorecard: A Balanced Scorecard for Measuring the Value Added by Innovation, s. 417-424.
- [17] LIEDTKA, S. L. CHURCH, B. K.; RAY, M. R. *Performance Variability, Ambiguity Intolerance, and Balanced Scorecard-Based Performance Assessments*. *Behavioral Research in Accounting* [online]. 2008, vol. 20, no. 2 [cit. 2009-06-19], s. 73-88. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=104&sid=b948bd0c-f32c-47d8-b78a-c2820e96549d%40sessionmgr102>>. ISSN 1050-4753.
- [18] MEIER, M.; SINZIG, W.; MESTENS, P. *Enterprise Management with SAP SEM™/Business Analytics*. [s.l.] : [s.n.], 2006. Dostupný z WWW: <<http://www.springerlink.com/content/k5247t6g6242n72k/fulltext.pdf>>. ISBN 978-3-540-228. Business Management Instruments, s. 35-66.
- [19] Oracle. Oracle.com [online]. [2009] [cit. 2009-06-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.oracle.com/global/cz/applications/cpm/scorecard.html>>.
- [20] SCHARIOTH, J.; HUBER, M.; JARVIS, I. *Putting Stakeholder Management into Practice*. [s.l.] : [s.n.], 2007. Dostupný z WWW: <<http://www.springerlink.com/content/tw7wxn174626v2t1/fulltext.pdf>>.

ISBN 978-3-540-248. The Balanced Scorecard as an Internal Auditing Tool , s. 135-157.

- [21] Zálesí a.s. *Zalesi.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-04-08]. ZÁLESÍ a.s. Luhačovice – "Partner jistoty – jistota partnerství". Dostupné z WWW: <<http://www.zalesi.cz/>>.
- [22] Interní materiály společnosti.
- [23] Vlastní materiály

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost.
BSC	Balanced Scorecard.
CAPM	Capital Assets Pricing Model – Model oceňování kapitálových aktiv.
CK	Cizí kapitál.
CF	Cash Flow.
ČPK	Čistý pracovní kapitál.
DCF	Discounted Cash Flow – Diskontované cash flow.
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek.
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek.
EAT	Earnings after Taxes – Čistý zisk.
EBIT	Earnings before Interest and Taxes – Zisk před zdaněním a úroky.
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – Zisk před zdaněním, úroky a odpisy.
EBT	Earnings before Taxes – Zisk před zdaněním.
EVA	Economic Value Added – Ekonomická přidaná hodnota.
ISO	Organization for Standardization.
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu.
NOA	Net Operating Assets – Čistá operativní aktiva.
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes – Čistý operativní zisk po zdanění.
NPV	Net Present Value – Čistá současná hodnota.
PEST	Politická, ekonomická, sociální a technická analýza.
ROA	Return on Assets – Rentabilita celkového kapitálu.
ROCE	Return on Capital Employed – Rentabilita úplatného kapitálu.
ROE	Return on Equity – Rentabilita vlastního kapitálu.
ROI	Return on Investment – Rentabilita investovaného kapitálu.

RONA	Return on Net Assets – Rentabilita čistých operativních aktiv.
ROS	Return on Sales – Rentabilita tržeb.
SWOT	Strenghts, weaknesses, opportunities, threats – Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.
THP	Technicko-hospodářský pracovník.
WACC	Weighted Average Costs of Capital – Vážené průměrné náklady na kapitál.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Porterův model pěti konkurenčních sil [5]</i>	28
<i>Obr. 2: Perspektivy BSC [19]</i>	35
<i>Obr. 3: Perspektiva interních podnikových procesů [4]</i>	37
<i>Obr. 4: Hodnotový řetězec [13]</i>	41
<i>Obr. 5: Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní zpracování]</i>	49
<i>Obr. 6: Organizační struktura Zálesí, a.s.[vlastní zpracování]</i>	50
<i>Obr. 7: SWOT analýza [vlastní zpracování]</i>	58
<i>Obr. 8: Vývoj výsledku hospodaření [vlastní zpracování]</i>	60
<i>Obr. 9: Rozdělení EBIT v podniku [vlastní zpracování]</i>	61
<i>Obr. 10: Vývoj EVA a vstupních veličin pro výpočet ekonomického modelu EVA (1) [vlastní zpracování]</i>	75
<i>Obr. 11: Vývoj EVA a vstupních veličin pro výpočet ekonomického modelu EVA (2) [vlastní zpracování]</i>	75
<i>Obr. 12: Vývoj EVA a vstupních veličin pro výpočet účetního modelu EVA (1) [vlastní zpracování]</i>	76
<i>Obr. 13: Vývoj EVA a vstupních veličin pro výpočet účetního modelu EVA (2) [vlastní zpracování]</i>	77
<i>Obr. 14: Balanced Scorecard společnosti Zálesí, a.s. [vlastní zpracování]</i>	81
<i>Obr. 15: Časový rámec implementace BSC [vlastní zpracování]</i>	91
<i>Obr. 16: Citlivostní analýza rizik [vlastní zpracování]</i>	93

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Vývoj počtu zaměstnanců</i>	49
<i>Tab. 2: Vývoj výsledku hospodaření</i>	60
<i>Tab. 3: Vývoj odpisů, nákladových úroků, daně a čistého zisku</i>	60
<i>Tab. 4: Vývoj toků peněžní hotovosti</i>	61
<i>Tab. 5: Vývoj čistého pracovního kapitálu</i>	62
<i>Tab. 6: Vybrané ukazatele zadluženosti</i>	62
<i>Tab. 7: Multiplikátor vlastního kapitálu</i>	63
<i>Tab. 8: Vybrané ukazatele likvidity</i>	63
<i>Tab. 9: Vybrané ukazatele rentability</i>	64
<i>Tab. 10: Vybrané ukazatele aktivity</i>	64
<i>Tab. 11: Ostatní ukazatele společnosti Zálesí, a.s.</i>	65
<i>Tab. 12: Současná hodnota leasingových splátek</i>	66
<i>Tab. 13: Výše oceňovacích rozdílů u DHM</i>	67
<i>Tab. 14: Vývoj nedokončených investic</i>	68
<i>Tab. 15: Vývoj neúročených cizích zdrojů</i>	68
<i>Tab. 16: Vymezení NOA v jednotlivých letech</i>	69
<i>Tab. 17: Vývoj nákladových úroků</i>	69
<i>Tab. 18: Vývoj VH z prodeje DM</i>	70
<i>Tab. 19: Vymezení NOPAT v jednotlivých letech</i>	70
<i>Tab. 20: Vymezení C v jednotlivých letech (pasivní část rozvahy)</i>	71
<i>Tab. 21: Náklady na BÚ – 1. alternativa</i>	72
<i>Tab. 22: Náklady na BÚ – 2. alternativa</i>	72
<i>Tab. 23: Náklady na BÚ</i>	72
<i>Tab. 24: Náklady na leasing</i>	73
<i>Tab. 25: Průměrné náklady dluhu</i>	73
<i>Tab. 26: Výpočet nákladů na kapitál pomocí CAPM</i>	74
<i>Tab. 27: Výpočet WACC</i>	74
<i>Tab. 28: Výpočet EVA podle ekonomického modelu</i>	75
<i>Tab. 29: Výpočet EVA podle účetního modelu</i>	76
<i>Tab. 30: Odvození strategických cílů – finanční perspektiva</i>	79
<i>Tab. 31: Odvození strategických cílů – zákaznická perspektiva</i>	79
<i>Tab. 32: Odvození strategických cílů – perspektiva interních procesů</i>	80

<i>Tab. 33: Odvození strategických cílů – perspektiva učení se a růstu</i>	80
<i>Tab. 34: Měřítko finanční perspektivy</i>	82
<i>Tab. 35: Měřítko zákaznické perspektivy</i>	84
<i>Tab. 36: Měřítko perspektivy interních procesů</i>	85
<i>Tab. 37: Měřítko perspektivy učení se a růstu</i>	86
<i>Tab. 38: Strategické akce finanční perspektivy</i>	87
<i>Tab. 39: Strategické akce zákaznické perspektivy</i>	88
<i>Tab. 40: Strategické akce perspektivy interních procesů</i>	89
<i>Tab. 41: Strategické akce perspektivy učení se a růstu</i>	90
<i>Tab. 42: Rozpočet projektu implementace BSC</i>	91
<i>Tab. 43: Rizika řízení projektu</i>	92
<i>Tab. 44: Rizika spojená s navrženou strategií</i>	92
<i>Tab. 45: Rizika spojená s lidskými zdroji</i>	93

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury
- P II Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury
- P III Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů
- P IV Vývojové trendy položek výnosů a nákladů
- P V Výpočty ukazatelů finanční analýzy

PŘÍLOHA PI: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR POLOŽEK MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY

Označ. a	AKTIVA b	Čísl. řádku c	Sledovaná období					
			2007		2008		2009	
	AKTIVA CELKEM (ř.02 + 03 + 32 +	001	577 651	100%	539 251	100%	487 963	100%
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0%	0	0%	0	0%
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04 + 13 + 23)	003	304 500	53%	293 077	54%	269 488	55%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majet. (ř.05 až 12)	004	853	0%	1 063	0%	695	0%
B.I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0%	0	0%	0	0%
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0%	0	0%	0	0%
3.	Software	007	654	0%	974	0%	691	0%
4.	Ocenitelná práva	008	0	0%	0	0%	0	0%
5.	Goodwill	009	0	0%	0	0%	0	0%
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	199	0%	89	0%	4	0%
7.	Nedokončený dlouh. nehmot. majetek	011	0	0%	0	0%	0	0%
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh. nehm. maj.	012	0	0%	0	0%	0	0%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	303 647	53%	292 014	54%	268 793	55%
B.II. 1.	Pozemky	014	14 905	3%	15 686	3%	16 284	3%
2.	Stavby	015	144 562	25%	137 587	26%	131 240	27%
3.	Samost.movité věci a soubory mov.věcí	016	101 972	18%	101 931	19%	86 474	18%
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0%	0	0%	0	0%
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018	3 896	1%	4 004	1%	3 935	1%
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	295	0%	295	0%	292	0%
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	020	5 331	1%	3 999	1%	4 432	1%
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh. hmot. maj.	021	1 414	0%	0	0%	0	0%
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	31 272	5%	28 512	5%	26 136	5%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 31)	023	0	0%	0	0%	0	0%
B.III.1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0%	0	0%	0	0%
2.	Podíly v účet.jednot. pod podst. vlivem	025	0	0%	0	0%	0	0%
3.	Ostatní dlouhod. cenné papíry a podíly	026	0	0%	0	0%	0	0%
4.	Půjčky a úvěry-ovládající a řídící osoba,	027	0	0%	0	0%	0	0%
5.	Půjčky a úvěry společníkům, akcionářům,	028	0	0%	0	0%	0	0%
6.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0%	0	0%	0	0%
7.	Požizovaný dlouhodobý fin.majetek	030	0	0%	0	0%	0	0%
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh.fin. majetek	031	0	0%	0	0%	0	0%

Označ. a	AKTIVA b	Čísl. řádku c	Sledovaná období					
			2007		2008		2009	
C.	Oběžná aktiva (ř.33 + 40 + 49 +	032	268 722	47%	225 648	42%	200 439	41%
C.I.	Zásoby (ř.34 až 39)	033	109 757	19%	104 009	19%	80 115	16%
C.I. 1.	Materiál	034	48 764	8%	40 619	8%	29 184	6%
	2. Nedokončená výroba a polotovary	035	13 406	2%	11 288	2%	8 413	2%
	3. Výrobky	036	17 986	3%	25 529	5%	23 793	5%
	4. Zvířata	037	2 927	1%	3 261	1%	4 038	1%
	5. Zboží	038	26 674	5%	23 312	4%	14 687	3%
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	039	0	0%	0	0%	0	0%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.41 až 48)	040	159	0%	392	0%	311	0%
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	041	0	0%	0	0%	0	0%
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	042	0	0%	0	0%	0	0%
	3. Pohledávky - podstatný vliv	043	0	0%	0	0%	0	0%
	4. Pohledávky za společníky, akcionáři, členy	044	0	0%	0	0%	0	0%
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	045	159	0%	151	0%	151	0%
	6. Dohadné účty aktivní	046	0	0%	0	0%	0	0%
	7. Jiné pohledávky	047	0	0%	241	0%	160	0%
	8. Odložená daňová pohledávka	048	0	0%	0	0%	0	0%
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.50 až 58)	049	130 036	23%	99 870	19%	85 778	18%
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	050	116 540	20%	90 135	17%	82 914	17%
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	051	0	0%	0	0%	0	0%
	3. Pohledávky - podstatný vliv	052	0	0%	0	0%	0	0%
	4. Pohled. za spol., akcionáři, členy družstva a	053	0	0%	0	0%	0	0%
	5. Sociální zabezp. a zdravotní pojištění	054	0	0%	0	0%	0	0%
	6. Stát - daňové pohledávky	055	10 253	2%	280	0%	415	0%
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	056	2 829	0%	1 830	0%	2 210	0%
	8. Dohadné účty aktivní	057	388	0%	554	0%	239	0%
	9. Jiné pohledávky	058	26	0%	7 071	1%	0	0%
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.60 až 63)	059	28 770	5%	21 377	4%	34 235	7%
C.IV.1.	Peníze	060	1 188	0%	536	0%	774	0%
	2. Účty v bankách	061	27 582	5%	20 841	4%	33 461	7%
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	062	0	0%	0	0%	0	0%
	4. Pořizovaný krátkodobý fin. majetek	063	0	0%	0	0%	0	0%
D.I.	Časové rozlišení (ř.65 až 67)	064	4 429	1%	20 526	4%	18 036	4%
D.I. 1.	Náklady příštích období	065	4 429	1%	12 669	2%	10 039	2%
	2. Komplexní náklady příštích období	066	0	0%	0	0%	0	0%
	3. Příjmy příštích období	067	0	0%	7 857	1%	7 997	2%

Označ. a	PASIVA b	Čís. řádku c	Sledovaná období					
			2007		2008		2009	
	PASIVA CELKEM (ř.69 +86 +	068	577 651	100%	539 251	100%	487 963	100%
A.	Vlastní kapitál (ř.70 + 74 + 79 + 82 +	069	338 409	59%	331 051	61%	325 098	67%
A.I.	Základní kapitál (ř.71 až 73)	070	157 119	27%	153 000	28%	151 593	31%
A.I. 1.	Základní kapitál	071	157 119	27%	157 119	29%	157 119	32%
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	072	0	0%	-4 119	-1%	-5 526	-1%
	3. Změny základního kapitálu	073	0	0%	0	0%	0	0%
A.II.	Kapitálové fondy (ř.75 až 78)	074	79 551	14%	79 806	15%	80 271	16%
A.II.1.	Emisní ážio	075	0	0%	0	0%	0	0%
	2. Ostatní kapitálové fondy	076	79 551	14%	79 806	15%	80 271	16%
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění maj.a zav.	077	0	0%	0	0%	0	0%
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměn.	078	0	0%	0	0%	0	0%
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a	079	31 424	5%	31 424	6%	31 424	6%
A.III.1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	31 424	5%	31 424	6%	31 424	6%
	2. Statutární a ostatní fondy	081	0	0%	0	0%	0	0%
A.IV.	Výsledek hospodaření min.let (ř.83 + 84)	082	45 027	8%	63 171	12%	66 821	14%
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	45 027	8%	63 171	12%	66 821	14%
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	084	0	0%	0	0%	0	0%
A.V.	Výsledek hospodaření běž.úč.obd.	085	25 288	4%	3 650	1%	-5 011	-1%
B.	Cizí zdroje (ř.87 + 92 + 103 +	086	235 758	41%	207 247	38%	160 759	33%
B.I.	Rezervy (ř.88 až 91)	087	2 676	0%	5 353	1%	6 229	1%
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních práv. předpisů	088	2 676	0%	5 353	1%	6 229	1%
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0%	0	0%	0	0%
	3. Rezerva na daň z příjmů	090	0	0%	0	0%	0	0%
	4. Ostatní rezervy	091	0	0%	0	0%	0	0%
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.93 až 102)	092	29 756	5%	28 865	5%	26 207	5%
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093	0	0%	0	0%	0	0%
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	094	0	0%	0	0%	0	0%
	3. Závazky - podstatný vliv	095	0	0%	0	0%	0	0%
	4. Závazky ke společ., akcionářům, členům	096	0	0%	0	0%	0	0%
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	0%	0	0%	0	0%
	6. Vydané dluhopisy	098	0	0%	0	0%	0	0%
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	099	0	0%	0	0%	0	0%
	8. Dohadné účty pasivní	100	0	0%	0	0%	0	0%
	9. Jiné závazky	101	12 575	2%	11 933	2%	10 992	2%
	10. Odložený daňový závazek	102	17 181	3%	16 932	3%	15 215	3%

Označ. a	PASIVA b	Čísl. řádku c	Sledovaná období					
			2007		2008		2009	
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.104 až 114)	103	138 914	24%	119 397	22%	92 887	19%
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	104	63 511	11%	42 040	8%	26 163	5%
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	105	0	0%	0	0%	0	0%
	3. Závazky - podstatný vliv	106	0	0%	0	0%		0%
	4. Závazky ke společ., akcionářům, členům	107	0	0%	22	0%	13	0%
	5. Závazky k zaměstnancům	108	55 954	10%	66 205	12%	56 513	12%
	6. Závazky ze soc.zabazp.a zdrav. pojištění	109	3 857	1%	3 170	1%	3 228	1%
	7. Stát - daňové závazky a dotace	110	3 774	1%	1 747	0%	1 001	0%
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	111	8 084	1%	5 401	1%	5 372	1%
	9. Vydané dluhopisy	112	0	0%	0	0%	0	0%
	10. Dohadné účty pasivní	113	3 726	1%	811	0%	596	0%
	11. Jiné závazky	114	8	0%	1	0%	1	0%
B.IV.	Bankovní úvěry (ř.116 až 118)	115	64 412	11%	53 632	10%	35 436	7%
B.IV.1	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	40 132	7%	20 436	4%	20 436	4%
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	117	24 280	4%	33 196	6%	15 000	3%
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	118	0	0%	0	0%	0	0%
C.I.	Časové rozlišení (ř.120 + 121)	119	3 484	1%	953	0%	2 106	0%
C.I. 1.	Výdaje příštích období	120	3 484	1%	953	0%	2 106	0%
	2. Výnosy příštích období	121	0	0%	0	0%	0	0%

PŘÍLOHA P II: VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽEK MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY

AKTIVA b	Čísl. řádku c	Sledovaná období					
		2007	2008	08/07	2009	09/08	09/07
AKTIVA CELKEM (ř.02 + 03 + 32 + 64)	001	577 651	539 251	-7%	487 963	-10%	-16%
Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	x	0	x	x
Dlouhodobý majetek (ř.04 + 13 + 23)	003	304 500	293 077	-4%	269 488	-8%	-11%
Dlouhodobý nehmotný majet. (ř.05 až 12)	004	853	1 063	25%	695	-35%	-19%
Zřizovací výdaje	005	0	0	x	0	x	x
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	x	0	x	x
Software	007	654	974	49%	691	-29%	6%
Ocenitelná práva	008	0	0	x	0	x	x
Goodwill	009	0	0	x	0	x	x
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	199	89	-55%	4	-96%	-98%
Nedokončený dlouh. nehmot. majetek	011	0	0	x	0	x	x
Poskytnuté zálohy na dlouh. nehm. maj.	012	0	0	x	0	x	x
Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	303 647	292 014	-4%	268 793	-8%	-11%
Pozemky	014	14 905	15 686	5%	16 284	4%	9%
Stavby	015	144 562	137 587	-5%	131 240	-5%	-9%
Samost.movité věci a soubory mov.věcí	016	101 972	101 931	0%	86 474	-15%	-15%
Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	x	0	x	x
Základní stádo a tažná zvířata	018	3 896	4 004	3%	3 935	-2%	1%
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	295	295	0%	292	-1%	-1%
Nedokončený dlouh. hmotný majetek	020	5 331	3 999	-25%	4 432	11%	-17%
Poskytnuté zálohy na dlouh. hmot. maj.	021	1 414	0	-100%	0	x	-100%
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	31 272	28 512	-9%	26 136	-8%	-16%
Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 31)	023	0	0	x	0	x	x
Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	x	0	x	x
Podíly v účet.jednot. pod podst. vlivem	025	0	0	x	0	x	x
Ostatní dlouhod. cenné papíry a podíly	026	0	0	x	0	x	x
Půjčky a úvěry-ovládající a řídící osoba, podstat-	027	0	0	x	0	x	x
Půjčky a úvěry společníkům, akcionářům, čle-	028	0	0	x	0	x	x
Jiný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	x	0	x	x
Pořizovaný dlouhodobý fin.majetek	030	0	0	x	0	x	x
Poskytnuté zálohy na dlouh.fin. majetek	031	0	0	x	0	x	x

AKTIVA b	Čísl. řádku c	Sledovaná období					
		2007	2008	08/07	2009	09/08	09/07
Oběžná aktiva (ř.33 + 40 + 49 + 59)	032	268 722	225 648	-16%	200 439	-11%	-25%
Zásoby (ř.34 až 39)	033	109 757	104 009	-5%	80 115	-23%	-27%
Materiál	034	48 764	40 619	-17%	29 184	-28%	-40%
Nedokončená výroba a polotovary	035	13 406	11 288	-16%	8 413	-25%	-37%
Výrobky	036	17 986	25 529	42%	23 793	-7%	32%
Zvířata	037	2 927	3 261	11%	4 038	24%	38%
Zboží	038	26 674	23 312	-13%	14 687	-37%	-45%
Poskytnuté zálohy na zásoby	039	0	0	x	0	x	x
Dlouhodobé pohledávky (ř.41 až 48)	040	159	392	147%	311	-21%	96%
Pohledávky z obchodních vztahů	041	0	0	x	0	x	x
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	042	0	0	x	0	x	x
Pohledávky - podstatný vliv	043	0	0	x	0	x	x
Pohledávky za společníky, akcionáři, členy druž-	044	0	0	x	0	x	x
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	045	159	151	-5%	151	0%	-5%
Dohadné účty aktivní	046	0	0	x	0	x	x
Jiné pohledávky	047	0	241	x	160	-34%	x
Odložená daňová pohledávka	048	0	0	x	0	x	x
Krátkodobé pohledávky (ř.50 až 58)	049	130 036	99 870	-23%	85 778	-14%	-34%
Pohledávky z obchodních vztahů	050	116 540	90 135	-23%	82 914	-8%	-29%
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	051	0	0	x	0	x	x
Pohledávky - podstatný vliv	052	0	0	x	0	x	x
Pohled. za spol., akcionáři, členy družstva a za	053	0	0	x	0	x	x
Sociální zabezp.a zdravotní pojištění	054	0	0	x	0	x	x
Stát - daňové pohledávky	055	10 253	280	-97%	415	48%	-96%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	056	2 829	1 830	-35%	2 210	21%	-22%
Dohadné účty aktivní	057	388	554	43%	239	-57%	-38%
Jiné pohledávky	058	26	7 071	27096%	0	-100%	-100%
Krátkodobý finanční majetek (ř.60 až 63)	059	28 770	21 377	-26%	34 235	60%	19%
Peníze	060	1 188	536	-55%	774	44%	-35%
Účty v bankách	061	27 582	20 841	-24%	33 461	61%	21%
Krátkodobé cenné papíry a podíly	062	0	0	x	0	x	x
Požizovaný krátkodobý fin. majetek	063	0	0	x	0	x	x
Časové rozlišení (ř.65 až 67)	064	4 429	20 526	363%	18 036	-12%	307%
Náklady příštích období	065	4 429	12 669	186%	10 039	-21%	127%
Komplexní náklady příštích období	066	0	0	x	0	x	x
Příjmy příštích období	067	0	7 857	x	7 997	2%	x

PASIVA b	Čísl. řádku c	Sledovaná období					
		2007	2008	08/07	2009	09/08	09/07
PASIVA CELKEM (ř.69 +86 + 119)	068	577 651	539 251	-7%	487 963	-10%	-16%
Vlastní kapitál (ř.70 + 74 + 79 + 82 + 85)	069	338 409	331 051	-2%	325 098	-2%	-4%
Základní kapitál (ř.71 až 73)	070	157 119	153 000	-3%	151 593	-1%	-4%
Základní kapitál	071	157 119	157 119	0%	157 119	0%	0%
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	072	0	-4 119	x	-5 526	34%	x
Změny základního kapitálu	073	0	0	x	0	x	x
Kapitálové fondy (ř.75 až 78)	074	79 551	79 806	0%	80 271	1%	1%
Emisní ážio	075	0	0	x	0	x	x
Ostatní kapitálové fondy	076	79 551	79 806	0%	80 271	1%	1%
Oceňovací rozdíly z přecenění maj.a zav.	077	0	0	x	0	x	x
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměn.	078	0	0	x	0	x	x
Rezervní fondy, nedělitelný fond a	079	31 424	31 424	0%	31 424	0%	0%
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	31 424	31 424	0%	31 424	0%	0%
Statutární a ostatní fondy	081	0	0	x	0	x	x
Výsledek hospodaření min.let (ř.83 + 84)	082	45 027	63 171	40%	66 821	6%	48%
Nerozdělený zisk minulých let	083	45 027	63 171	40%	66 821	6%	48%
Neuhrazená ztráta minulých let	084	0	0	x	0	x	x
Výsledek hospodaření běž.úč.obd.	085	25 288	3 650	-86%	-5 011	-237%	-120%
Cizí zdroje (ř.87 + 92 + 103 + 115)	086	235 758	207 247	-12%	160 759	-22%	-32%
Rezervy (ř.88 až 91)	087	2 676	5 353	100%	6 229	16%	133%
Rezervy podle zvláštních práv. předpisů	088	2 676	5 353	100%	6 229	16%	133%
Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0	x	0	x	x
Rezerva na daň z příjmů	090	0	0	x	0	x	x
Ostatní rezervy	091	0	0	x	0	x	x
Dlouhodobé závazky (ř.93 až 102)	092	29 756	28 865	-3%	26 207	-9%	-12%
Závazky z obchodních vztahů	093	0	0	x	0	x	x
Závazky - ovládající a řídicí osoba	094	0	0	x	0	x	x
Závazky - podstatný vliv	095	0	0	x	0	x	x
Závazky ke společ., akcionářům, členům	096	0	0	x	0	x	x
Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	0	x	0	x	x
Vydané dluhopisy	098	0	0	x	0	x	x
Dlouhodobé směnky k úhradě	099	0	0	x	0	x	x
Dohadné účty pasivní	100	0	0	x	0	x	x
Jiné závazky	101	12 575	11 933	-5%	10 992	-8%	-13%
Odložený daňový závazek	102	17 181	16 932	-1%	15 215	-10%	-11%

PASIVA b	Čísl. řádku c	Sledovaná období					
		2007	2008	08/07	2009	09/08	09/07
Krátkodobé závazky (ř.104 až 114)	103	138 914	119 397	-14%	92 887	-22%	-33%
Závazky z obchodních vztahů	104	63 511	42 040	-34%	26 163	-38%	-59%
Závazky - ovládající a řídicí osoba	105	0	0	x	0	x	x
Závazky - podstatný vliv	106	0	0	x		x	x
Závazky ke společ.,akcionářům, členům	107	0	22	x	13	-41%	x
Závazky k zaměstnancům	108	55 954	66 205	18%	56 513	-15%	1%
Závazky ze soc.zabezp.a zdrav. pojištění	109	3 857	3 170	-18%	3 228	2%	-16%
Stát - daňové závazky a dotace	110	3 774	1 747	-54%	1 001	-43%	-73%
Krátkodobé přijaté zálohy	111	8 084	5 401	-33%	5 372	-1%	-34%
Vydané dluhopisy	112	0	0	x	0	x	x
Dohadné účty pasivní	113	3 726	811	-78%	596	-27%	-84%
Jiné závazky	114	8	1	-88%	1	0%	-88%
Bankovní úvěry (ř.116 až 118)	115	64 412	53 632	-17%	35 436	-34%	-45%
Bankovní úvěry dlouhodobé	116	40 132	20 436	-49%	20 436	0%	-49%
Krátkodobé bankovní úvěry	117	24 280	33 196	37%	15 000	-55%	-38%
Krátkodobé finanční výpomoci	118	0	0	x	0	x	x
Časové rozlišení (ř.120 + 121)	119	3 484	953	-73%	2 106	121%	-40%
Výdaje příštích období	120	3 484	953	-73%	2 106	121%	-40%
Výnosy příštích období	121	0	0	x	0	x	x

PŘÍLOHA P III: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR POLOŽEK VÝNOSŮ A NÁKLADŮ

(v tis. Kč)	Sledovaná období					
	2007		2008		2009	
<i>Tržby za prodej zboží</i>	143 611	18%	147 988	19%	107 424	20%
<i>Výkony</i>	562 266	71%	514 069	66%	373 192	68%
- Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	548 027	70%	502 303	65%	368 906	67%
- Změna stavu zásob vlastní činnosti	6 416	1%	5 758	1%	-3 653	-1%
- Aktivace	7 823	1%	6 008	1%	7 939	1%
<i>Tržby z prodeje dlouh. majetku a mater.</i>	34 216	4%	37 911	5%	27 517	5%
- Tržby z prodeje dlouh. majetku	2 177	0%	3 958	1%	2 767	1%
- Tržby z prodeje materiálu	32 039	4%	33 953	4%	24 750	5%
<i>Ostatní provozní výnosy</i>	42 894	5%	31 816	4%	31 663	6%
<i>Tržby z prodeje cenn. papírů a podílů</i>	0	0%	0	0%	0	0%
<i>Výnosy z dlouh.fin.majetku</i>	0	0%	0	0%	0	0%
- Výnosy z podílů v ovlád. a řízených osob.	0	0%	0	0%	0	0%
- Výnosy z ost.dlouh.finančního majetku	0	0%	0	0%	0	0%
<i>Výnosové úroky</i>	63	0%	173	0%	49	0%
<i>Ostatní finanční výnosy</i>	3 424	0%	11 856	2%	6 956	1%
<i>Mimořádné výnosy</i>	0	0%	29988	4%	0	0%
VÝNOSY	786 474	100%	773 801	100%	546 801	100%
<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>	127 971	17%	132 471	18%	91 660	17%
<i>Výkonová spotřeba</i>	358 345	47%	347 988	47%	245 975	45%
- Spotřeba materiálu a energie	281 499	37%	264 228	35%	184 296	33%
- Služby	76 846	10%	83 760	11%	61 679	11%
<i>Osobní náklady</i>	153 039	20%	158 336	21%	121 443	22%
- Mzdové náklady	107 530	14%	111 114	15%	87 259	16%
- Odměny členům orgánů spol.a družstva	2 472	0%	2 661	0%	2 867	1%
- Náklady na soc. zabezp.a zdrav.pojištění	37 372	5%	38 513	5%	27 555	5%
- Sociální náklady	5 665	1%	6 048	1%	3 762	1%
<i>Daně a poplatky</i>	1 191	0%	1 683	0%	906	0%
<i>Odpisy dlouh.nehm.a hmot. majetku</i>	51 875	7%	42 742	6%	41 275	7%
<i>Zůst.cena prodaného dlouh.maj.a mater.</i>	22 822	3%	26 487	4%	24 960	5%
- Zůstatková cena prod. dlouh.majetku	1 296	0%	370	0%	2 703	0%
- Prodaný materiál	21 526	3%	26 117	3%	22 257	4%
<i>Změna stavu rezerv a oprav. položek</i>	1 070	0%	6 009	1%	5 387	1%
<i>Ostatní provozní náklady</i>	32 985	4%	15 633	2%	10 144	2%
<i>Prodané cenné papíry a vklady</i>	0	0%	0	0%	0	0%
<i>Nákladové úroky</i>	5 329	1%	5 954	1%	4 334	1%
<i>Ostatní finanční náklady</i>	5 877	1%	10 997	1%	7 417	1%
<i>Daň z příjmu za běžn.činnost</i>	682	0%	-250	0%	-1 689	0%
- Splatná	560	0%	0	0%	27	0%
- Odložená	122	0%	-250	0%	-1 716	0%
NÁKLADY	761 186	100%	748 050	100%	551 812	100%

PŘÍLOHA P IV: VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽEK VÝNOSŮ A NÁKLADŮ

(v tis. Kč)	Sledovaná období					
	2007	2008	08/07	2009	09/08	09/07
<i>Tržby za prodej zboží</i>	143 611	147 988	3%	107 424	-27%	-25%
<i>Výkony</i>	562 266	514 069	-9%	373 192	-27%	-34%
- Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	548 027	502 303	-8%	368 906	-27%	-33%
- Změna stavu zásob vlastní činnosti	6 416	5 758	-10%	-3 653	-163%	-157%
- Aktivace	7 823	6 008	-23%	7 939	32%	1%
<i>Tržby z prodeje dlouh. majetku a mater.</i>	34 216	37 911	11%	27 517	-27%	-20%
- Tržby z prodeje dlouh. majetku	2 177	3 958	82%	2 767	-30%	27%
- Tržby z prodeje materiálu	32 039	33 953	6%	24 750	-27%	-23%
<i>Ostatní provozní výnosy</i>	42 894	31 816	-26%	31 663	0%	-26%
<i>Tržby z prodeje cenn. papírů a podílů</i>	0	0	x	0	x	x
<i>Výnosy z dlouh.fin.majetku</i>	0	0	x	0	x	x
- Výnosy z podílů v ovlád. a řízených osob.	0	0	x	0	x	x
- Výnosy z ost.dlouh.finančního majetku	0	0	x	0	x	x
<i>Výnosové úroky</i>	63	173	175%	49	-72%	-22%
<i>Ostatní finanční výnosy</i>	3 424	11 856	246%	6 956	-41%	103%
<i>Mimořádné výnosy</i>	0	29988	x	0	-100%	x
VÝNOSY	786 474	773 801	-2%	546 801	-29%	-30%
<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>	127 971	132 471	4%	91 660	-31%	-28%
<i>Výkonová spotřeba</i>	358 345	347 988	-3%	245 975	-29%	-31%
- Spotřeba materiálu a energie	281 499	264 228	-6%	184 296	-30%	-35%
- Služby	76 846	83 760	9%	61 679	-26%	-20%
<i>Osobní náklady</i>	153 039	158 336	3%	121 443	-23%	-21%
- Mzdové náklady	107 530	111 114	3%	87 259	-21%	-19%
- Odměny členům orgánů spol.a družstva	2 472	2 661	8%	2 867	8%	16%
- Náklady na soc. zabezp.a zdrav.pojištění	37 372	38 513	3%	27 555	-28%	-26%
- Sociální náklady	5 665	6 048	7%	3 762	-38%	-34%
<i>Daně a poplatky</i>	1 191	1 683	41%	906	-46%	-24%
<i>Odpisy dlouh.nehm.a hmot. majetku</i>	51 875	42 742	-18%	41 275	-3%	-20%
<i>Zůst.cena prodaného dlouh.maj.a mater.</i>	22 822	26 487	16%	24 960	-6%	9%
- Zůstatková cena prod. dlouh.majetku	1 296	370	-71%	2 703	631%	109%
- Prodaný materiál	21 526	26 117	21%	22 257	-15%	3%
<i>Změna stavu rezerv a oprav. položek</i>	1 070	6 009	462%	5 387	-10%	403%
<i>Ostatní provozní náklady</i>	32 985	15 633	-53%	10 144	-35%	-69%
<i>Prodané cenné papíry a vklady</i>	0	0	x	0	x	x
<i>Nákladové úroky</i>	5 329	5 954	12%	4 334	-27%	-19%
<i>Ostatní finanční náklady</i>	5 877	10 997	87%	7 417	-33%	26%
<i>Daň z příjmu za běžn.činnost</i>	682	-250	-137%	-1 689	576%	-348%
- Splatná	560	0	-100%	27	x	-95%
- Odložená	122	-250	-305%	-1 716	586%	-1507%
NÁKLADY	761 186	748 050	-2%	551 812	-26%	-28%

PŘÍLOHA P V: VÝPOČTY UKAZATELŮ FINANČNÍ ANALÝZY

Zadluženost

Celková zadluženost = cizí zdroje / pasiva

Míra zadluženosti = cizí zdroje / vlastní kapitál

Úrokové krytí = EBIT / nákladové úroky

Likvidita

Běžná likvidita = oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci)

Pohotová likvidita = (krátkodobé pohledávky + finanční majetek) / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci)

Hotovostní likvidita = finanční majetek / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci)

Rentabilita

Rentabilita tržeb (ROA) = čistý zisk / tržby (tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržby z prodeje zboží)

Rentabilita výnosů = EBIT / výnosy

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) = EBIT / aktiva

Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE) = EBIT / (vlastní kapitál + úročené cizí zdroje)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = čistý zisk / vlastní kapitál

Aktivita

Obrat celkových aktiv z tržeb = tržby / aktiva

Obrat celkových aktiv z výnosů = výnosy / aktiva

Doba obratu zásob z tržeb = (zásoby / tržby)*360

Doba obratu pohledávek z tržeb = (pohledávky / tržby)*360

Doba obratu závazků z tržeb = (závazky / tržby)*360

Obratovost pohledávek = tržby / pohledávky

Obratovost závazků = tržby / závazky