

# **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení společnosti XY, s.r.o.**

Bc. Martina Latináková

---

Diplomová práce  
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina LATINÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **M10575**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení společnosti XY, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši informačních zdrojů a na jejich základě popište problematiku měření a řízení výkonnosti podniku se zaměřením na koncept Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu měření a řízení výkonnosti ve společnosti XY, s.r.o.
- Vypracujte projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení společnosti XY, s.r.o.
- Analyzujte rizika spojená s projektem a formulujte závěrečná doporučení vedoucí k úspěšné implementaci Balanced Scorecard do společnosti XY, s.r.o.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Alignment: systémové vyladění organizace: jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií. Praha: Management Press, 2006. 310 s. ISBN 80-7261-155-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-063-5.

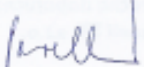
PARMENTER, David. Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). Praha: John Wiley & Sons, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Vyd. 2. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

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

Vedoucí diplomové práce: prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: 26. března 2012  
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2012

Ve Zlíně dne 26. března 2012

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> 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 neoprávněně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků 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 již nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí 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 výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

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

<sup>2</sup> 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 nezahrnuje škola nebo školství či vzdělávací zařízení, aťže-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu či výjaye nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školství či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> 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 školství či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 2). Odpovídá-li autor takového díla náležitě bez věšného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybného projevu jeho vůle a zůvodu. Ústanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14.4.2012

Katka P.

<sup>4</sup> 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 Škola dílo.

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

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

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení společnosti XY, s.r.o., která se specializuje na výrobu antivibračních a tlumících komponentů převážně pro automobilový průmysl. Teoretická část zahrnuje vymezení pojmu výkonnost podniku a představení přístupů k jejímu hodnocení, ale především je věnována jednomu z nejznámějších a nejpropracovanějších systémů strategického řízení Balanced Scorecard. V praktické části jsou provedeny analýzy, které mají za cíl objasnit současnou situaci podniku na trhu. Na základě teoretických poznatků a praktických zjištění je zpracován návrh implementace konceptu Balanced Scorecard do uvedené společnosti. Závěrečná část je věnována příslušným návrhům a doporučením.

**Klíčová slova:** Balanced Scorecard, strategie, výkonnost, Ekonomická přidaná hodnota, strategický cíl, strategická akce

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to propose a project to implement the concept of Balanced Scorecard into the management of the company XY, s.r.o., which specializes in production of vibration eliminating and noise reducing components predominantly for automotive industry. The theoretical part includes the definition of business performance management and the presentation of the assessment methodology, but primarily, it is devoted to one of the best known approaches and the most elaborate system of strategic management called Balanced Scorecard. In the practical part there are closer analyses, which clarify the current position of the company. The proposal of the implementation of the concept of Balanced Scorecard in the company is developed on the basis of the theoretical knowledge and the practical findings. The final section is devoted to relevant proposals and recommendations.

**Keywords:** Balanced Scorecard, strategy, performance, Economic Value Addend, strategic target, strategic action

Na tomto místě bych ráda poděkovala prof. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové za odborné vedení, cenné rady a připomínky při psaní této diplomové práce.

Dále děkuji vedení podniku XY, s.r.o. za poskytnuté informace a konzultace.

Děkuji též za podporu mé rodině, především manželovi.

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

*„Dokud žiješ, uč se! Nečekej, že moudrost s sebou přináší stáří.“*

Solón

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 HODNOTA A VÝKONNOST PODNIKU</b> .....	<b>13</b>
1.1 POJETÍ MĚŘÍTEK FINANČNÍ VÝKONNOSTI .....	13
1.1.1 Tradiční ukazatele finanční výkonnosti podniku .....	13
1.1.2 Moderní přístupy k měření výkonnosti podniku .....	14
1.1.2.1 Diskontované cash flow (DCF) .....	15
1.1.2.2 Cash flow návratnosti investovaného kapitálu (CFROI).....	15
1.1.2.3 Rentabilita čistých aktiv (RONA).....	16
1.1.2.4 Koncept ekonomické přidané hodnoty (EVA).....	16
1.1.2.5 Tržní přidaná hodnota (MVA).....	17
1.2 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	17
<b>2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY</b> .....	<b>19</b>
2.1 SWOT ANALÝZA.....	19
2.2 PEST ANALÝZA.....	19
2.3 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	20
2.4 FINANČNÍ ANALÝZA .....	21
2.4.1 Absolutní ukazatele .....	21
2.4.2 Rozdílové ukazatele .....	22
2.4.3 Poměrové ukazatele.....	22
<b>3 BALANCED SCORECARD (BSC)</b> .....	<b>24</b>
3.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU .....	24
3.2 PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD.....	26
3.2.1 Finanční perspektiva .....	27
3.2.2 Perspektiva učení a růstu.....	27
3.2.3 Procesní perspektiva.....	28
3.2.4 Zákaznická perspektiva .....	29
3.3 IMPLEMENTACE METODY BALANCED SCORECARD PRO PODNIKOVÉ ŘÍZENÍ .....	29
3.3.1 První fáze – Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci .....	30
3.3.2 Druhá fáze – Vyjasnění strategie.....	30
3.3.3 Třetí fáze - Tvorba Balanced Scorecard.....	30
3.3.4 Čtvrtá fáze – Postup při procesu rozšíření – roll-out.....	31
3.3.5 Pátá fáze – Zajištění nepřetržitého používání Balanced Scorecard.....	31
3.3.6 Strategická mapa .....	32
3.4 VÝHODY A NEVÝHODY KONCEPTU BALANCED SCORECARD .....	32
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY, S.R.O.</b> .....	<b>36</b>



4.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	36
4.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI XY, S.R.O.....	36
4.3	VÝROBNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI.....	37
4.4	POSLÁNÍ A STRATEGICKÉ CÍLE SPOLEČNOSTI .....	37
4.5	SOUČASNÝ ZPŮSOB MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	38
4.6	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....	40
<b>5</b>	<b>ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>41</b>
5.1	PEST ANALÝZA.....	41
5.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	43
5.2.1	Hrozba substitutů .....	43
5.2.2	Dodavatelé a jejich smluvní síla.....	43
5.2.3	Odběratelé a jejich smluvní síla .....	44
5.2.4	Konkurence .....	44
5.2.5	Hrozba vstupu nové konkurence .....	45
5.3	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ .....	45
5.4	FINANČNÍ ANALÝZA .....	46
5.4.1	Analýza majetkové a finanční struktury podniku.....	46
5.4.2	Analýza výnosů a nákladů.....	48
5.4.3	Analýza vývoje zisku .....	49
5.4.4	Analýza vývoje cash flow .....	51
5.4.5	Rozdílové ukazatele .....	52
5.4.6	Poměrové ukazatele.....	52
5.4.6.1	Analýza zadluženosti .....	52
5.4.6.2	Analýzy likvidity.....	53
5.4.6.3	Analýza rentability.....	54
5.4.6.4	Analýza aktivity .....	55
5.4.7	Ostatní ukazatele .....	56
5.4.8	Souhrnné ukazatele .....	57
5.4.9	Spider analýza .....	58
5.4.10	Ekonomická přidaná hodnota.....	59
5.5	NEFINANČNÍ UKAZATELE.....	62
5.5.1	Lidské zdroje .....	62
5.5.2	Míra fluktuace a spokojenost zaměstnanců.....	63
5.5.3	Environmentální politika a bezpečnost práce.....	64
5.6	SWOT ANALÝZA.....	65
5.6.1	Silné a slabé stránky společnosti .....	65
5.6.2	Příležitosti a hrozby společnosti.....	66
<b>6</b>	<b>IMPELEMNTACE METODY BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>68</b>
6.1	VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ PRO IMPLEMENTACI.....	68
6.1.1	Důvody pro zavedení konceptu BSC do společnosti XY, s.r.o.....	68
6.1.2	Charakteristika připravovaného projektu implementace BSC .....	68
6.1.3	Vymezení organizace projektu .....	69

6.2	VYJASNĚNÍ STRATEGIE .....	70
6.3	TVORBA BALANCED SCORECARD.....	70
6.3.1	Finanční perspektiva .....	71
6.3.2	Zákaznická perspektiva .....	71
6.3.3	Perspektiva interních procesů.....	72
6.3.4	Perspektiva učení se a růstu .....	73
6.3.5	Strategická mapa vztahů příčin a následků .....	73
6.3.6	Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot.....	75
6.3.6.1	Finanční perspektiva .....	76
6.3.6.2	Zákaznická perspektiva.....	77
6.3.6.3	Perspektiva interních procesů .....	78
6.3.6.4	Perspektiva učení se a růstu .....	79
6.4	STANOVENÍ STRATEGICKÝCH AKCÍ.....	81
6.4.1	Strategické aktivity finanční perspektivy .....	81
6.4.2	Strategické aktivity zákaznické perspektivy .....	83
6.4.3	Strategické aktivity perspektivy interních procesů.....	85
6.4.4	Strategické aktivity perspektivy učení se a růstu.....	87
6.4.5	Matice strategických cílů a akcí .....	89
6.5	ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU IMPLEMENTACE BSC .....	90
6.5.1	Časový harmonogram projektu .....	90
6.5.2	Rozpočet projektu .....	91
6.5.3	Odměňování dle BSC.....	92
6.6	CELOPODNIKOVÉ ROZŠÍŘENÍ KONCEPTU BSC.....	93
6.7	INTEGRACE BSC DO SYSTÉMU ŘÍZENÍ.....	93
6.8	ANALÝZA RIZIK PROJEKTU IMPLEMENTACE BSC.....	94
6.8.1	Vymezení rizik projektu.....	94
6.8.2	Určení míry rizika .....	95
6.8.3	Návrh příslušných opatření k omezení rizik projektu .....	96
6.9	PŘÍNOSY PROJEKTU IMPLEMENTACE BSC.....	97
6.10	ZÁVĚREČNÉ NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	98
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>108</b>

## ÚVOD

Řízení a měření výkonnosti podniku je stěžejním a náročným úkolem podnikových činností. Je možné volit různé přístupy a postupy, ale je nutné vybrat ty správné, které vedou k naplnění poslání a strategie podniku. Podniky se v současné době ocitají v globálním konkurenčním tržním prostředí, kde podnikovou výkonnost ovlivňuje velká spousta činitelů. Prezident John F. Kennedy řekl, že stoupající příliv zvedá všechny lodě. Avšak dnes, kdy příliv v souvislosti s finanční a ekonomickou krizí ustupuje, začínají mnozí vidět nejen to, že lodě s vyššími stěžni byly vyzvednuty mnohem výše, ale i to, že se mnoho menších lodí v brázdách za kýlem těch větších rozbilo na kusy. Řada podniků tak bojuje o přežití nebo o své nové místo na trhu, a proto potřebuje sledovat veškeré dostupné údaje z různých oblastí řízení, poskytující obraz o komplexním vývoji aktivit společnosti a objektivních zákonitostech fungování podniku, chování lidí a tržních principů. K vyhodnocování těchto skutečností a identifikaci příčinných vazeb mezi faktory ovlivňujícími podnikovou výkonnost může sloužit právě metoda Balanced Scorecard.

Úkolem diplomové práce je navrhnout takovýto systém měření a řízení výkonnosti podniku, resp. koncept Balanced Scorecard a následně jej implementovat do řízení podniku XY, s.r.o.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretickou část tvoří tři kapitoly, přičemž první pojednává právě o zmíněné výkonnosti podniku spolu s tradičním a moderním přístupem měření, druhá kapitola je věnována teoretickému nastínění analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a třetí kapitola zahrnuje teoretické vymezení nosného tématu této práce, tedy konceptu Balanced Scorecard, který lze označit za jeden z nejznámějších a nejpropracovanějších přístupů v oblasti výkonnosti podniku.

Praktická část je taktéž rozdělena na tři kapitoly. V první kapitole je představena analyzovaná společnost XY, s.r.o., v rámci druhé kapitoly je provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku a třetí kapitola obsahuje návrh a implementaci konceptu Balanced Scorecard. Cílem diplomové práce je tedy implementace tohoto konceptu do řízení společnosti XY, s.r.o., která se specializuje na výrobu antivibračních a tlumících komponentů pro automobilový průmysl.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 HODNOTA A VÝKONNOST PODNIKU

Pojem výkonnost podniku patří v současné době k relativně velmi často používaným pojmům v celé společnosti. Za nejobecnější charakteristiku výkonnosti podniku je dle autorek Pavelkové a Knápkové (2009) často považováno samotné vymezení podstaty existence podniku v proměnlivém tržním prostředí s jeho schopností odolávat hrozbám a využívat příležitostí k zabezpečení úspěšného vývoje do budoucna. Tento pohled je ovšem často zúžen na pouhou problematiku měření zisku v celé řadě firem. Nejčastěji se výkonnost podniku také chápe jako míra využití zdrojů, které se každý podnik snaží efektivně využít pro dosažení co nejvyšší hodnoty podniku.

Samotná „hodnota podniku“ dle manželů Maříkových (2005) je dána očekávanými budoucími příjmy do podniku převedenými na jejich současnou hodnotu. Pro podnik představuje výhodné měřítko výkonnosti, poněvadž jako jediná vyžaduje k měření kompletní informace. Vedení společnosti musí usilovat o maximalizaci hodnoty pro své vlastníky (shareholder value) v podobě růstu jejich vlastnických podílů, neboť oni do podniku vložili své finanční prostředky a tudíž nesou největší riziko. Z dlouhodobého hlediska ji lze dle Pavelkové a Knápkové (2009) dosáhnout díky uspokojování subjektů spjatých s činností firmy (stakeholders), současně však s dodržováním etických principů a společné odpovědnosti podniku. Jen na základě efektivního hodnocení a řízení výkonnosti lze následně dosáhnout stanovené cíle a zajistit úspěšný rozvoj podniku.

### 1.1 Pojetí měřítek finanční výkonnosti

#### 1.1.1 Tradiční ukazatele finanční výkonnosti podniku

Šulák a Vacík (2003) považují za největší omezení klasických ukazatelů fakt, že většina těchto ukazatelů vychází z účetních údajů. Nedostatkem je, že klasické ukazatele nerespektují časovou hodnotu peněz, neberou v úvahu vliv inflace a rovněž se do nich nepromítá podnikatelské riziko.

K tradičním ukazatelům finanční výkonnosti se řadí zejména ukazatelé výsledku hospodaření, cash flow, rentability, případně zadluženosti, likvidity a další. V případě těchto ukazatelů výsledek hospodaření není porovnáván s alternativními náklady na kapitál. Výsledek hospodaření je možné ovlivnit účetní politikou podniku, přičemž může zahrnovat výnosy a

náklady, které nebyly vytvořeny v rámci hlavní činnosti podniku. V rozvaze nejsou zachyceny aktiva financovaná pomocí leasingu, nehmotná aktiva jako jsou vybudované dodavatelско-odběratelské vztahy či kvalita managementu. Naopak jsou v rozvaze aktivovány položky, které nesouvisejí s hlavní výdělečnou činností podniku. Dále se ve finančním účetnictví vyskytuje problém použití historických cen, kdy řada aktiv již nemá vlivem opotřebení uváděnou hodnotu (Pavelková a Knápková, 2009, s. 25).

Tab. 1 Přehled tradičních ukazatelů výkonnosti [Vlastní zpracování]

Ukazatelé zisku	Ukazatelé rentability	Ukazatelé Cash Flow
Čistý zisk (EAT)	Rentabilita celkových aktiv (ROA)	Provozní Cash Flow
Zisk před zdaněním (EBT)	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	Free Cash Flow
Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)	Rentabilita tržeb (ROS)	Rentabilita tržeb z Cash Flow
Zisk před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA)	Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)	Rentabilita cizího kapitálu z Cash Flow
	Zisk na akcii (EPS)	Rentabilita vlastního kapitálu z Cash Flow

### 1.1.2 Moderní přístupy k měření výkonnosti podniku

Ve světě podnikatelských teorií dle Hammera (2002) představuje měření výkonnosti důležitý nástroj manažerské práce. Získané ukazatele mají poskytnout manažerům cenné aktuální informace o výkonnosti podniku a ti je pak využijí při rozhodování o přijetí opatření vedoucích ke zlepšování této výkonnosti. V reálném světě je tomu spíš tak, že podnikové systémy měření poskytují spoustu prakticky bezcenných údajů, jsou dodávány tak pozdě, že už jsou v podstatě zbytečné, a nakonec jsou zapomenuty, aniž by kdy byly nějakým způsobem účelně využity. Podniky sbírají naměřené údaje, aniž by měly jasnou představu, k čemu jsou určeny a co vlastně vyjadřují a prezentují.

Z těchto důvodů se podle Hammera (2002) v posledních letech přechází od tradičních ukazatelů (ČZ, EBIT, ROE, ROA) přes ekonomická měřítka (DCF, EVA, RONA, CFROI) k tržním ukazatelům (MVA). Ekonomická měřítka jsou částečně účetní a částečně tržní. Jsou kompromisem těchto krajních pojetí a zahrnují jejich pozitiva. Mají vztah k hodnotě firmy

a jsou relativně stabilní, přičemž se zaměřují na ta hlediska výkonnosti organizace, která jsou nejkritičtějšími pro současný a budoucí úspěch organizace.

Mařík a Maříková (2005, s. 12) zdůrazňují, aby moderní ukazatel:

- *Vykazoval co nejužší vazbu na hodnotu akcií (shareholdervalue). Tato vazba by měla být prokazatelná statistickými propočty.*
- *Umožňoval využít co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny.*
- *Dovolil hodnocení výkonnosti i ocenění podniků.*
- *Překonával dosavadní námitky proti účetním ukazatelům postihující finanční efektivnost. Především je třeba, aby zahrnoval kalkulaci rizika.*
- *Umožňoval hodnocení výkonnosti a zároveň ocenění podniků.*

Pavelková a Knápková (2009, s. 43) tyto kritéria rozšiřují o dvě následující složky:

- *Ukazatel by měl umožnit jasnou a přehlednou identifikaci jeho vazby na všechny úrovně řízení.*
- *Ukazatel by měl podporovat řízení hodnoty.*

### ***1.1.2.1 Diskontované cash flow (DCF)***

Volné cash flow jako absolutní veličina zohledňuje čas i riziko, při kterém jsou peněžní toky produkovány. Diskontované cash flow bere tyto okolnosti v úvahu pomocí nákladů na kapitál, čímž se stává výhodným měřítkem výkonnosti podniků a je předmětem zájmu investorů při hodnocení výhodnosti jejich investice pomocí čisté současné hodnoty nebo vnitřního výnosového procenta (Knápková a Pavelková, 2010, s. 151).

### ***1.1.2.2 Cash flow návratnosti investovaného kapitálu (CFROI)***

Ukazatel CFROI<sup>1</sup> vytvořený americkou společností HOLT Value Associates představuje podle Maříka a Maříkové (2005) komplexnější model měření výkonnosti na rozdíl od ukazatelů založených na principu reziduálních zisků. Jde v podstatě o ukazatel dynamicky pojaté výnosnosti pro celý podnik, jehož základem je vnitřní výnosová míra. Jeho hlavní

předností je schopnost pracovat s veličinami v reálné hodnotě, tedy očištěnými o inflaci a navíc se tento ukazatel zaměřuje na peněžní toky jako míru ekonomické výkonnosti.

### 1.1.2.3 Rentabilita čistých aktiv (RONA)

Knápková a Pavelková (2010) uvádí, že výnosnost úplatného kapitálu lze zjistit podílem čistého provozního zisku za sledované období a úplatného kapitálu. Z hlediska maximalizace RONA je pro podnik výhodné minimalizovat velikost úplatného kapitálu a stejně tak zvažovat strukturu úplatného kapitálu z hlediska nákladů na kapitál a z hlediska druhu majetku, který financuje.

### 1.1.2.4 Koncept ekonomické přidané hodnoty (EVA)

Podle autorky Pavelkové a Knápkové (2009, s. 52) ukazatel EVA<sup>2</sup> (Economic value added) měří „*jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky*“. Ukazatel EVA vznikl z ekonomického pojetí zisku, který je dán rozdílem celkových výnosů a nákladů zahrnujících také náklady oportunitní – ušlé příležitosti. Podstatou je, že by měla být kladná, aby tak vznikala hodnota nová, tzv. přidaná hodnota zvyšující hodnotu podniku původní. Tento koncept umožňuje manažerům chovat se jako vlastníci a pomáhá jim zlepšovat operativní, finanční a investiční rozhodování.

Základní vzorec pro výpočet tohoto ukazatele:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} * \text{C} \quad (1)$$

Kde:

NOPAT = čistý provozní zisk za sledované období, WACC = vážený průměr nákladů na kapitál

C = NOA = investovaný kapitál ve firmě, RONA = výnosnost investovaného kapitálu:  $\text{RONA} = \text{NOPAT}/\text{C}$

Jak uvádí Kislingerová (2004, s. 119-121), základní konstrukce ukazatele EVA se opírá o tři klíčové hodnoty, a to:

---

<sup>1</sup> CFROI ® je registrovanou známkou firmy HOLT Value Associates, L.P.

<sup>2</sup> EVA ® je registrovanou známkou firmy Stern Stewart & Co.



- NOPAT – vygenerovaný v souvislosti s hlavní činností firmy. Cílem je snižovat náklady, zvyšovat výnosy a tudíž zvyšovat výslednou hodnotu ukazatele NOPAT.
- WACC – jsou náklady na celkový investovaný dlouhodobý kapitál. Cílem je dosáhnout optimální kapitálové struktury, která bude odpovídat majetkové struktuře podniku a při níž bude dosaženo minimálních průměrných nákladu na kapitál podniku.
- C – hodnota všech finančních zdrojů, které do podniku vložili investoři. Cílem je efektivně řídit čistý pracovní kapitál, přijímat investice, jejichž čistá současná hodnota nabývá kladných hodnot a ponechat v podniku pouze ten majetek, který je potřebný pro realizaci podnikatelské aktivity tohoto subjektu – pokud je spread kladný, růst investovaného kapitálu představuje pozitivní vliv na tvorbu EVA.

#### *1.1.2.5 Tržní přidaná hodnota (MVA)*

Ukazatel MVA představuje rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a kapitálem investovaným do podniku. Cílem je dosáhnout co nejvyšší hodnoty MVA. Jde v podstatě o přírůstek tržní hodnoty, kterou vlastníci podniku dosáhli investováním kapitálu do podniku. Zvýšení ukazatele MVA lze dosáhnout ziskovou investicí, snížením investovaného kapitálu nebo zvýšením efektivity hospodaření (Knápková a Pavelková, 2009, s. 46).

Dle Dluhošové (2008) se tento ukazatel jeví jako nejpřesnější měřítko bohatství, jež podnik vytvořil. Jako hlavní důvod pro toto tvrzení uvádí skutečnost, že kurs akcií na efektivním akciovém trhu odráží všechny relevantní veřejně dostupné informace.

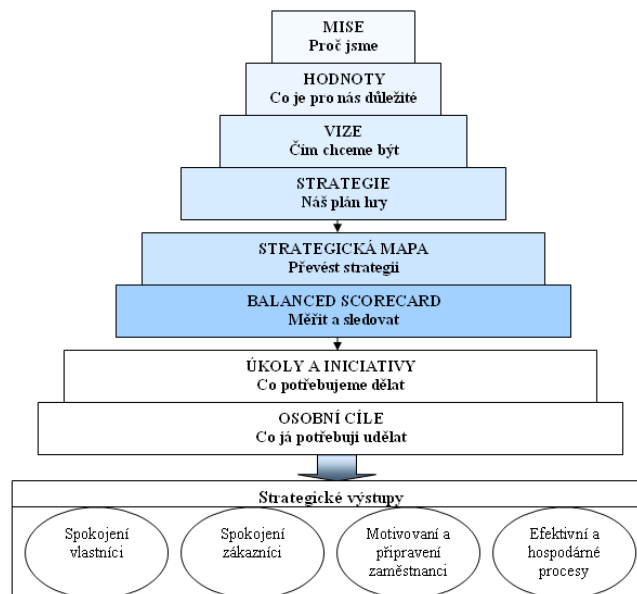
## **1.2 Přístupy k měření a řízení výkonnosti podniku**

Jak uvádí autorky Pavelková a Knápková (2009) řízení a měření výkonnosti podniku je hlavní a velmi důležitou úlohou podnikových činností, která by měla vést k naplnění podnikového poslání. Úvaha o konceptu řízení a měření výkonnosti podniku je však stále nedořešeným sporem mezi řadou odborníků, kdy jedna strana prosazuje výše uváděné klasické ukazatele zaměřující se na zisk a druhá strana naopak využítí moderní přístupy vyvážených ukazatelů zaměřujících se na tvorbu hodnoty podniku.

V rámci měření přínosu z vlastní existence podniku autorky Fibírová a Šoljáková (2005) poukazují na fakt, že je nutné definovat, jak podnik měří vstupy a výstupy do podnikatelského procesu a zároveň je velmi důležité, pro koho a za jakým účelem má být zjišťován.

Jak jsem již v předchozích kapitolách zmínila, řízení výkonnosti podniku na základě pouze finančních ukazatelů obsahuje řadu nedostatků, a proto byly vyvinuty nové metody a koncepty. Mezi nejvýznamnější patří přístup řízení s využitím ukazatele EVA, který již poukazuje na problematiku oblasti firmy, avšak dále již neupřesňuje možné změny a opatření vedoucí k jejich nápravě či odstranění.

Fibírová a Šoljaková (2005) uvádí, že další významný koncept **Balanced Scorecard** nejenže zohledňuje i nefinanční ukazatele a zaměřuje se na ukazatele výkonnosti v souladu se strategií podniku, ale také konkretizuje možné úkoly a iniciativy, jež povedou ke zlepšení ve zvolených oblastech a naplnění základních cílů podniku. Navíc kombinuje řadu známých a osvědčených prvků řízení podniku s novými přístupy k znázornění strategie, myšlení v perspektivách a rozlišení strategických a operativních cílů, viz kapitola 3.



Obr. 1 Obrázek měření výkonnosti ve vazbě na strategické cíle [Wagner, 2009]

## 2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

V dalších kapitolách uvádím analýzy okolí, pomocí nichž je podnik dle Keřkovského a Vykypěla (2006) monitorován a zjištěné skutečnosti jsou vyhodnocovány tak, aby v konečné fázi bylo vedení podniku schopno určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují, a které pak následně zohledňuje pro efektivní řízení výkonnosti firmy. Na základě uvedených analýz a strategických cílů podniku, lze definovat metriky a postup implementace BSC pro správné strategické řízení podniku.

### 2.1 SWOT analýza

Dle autorů Kotlera a Kellera (2007) celkové vyhodnocení interního prostředí - silných a slabých (strengths, weaknesses) stránek společnosti a externího prostředí - příležitostí a hrozeb (opportunities, threats) se označuje jako analýza SWOT. Dle Fišera (2007) tato hojně používaná analýza dlouhou řadu let kraluje v praxi i v mezinárodně uznávaných učebnicích strategického managementu jako relativně rychlá a mocná zbraň pro zjištění stavu podniku. Jak uvádí Čichovský (2002), jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých stránek fungování podniku a jeho pozice. Postavení silných, slabých stránek proti příležitostem a hrozbám dává možnost získat kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. Eliminuje-li podnik svá ohrožení, koncepčně řeší slabé stránky a kultivuje silné stránky, potom může efektivně realizovat příležitosti, které sám identifikuje.

### 2.2 PEST analýza

Moderní metodou rozboru makrookolí je tzv. analýza PEST, která dle Šuleře (2003) okolí podniku člení do čtyř základních faktorů:

**Politické** – stabilita režimu, legislativa, daňová politika, pracovní právo, politická stabilita, podpora zahraničního obchodu, ochrana životního prostředí

**Ekonomické** – trend HDP, inflace, nezaměstnanost, úroková míra, množství peněz v oběhu, výška investic, stabilita měny, dostupnost úvěrů

**Sociální** – úroveň vzdělání, životní hodnoty, demografické trendy populace, mobilita, rozdělení příjmů, životní styl, rodina, postoje k práci a volnému času

**Technologické** – podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové technologické aktivity, obecná technologická úroveň - nové objevy a vynálezy, rychlost technologického přenosu, rychlost morálního zastarání.

Protože každý významnější podnik, se obvykle pohybuje v určitém rozsahu na mezinárodním trhu, měla by se PEST analýza dle Wawrosze (2003) zaměřit na všechny trhy, kde daný podnik působí. Při zkoumání jednotlivých trhů jsou důležitými složkami - samotná země, v níž podnik působí, zákazníci, náklady, které na daném trhu dosahuje a konkurence, s níž se setkává. Je třeba zdůraznit, že cílem PEST analýzy není analyzovat všechny složky jednotlivých faktorů, ale najít ty složky, které mají pro podnik význam a mohou pro něj znamenat nějakou významnou příležitost nebo naopak hrozbu. V rámci analýzy by měla být rovněž stanovena nějaká pravděpodobnost, se kterou k této šanci nebo hrozbě dojde.

### **2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Autoři Kotler a Keller (2007) tvrdí, že se podnik musí snažit o pochopení pravidel konkurence, které jsou součástí rozsáhlého prostředí organizace, neboť v poznání a pochopení těchto pravidel lze najít příležitosti a možnost využití je ve prospěch podniku.

Základním ukazatelem, který organizaci slouží pro lepší orientaci v konkurenčním prostředí, je Porterův (1994) model konkurenčních sil. Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, v němž by mohl nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo by mohl obrátit jejich působení ve svůj prospěch. Jelikož souhrnné působení těchto sil může být značně negativní pro podnik, je nutné pro vypracování strategie hluboké analyzování zdrojů těchto sil. Důkladná znalost zdrojů konkurenčního tlaku odhaluje kritické slabiny a naopak přednosti podniku, podněcuje ho měnit odvětvovou pozici, odkrývá oblasti, kde strategické změny přinášejí největší efekt a osvětluje ta místa, kde mají přibližně odvětvové trendy největší důležitost, ať už jako příležitosti či jako hrozby.

Při analýze konkurenčních sil je dle Portera (1994) nutné zodpovědět:

- klíčové síly působící v našem odvětví
- faktory ovlivňující tyto konkurenční síly
- pravděpodobnost, že se konkurenční síly změní a jak, pokud ano

- možnost ovlivnit jednotlivé síly v náš prospěch

Jak uvádí Kotler a Keller (2007) intenzita konkurence na daném trhu závisí na pěti základních konkurenčních silách:

**Hrozba vstupu nových konkurentů** – intenzita konkurence je nižší, existují-li bariéry vstupu na daný trh. Silnou bariérou mohou být vysoké kapitálové investice před vstupem do odvětví nebo přístup k distribučním kanálům.

**Odběratelé** – jsou-li významným zákazníkem pro danou firmu, mají silné postavení. Pokud má dostatek tržních informací, hrozí odchod ke konkurenci.

**Hrozba substitutů** – se snižuje, pokud firmy nabízejí substituty vyráběné s vyššími náklady nebo ochota kupujících přejít na nový výrobek je malá.

**Dodavatelé** – má silnou pozici, je-li na trhu dodavatelem s vysokou vyjednávací silou a neexistují-li snadno dostupné substituty. Pokus redukuje objem dodavek či zvyšuje ceny, stává se nepřitažlivým.

**Konkurenti v odvětví** – intenzita konkurence v odvětví je ovlivněna počtem a silou konkurentů. Trh je přitažlivý v závislosti na tempu růstu trhu a na rozmanitosti konkurentů.

## 2.4 Finanční analýza

Finanční analýza je určena ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku a je nedílnou součástí finančního řízení. Finanční ukazatele jsou sestavovány z informací v účetních výkazech. Dle Pitry (2001) je důvodem k výpočtu těchto ukazatelů především to, že umožňují manažerům lépe se zorientovat ve velkém množství údajů, které účetní výkazy obsahují.

### 2.4.1 Absolutní ukazatele

Stavové ukazatele jsou používány zejména k analýze vývojových trendů – horizontální analýze a k analýze komponent – vertikální analýze, které jsou výchozím bodem rozboru účetních výkazů. Horizontální analýza zkoumá změny absolutních ukazatelů za určité časové intervaly, vyjadřuje změnu v určité položce procentem nebo indexem. Vertikální analýza spočívá v tom, že se na hodnoty jednotlivých účetních položek pohlíží v relaci k nějaké veličině a zjišťuje se procentní podíl položek výkazů na zvoleném základu.

### 2.4.2 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku a orientují se na jeho likviditu. K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům je zařazován čistý pracovní kapitál, což je rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji.

### 2.4.3 Poměrové ukazatele

Dle Holečkové (2008) jsou jádrem metodiky finanční analýzy ukazatele poměrové, které se třídí do skupin podle jednotlivých oblastí finanční analýzy. Jsou to ukazatelé zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity, případně souhrnné a ostatní ukazatele.

Vysušil (2004) tvrdí, že oproti tradiční finanční analýze, která se zabývá jen historií, metoda BSC připojuje k finanční analýze ještě finanční perspektivu, díky níž dochází k propojení finančních cílů s celkovou strategií podnikatelské jednotky.

#### *Ukazatelé rentability*

Bývají nazývány i jako ukazatele výnosnosti, profitability či ziskovosti. Všechny ukazatele rentability mají podobnou konstrukci – jde o poměr dosaženého efektu (výstupu) k určité základně (vstupu). Obecným tvarem je výnos/vložený kapitál. Každý ukazatel vyjadřuje, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč vloženého kapitálu.

**Rentabilita aktiv (ROA)** je nazývána také jako produkční síla podniku, kdy porovnává zisk s aktivy bez ohledu na to, jestli byla financována vlastním nebo cizím kapitálem.

**Ukazatel rentability tržeb (ROS)** udává ziskovou marži a v průběhu času by měl mít rostoucí tendenci.

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** udává, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč kapitálu investovaného akcionářem a jeho hodnota by měla být vyšší, než alternativní náklady na kapitál (Kislingerová, 2001, s. 69-70).

#### *Ukazatelé likvidity*

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku splácet své závazky. Všechny základní ukazatele obsahují ve jmenovateli krátkodobé cizí zdroje podniku a v čitateli finanční prostředky, kterými je lze zaplatit. Určitá úroveň likvidity je nutná pro zabezpečení dlouhodobé existence podniku, avšak dochází zde ke střetu s rentabilitou, jelikož pro zajištění likvidity mu-

sí mít podnik dostatek prostředků vázaných v oběžných aktivech a ta nepřináší podniku žádný zisk, naopak jsou v něm zdroje vázány Kislingerová (2001, s. 74-75).

### *Ukazatelé zadluženosti*

Zadluženost vyjadřuje fakt, že podnik využívá k financování cizí kapitál. Použití cizího kapitálu pro podnik výhodné, jelikož cizí kapitál je relativně levnější oproti vlastnímu v důsledku tzv. daňového štítu a jeho zapojení do financování má tak pozitivní vliv na rentabilitu. Na druhé straně však zadluženost negativně ovlivňuje finanční stabilitu podniku (Pavelková a Knápková, 2009, s. 28).

### *Ukazatelé aktivity*

Ukazatele aktivity se uplatňují zejména pro řízení aktiv. Umožňují určit, jestli jednotlivé druhy aktiv mají přiměřenou velikost a informují o tom, jak podnik využívá jednotlivé složky majetku (Kislingerová, 2001, s. 71). Ukazatelé počtu obrátek (obratu) vyjadřují, kolikrát se konkrétní položka obrátí za určitý časový interval, a ukazatele doby obratu představují počet dní, za něž se jedna obrátka položky uskuteční (Pavelková a Knápková, 2008, s. 80).

### *Souhrnné ukazatele*

**Z-skóre (Altmanova analýza)** bývá nazýván též jako index důvěryhodnosti či formule bankrotu, neboť se v praxi se ukázalo, že pomocí této metody se dá předpovědět bankrot podniku se spolehlivostí zhruba 2 roky dopředu. Metoda vychází z kvantitativních ukazatelů, jejich počet byl zredukován z původních dvacet dva na nejdůležitějších pět. Hodnota ukazatele vyšší než 2,99 znamená, že podnik je finančně zdravý; hodnota v rozmezí mezi 1,81 – 2,99 je tzv. šedou zónou a hodnota menší než 1,81 vypovídá o závažných finančních problémech podniku (Pavelková a Knápková, 2008, s. 38).

Autory **indexů IN** jsou Inka a Ivan Neumaierovi (2002) a nejpoužívanějším indexem je **Index IN05**. Pokud je hodnota IN05 vyšší než 1,6, znamená to, že podnik tvoří hodnotu; hodnota mezi 0,9 -1,6 představuje tzv. šedou zónu a hodnota nižší než 0,9 svědčí o problémech podniku (podnik hodnotu „ničí“).

### 3 BALANCED SCORECARD (BSC)

Jak uvádějí autorky Fibírová a Šoljáková (2005), podnik si musí zvolit pro něj ten nejvhodnější přístup pro řízení výkonnosti. V následující kapitole je představen jeden z konceptů, který identifikuje významné faktory, jež z pohledu finančního manažera mohou výkonnost podniku výrazně ovlivnit. Tento strategický systém řízení výkonnosti nepopisuje pouze dosažený stav, ale umožňuje vytvořit komplexní systém měřítek výkonnosti, a tak dále navrhovat a specifikovat jednotlivé vzájemně provázané akce, prostřednictvím nichž lze u společnosti dosáhnout požadovaných zlepšení.

#### 3.1 Strategické řízení podniku

Při definici strategického konceptu řízení Balanced Scorecard lze vycházet přímo ze samotného názvu Balanced – vyváženost, Score – ukazatel, Card – list, přehled. BSC je tedy metodou, jak vyrovnaně převést misi a vizi do cílů tak, aby komplexně a provázaně dle principu příčina – následek postihovaly jednotlivé oblasti podniku i všechny základní oblasti předpokladů (Učeň, 2008, s. 31).

Dle Kaplana a Nortona (2002) dal střet mezi vlastností podniku být dlouhodobě konkurenceschopný a strnulým modelem finančního účetnictví vzniknout nové metodě – Balanced scorecard. BSC je metodou, která na základě adekvátních kritérií hodnocení, vytváří vazbu mezi strategií (strategickými záměry formulovanými v podobě strategických plánů, podnikatelských plánů, apod.) a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. Tato metoda zachovává finanční měřítka nevhodná pro stanovení strategie a doplňuje je o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. BSC tedy umožňuje managementu podniku měřit, jak jeho podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro své zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobu práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti.

BSC zdůrazňuje, že finanční i nefinanční měřítka musí být částí informačního systému dostupné pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Přičemž Niven (2006) zdůrazňuje, že finančním měřítkům chybí dlouhodobý pohled, což není v souladu s dnešním podnikatelským prostředím, a že roste význam nehmotných aktiv, která tvoří většinu zdrojů hodnoty, avšak nejsou vykazovány v účetnictví.



Mezi základní rysy Balanced Scorecard dle Wagnera (2009) patří:

- Vazba systémů měření výkonnosti na strategii a vizi podniku
- Stanovisko podniku jako účastníka koaličních vztahů s širokým spektrem tzv. stakeholders
- Použití nefinančních měřítek výkonnosti a to zejména na analytické úrovni a pro oblast tzv. nehmotných aktiv
- Orientace měření výkonnosti spíše na budoucí vývoj než na minulost

Vysušil (2004) klade důraz na to, že hlavním cílem konceptu BSC je orientace podniku do budoucna, tedy směrem ke strategickému řízení podniku, jenž zřejmě ve světě stále chybí – manažeři se pak potácejí od řešení jednoho operativního problému k druhému a na strategii nemají ani myšlenky ani čas.

Dle Synka (2007) je úlohou koncepce BSC odstranit zkreslení hodnotových ukazatelů způsobené jejich sledováním z krátkodobého hlediska, přestože je považuje za nezastupitelná vzhledem k jejich objektivnosti a syntetičnosti.

Inovativní podniky používají BSC jako strategický manažerský systém, tzn. k řízení své dlouhodobé strategie.

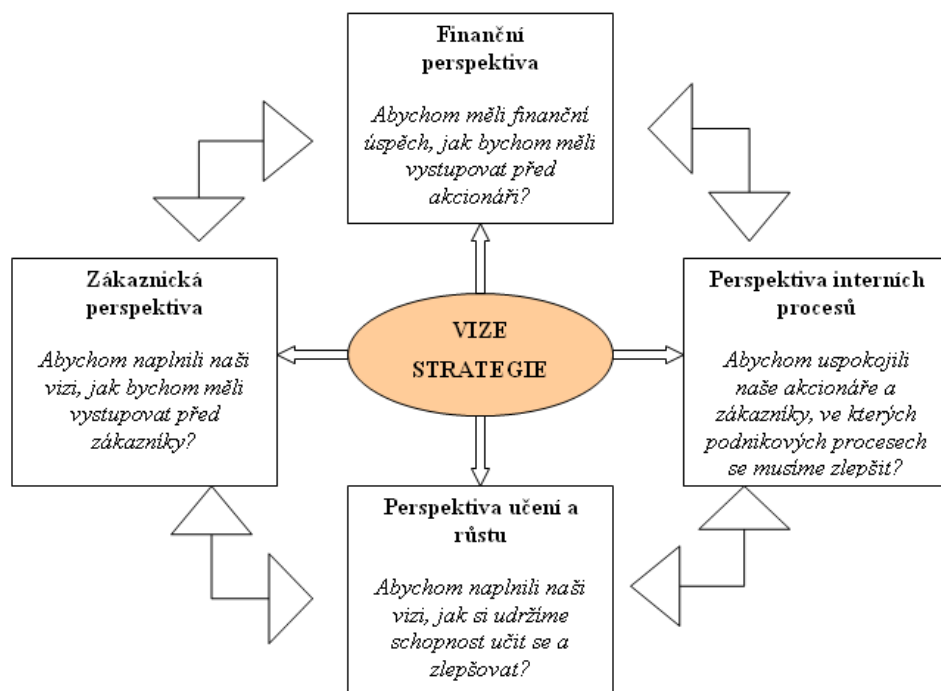
Horváth & Partner (2001) definovaly hlavní důvody pro implementaci metody BSC:

- Nutnost převedení strategie do běžné praxe
- Kritika klasického systému ukazatelů
- Potřeba zpřehlednění reportingu
- Nutnost zjednodušení procesu plánování prostřednictvím zkrácení operativního plánování
- Převažující postavení nefinančních veličin
- Organizační oddělení útvaru strategie a controllingu
- Kon TraG (zákon pro kontrolu a zpřehlednění dění v podniku) jako podnět k zavedení BSC

### 3.2 Perspektivy Balanced Scorecard

Jak uvádí Kaplan a Norton (2006) cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jednotlivé dimenze výkonnosti společnosti nazývané čtyři perspektivy, které znamenají pohledy z různých úhlů na jednu a tutéž věc a to na činnost podniku, jeho řízení a strategii. Podle Horváth & Partners (2001) k základním perspektivám konceptu Balanced Scorecard patří perspektiva finanční, perspektiva procesní, perspektiva zákaznická a perspektiva potenciálu. Podstatnou úlohou těchto čtyř perspektiv je podpora rovnováhy mezi krátkodobými a dlouhodobými záměry podniku a mezi očekávanými výkony a hybnými silami těchto výkonů. Taktéž by měla být zajištěna rovnováha mezi tvrdými a měkkými měřítky.

Vysušil (2004) a i někteří další autoři přicházejí s podobným rozdělením: finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu.



Obr. 2 Základní koncepce Balanced scorecard [Kaplan a Norton, 2006]

### 3.2.1 Finanční perspektiva

Dle Kaplan a Netona (2006) BSC zachovává finanční perspektivu, neboť finanční měřítka sumarizují měřitelné ekonomické důsledky již realizovaných akcí, a tak ukazují, kdy zavádění a následná realizace strategie podniku vedou k zásadnímu zlepšení. Finanční cíle jsou zaměřeny především na zhodnocování vložených prostředků vlastníků tedy na ziskovost, růst prodeje, tvorbu cash flow či ekonomickou přidanou hodnotu. Důležitou podmínkou je provázání těchto cílů s ostatními cíli perspektiv. Tyto vazby by měly fungovat takovým způsobem, který zaručuje, že plnění cílů zákaznické a procesní perspektivy spolu s perspektivou potenciálu podpoří splnění jednoho či více cílů perspektivy finanční. Finanční cíle závisí na fázích životního cyklu podnikatelské jednotky (růst, udržení, sklizeň), protože v jednotlivých fázích mohou podniky uplatňovat odlišné strategie (růst obratu, snižování nákladů, využití zdrojů a je tedy třeba, aby finanční cíle byly přizpůsobeny fázi vývoje, ve které se zrovna podnikatelská jednotka nachází).

Tab. 2 Fáze vývoje podniku a k nim odpovídající strategická témata [Kaplan a Norton, 2002]

		Strategická témata		
		Růst obratu a mix výrobků/ služeb	Snížení nákladů/ zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů. Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků.	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodeje). Výzkum a vývoj (procento prodeje).
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících. Křížový prodej. Procento obratu z nových aplikací výrobků. Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí. Míra snížení nákladovosti. Procento prodeje.	Míry pracovního kapitálu. ROCE podle klíčových aktiv. Ukazatele využití zdrojů.
	Zralost	Ziskovost zákazníků a výrobní linky. Procento neziskových zákazníků.	Jednicové náklady	Doba návratnosti. Výkonnost.

### 3.2.2 Perspektiva učení a růstu

Metoda BSC je zaměřena na rozšiřování schopností zaměstnanců a tím i růst kvality podnikových procesů a systémů, tedy na rozvoj podniku, v rámci ní jsou profilovány budoucí dispozice a potenciál podniku. Podnik tedy musí investovat do tří skupin zdrojů – lidí, in-

formační systémů a podnikových procedur, aby dosáhl svých dlouhodobých finančních cílů. Mezi klíčové oblasti perspektivy učení se a růstu dle Horváth & Partners (2001) patří:

Růst znalostí a schopností zaměstnanců: mechanizace a automatizace si žádá všestrannou rekvalifikaci a toto vše vede ke spokojenosti zaměstnanců a zvyšování produktivity.

Růst schopností využít informační systém: BSC navrhuje měřit aktuální dostupnost potřebných informací pro zaměstnance vhodnými měřítky, kterými jsou např. podíl procesů, kde výměna a zpracování informací probíhá v reálném čase či doba potřebná pro získání informací.

Růst významu motivace, angažovanosti a delegování, kde je za vrchol považována potřeba seberealizace. Metoda BSC navrhuje využít všech prostředků k podchycení, udržení a rozvíjení tvůrčí iniciativy zaměstnanců, jako jednoho z nezbytných činitelů podnikového růstu. Lze toho dosáhnout např. zveřejňováním a neustálé zviditelňování úspěšných iniciativ nebo iniciativou spravedlivě odměňovat.

### 3.2.3 Procesní perspektiva

Podnikové procesy je třeba organizovat a řídit tak, aby výstup podniku měl parametry požadované zákazníky, ale přitom byl dosažen co nejehospodárněji, což znamená soustředit se na interní hodnotový řetězec sestávající z inovačního, provozního a poprodejního procesu. V rámci inovačního procesu jsou hledány možnosti zkvalitnění užitečnosti výrobků z hlediska potřeb zákazníků. U provozního procesu je sledována a vyhodnocována kvalita, délka trvání spolehlivost provozního procesu včetně nákladů. Poprodejný proces zahrnuje vyřazení inkasa za prodané výrobky a zajištění rychlého a spolehlivého servisu. V rámci řízení interních procesů se ukazuje jako výhodnější opuštění tradičních způsobů měření výkonnosti podle středisek odpovědnosti a naopak přechod na efektivnější měření výkonnosti jednotlivých procesů, které prostupují více odděleními (Knápková a Pavelková, 2009, s. 196-197).

Vysušil (2004) uvádí, že základem pro další rozvinutí metod vnitropodnikového řízení je vytvoření hodnotového řetězce, přičemž musí jít o proces, tj. soustavu na sebe navazujících činností a tento proces je hodnotový, tzn., plynule se sleduje tvorba hodnot v podniku.

### 3.2.4 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva definuje, jak podnik hodlá naplnit cíle finanční perspektivy prostřednictvím správného vnímání podniku zákazníky, tak aby došlo k naplnění podnikových cílů a současně došlo k realizaci vize podniku. V této perspektivě podniky identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat, přičemž dané segmenty pak pro podnik představují zdroj obrátů, které jsou součástí jeho finančních cílů. Zákaznická perspektiva může zahrnovat klíčová měřítka, jako jsou např. spokojenost a loajalita zaměstnanců, podíl na trzích, udržení zákazníků a získávání nových odběratelů. Pro dosažení největšího efektu by měla být daná měřítka přizpůsobena cílovým zákaznickým skupinám, od kterých podnikatelská jednotka očekává nejvyšší růst a ziskovost. Kromě úsilí zaměřeného na uspokojení potřeb zákazníků musí manažeři podnikatelské jednotky v zákaznické perspektivě převést strategické posláním do konkrétních, tržně a zákaznický orientovaných cílů (Učeň, 2008, s. 36).

Stanovení hodnotových výhod, které pak budou podniky svým cílovým segmentům poskytovat, jsou dle Kaplana a Nortona (2006) klíčem k vývoji cílů a měřítek zákaznické perspektivy. Hodnotové výhody představují ty vlastnosti výrobků nebo služeb, jejichž prostřednictvím dodavatelské společnosti budují loajalitu a spokojenost zákazníků v cílových segmentech, a jež jsou klíčem k vývoji cílů a měřítek této perspektivy BSC. Mezi nejběžnější hodnotové výhody vztahující se zejména na čas, kvalitu a cenu jsou řazeny vlastnosti výrobku, vztahy se zákazníky a image podniku. Tímto způsobem zákaznická perspektiva převádí posláním a strategii do specifických cílů týkajících se zákazníků a tržních segmentů, které mohou být komunikovány v rámci celého podniku.

### 3.3 Implementace metody Balanced Scorecard pro podnikové řízení

Postup implementaci konceptu Balanced Scorecard lze dle významné mezinárodní společnosti Horváth & Partners (2001) rozdělit do pěti základních fází, v nichž jsou obsaženy všechny potřebné akce a postupy pro jednotlivé etapy projektu zavedení změny.

Za nebytnými předpoklady implementace metody BSC profesor Vysušil (2004) považuje fungující finanční analýzu, manažerské účetnictví a controlling a zvládnutí různých metod kalkulace. Také role počítačových systémů je nezastupitelná.

Kritickým faktorem úspěchu BSC je dle manželů Neumaierových (2002), aby byl chápán jako systém řízení, který je podporován controllingem a ne jako systém controllingu, který je podporován systémem řízení. BSC pomáhá převést strategii do operativní činnosti a upevnit ji v organizaci podniku. Strategie je v první řadě věcí vedení podniku, proto musí iniciativa týkající se BSC vycházet právě od vrcholového vedení.

### **3.3.1 První fáze – Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci**

Ke stanovení organizačních předpokladů patří dle Horváth & Partners (2001) především určení perspektiv a rozhodnutí o tom, pro které organizační jednotky a úrovně podniku má být BSC vytvořena. Další předpoklady představují pravidla týkající se zajištění řízení vlastního projektu, tzn. organizace a průběh projektu, zajištění potřebných informací a komunikace, standardizace používaných metod a zohlednění kritických faktorů úspěchu. Důležitý je také profesionální projektový management z důvodu těsné spolupráce manažerů různého odborného zaměření z různých řídicích úrovní. Úspěšná implementace strategie je založena na tom, jak dokáže vedení společnosti vytvořit prostředí v organizaci, která podporuje změny. Změny by totiž neměly být přijímány jako hrozba pro všechny zainteresované skupiny, ale jako příležitost k dalšímu rozvoji.

### **3.3.2 Druhá fáze – Vyjasnění strategie**

Jak uvádí Horváth & Partners (2001), v rámci druhé fáze je provedena kontrola strategických předpokladů prostřednictvím osobních rozhovorů se zodpovědnými pracovníky současně s analýzou potřebných dokumentů, analýzou příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek atd. Díky čemuž by pak mělo být stanoveno strategické zaměření, na kterém se musí shodnout jednoznačně vrcholové vedení podniku. K samotné integraci BSC do tvorby strategie může dojít až po tom, co dojde k odsouhlasení jednotné podnikové strategie vedoucími pracovníky.

### **3.3.3 Třetí fáze - Tvorba Balanced Scorecard**

Na základě struktury Balanced Scorecard probíhají v příslušných podnikových jednotkách dle společnosti Horváth & Partners (2001) následující kroky: odvození strategických cílů, vybudování vztahů příčin a následků, výběr měřítek, stanovení cílových hodnot, určení strategických akcí. Tyto kroky představují jádro implementace Balanced Scorecard, kdy je

nutné určit konkrétní strategické cíle včetně vzájemných vztahů mezi nimi a to strategickou mapou. Pro dané cíle, jejichž počet by dohromady pro všechny perspektivy neměl překročit dvacet, se dále zvolí měřítka, stanoví cílové hodnoty a navrhnu strategické akce. Pro každý cíl by mělo být určeno i časové období, v průběhu kterého bude splněn.

#### **3.3.4 Čtvrtá fáze – Postup při procesu rozšíření – roll-out**

Za podstatu této fáze považuje Horváth & Partners (2001) zavedení BSC v celém podniku a spočívá právě v rozšíření BSC na další organizační jednotky. Cíle a strategické akce se z organizačně nadřazených jednotek důsledně přenesou do BSC podřízených jednotek tzv. vertikální integrace cílů a následně budou na horizontální úrovni díky Balanced scorecard vzájemně lépe sladěny. Roll-out BSC, tedy aplikace předešlých postupů do dalších organizačních jednotek, tak velmi často vede ke zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení.

#### **3.3.5 Pátá fáze – Zajištění nepřetržitého používání Balanced Scorecard**

Podle autorů Kaplana a Nortona (2006) je cílem tvorby a implementace konceptu BSC vytvořit v podniku trvalý systém řízení výkonnosti, který bude podnik dlouhodobě využívat, a proto je nutné zajistit propojení konceptu s dosavadním systémem řízení ve společnosti, zejména v oblasti controllingu, strategického a operativního plánování, systému reportingu a řízení lidských zdrojů. Nezbytné je zajištění podpory v oblasti informačních technologií.

Permanentním používáním a propojením BSC s manažerským systémem řízení vzniká organizace, která se flexibilně přizpůsobuje strategii.



Obr. 3 Pět fází modelů pro implementaci [Vysušil, 2004]

### 3.3.6 Strategická mapa

Wagner (2009) tvrdí, že aby podnik dosahoval své strategie a vize, musí znát a sledovat vzájemné vztahy a souvislosti mezi strategickými cíly, což umožňuje strategická mapa, tzv. řetězec příčin a následků, která ukazuje, kudy se podnik může dostat k cíli. Pro každou ze základních perspektiv jsou zvolena měřítka, plánované hodnoty měřítek a hybatelé schopné hodnoty měřítek ovlivnit. Dle manželů Neumaierových (2002) by mělo být výstupem setkání manažerů nejen zobrazení a kvantifikace měřítek, ale i model jejich vazeb.

Strategická mapa BSC dle Pavelkové a Knápkové (2009) obsahuje:

- Definování strategických cílů v jednotlivých perspektivách BSC
- Definování strategických výstupních měřítek pro všechny tyto cíle
- Vyvážení strategických výstupních měřítek a hybných sil nestrategickými měřítky, která dohlízejí na dosahování strategických měřítek žádoucím způsobem
- Definování řetězce příčinných vazeb propojením cílů, měřítek a hybatelů.

## 3.4 Výhody a nevýhody konceptu BALANCED SCORECARD

V současné době lze najít nesčetné množství silných stránek konceptu BSC, které jsou zároveň důvodem, proč zavést ve společnosti právě tento koncept. Nejvýznamnějším přínosem BSC je dle manželů Neumaierových (2002) efekt způsobu tvorby, kdy dochází k promyšlení strategie a uvědomění si základních zkušeností a jejich souvislostí. Výsledkem je jednak uchopení stěžejních faktorů pro úspěch podniku a jednak vnímání strategie. V důsledku toho pak dochází k nasměrování úsilí všech vykonavatelů strategie shodným směrem. BSC pomáhá organizacím dosáhnout určitého konsensu, aby společnost neskonči-



la s příliš mnoha opatřeními a pak nebyla schopná oddělit informace, které informují o hlavních aktivitách od věcí, které jsou méně důležité (2GC, © 2011).

K dalším výhodám konceptu Balanced Scorecard dle Vysušila (2004), Kaplana a Nortona (2006), a Parmentera (2008) patří:

- ujasnění společného pohledu vedení podniku a převedení strategie a vize do praxe a propojení s operativními činnostmi
- sledování takových parametrů výkonnosti podniku vypovídajících o výsledné výkonnosti podniku mnohem více než klasické ukazatele orientované do minulosti
- zpřehlednění výkonnosti jednotlivých podnikových procesů umožňující manažerům efektivní řízení daných procesů
- průběžná kontrola plnění strategických cílů včetně efektivnější komunikace strategie uvnitř podniku díky stanoveným cílům a měřítkům
- otevřené sdílení informací zajišťující vyšší angažovanost zaměstnanců a zkvalitnění systému jejich odměňování na základě vyšší úrovně sledování jejich výkonnosti
- schopnost managementu podniku efektivněji plánovat a rozhodovat, tedy zkvalitnění řízení podniku a zlepšení alokace zdrojů
- propojení všech úrovní řízení a zaměření se na stejné cíle, které jsou všem srozumitelné
- strategická zpětná vazba informující o úspěchu strategického pojetí ve všech částech a oblastech v podniku

Zároveň je nutné upozornit dle Vysušila (2004) a Kaplana a Nortona (2006) na překážky, které brání úspěšnému zavedení strategie, jedná se o:

- neuskutečnitelná vize a strategie – podnik není schopen převést svou vizi do budoucnosti podniku a strategii do srozumitelných a uskutečnitelných akcí
- nepropojení strategie s dílčími cíly – základem BSC jsou strategické cíle a jejich nástrojem jsou hybné síly každého oddělení, týmu i jednotlivců; nepropojení strategických cílů s dílčími cíli způsobuje nepoužitelnost modelu BSC

- špatná formulace strategie, kdy nedochází k propojení strategie s alokací zdrojů – problémem je neřešení strategické alokace zdrojů volných, které nelze řídit centrálně
- nesprávné zaměření zpětné vazby – informační systém podniku je v praxi většinou operativně zaměřen, BSC však vyžaduje, aby zpětná vazba informovala o tom, zda se strategie podniku vyvíjí správným způsobem
- chybná volba a definování základních měřítek výkonnosti, přičemž nejsou zohledněna nefinanční měřítka
- odpor ze strany vrcholového vedení nebo nižších úrovní řízení v důsledku nepochopení potřeby změn, kdy je implementace strategie chápána jako hrozba pro určité zainteresované skupiny
- velká náročnost vypracování projektu, jeho implementace a zajištění kontinuálního vývoje, navíc dlouhá doba zavádění systému může mít za následek, že již definované cíle ztratí význam nebo dojde ke změně podmínek v podniku

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY, s.r.o.

### 4.1 Základní údaje o společnosti

**Obchodní název firmy:** XY, s.r.o.

**Sídlo:** Vsetín, PSČ 755 01

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Statutární orgán:** 2 jednatelé společnosti

**Základní kapitál:** 7 200 000 Kč

### 4.2 Historie společnosti XY, s.r.o.

Společnost XY, s.r.o. byla založena zakladatelskou listinou a zapsána do obchodního rejstříku dne 8. března 1995 původně jako XYZ, s.r.o. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada společníků a jednatelé mohou vůči třetím stranám jednat samostatně.

Společnost realizuje svoji výrobní činnost od roku 1995 a to v odloučeném provozu v obci Drnovice. Od roku 2003 se XY, s.r.o. stala subdodavatelem pro ostatní dceřiné společnosti Woco, s r.o.

Společnost získala již v roce 2000 certifikát ISO/TS 16949:2003, od roku 2002 je společnost také držitelem DINEN ISO 9001 a od roku 2009 ISO 14001.

Z počátku se firma věnovala výrobním komponentům bílé techniky tj. praček, myček a část sortimentu byla určena pro stavební průmysl. V roce 2005 došlo k posílení výrobních kapacit v oblasti vulkanizace, montáže i nanášení polymerů, a firma tak začala dodávat přímo do automobilových závodů, což vedlo k výraznému růstu obratu i počtu zaměstnanců. V roce 2006 se do XY, s.r.o. přesídlila výroba a montáž dílů uložení převodovky ze sesterské společnosti ve Francii, která přinesla dvojnásobný obrat oproti jiným měsícům a rokům.

Od roku 2008 je společnost plně vlastněna společností XY Netherlands B. V. a mateřskou společností celé skupiny je ARQEUS Industries AG zapsaná v Německu, která v současnosti vlastní dalších 9 poboček ve Francii, Španělsku, Rumunsku, Rusku a Mexiku a dalších zemích.

V květnu 2011 bylo vlastníkem společnosti rozhodnuto o uskutečnění fúze formou sloučení společností XY, s.r.o., jako zanikající společnosti, se společností MNA MANAGEMENT, s.r.o., jako nástupnickou společností, s rozhodným dnem 1. leden 2011. Od 1. října 2011 firma opět dle obchodního rejstříku nese původní název.

### **4.3 Výrobní program společnosti**

Předmětem činnosti společnosti XY, s.r.o. je výroba pryžových výrobků a výrobků na bázi spojení pryž-kov a pryž-plast. Podle databáze ARES klasifikace ekonomických činností CZ-NACE patří společnost do skupin:

29.3 – Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory

22.1 – Výroba pryžových a plastových výrobků

Společnost se specializuje na výrobu antivibračních a tlumících komponentů převážně pro automobilový průmysl, kde hlavními zákazníky jsou společnosti patřící do skupiny předních výrobců automobilů – VW, BMW, DAIMLER a další.

V roce 2009 došlo k dalšímu rozšíření sortimentu výrobků. Jedná se především o novou výrobu komponentů pro uložení agregátů v osobních automobilech, především rozšíření sortimentu pro zákazníka BMW.

Společnost XY, s.r.o. již v současné době vyrábí výhradně díly pro automobilový průmysl - antivibrační systémy, cca. 70 druhů komponentů. Prodeje firmy jsou z 80 % generovány skupinou VW-group, dále pak vzrůstajícím podílem výrobků pro firmu BMW. Mezi další zákazníky patří VW-group, Audi, Porsche, Audi, Seat, Ford, Peugeot, Daimler, Renault, Railway, GM a mezi automobilky působící na českém trhu patří hlavně Škoda Auto, Mu-bea, Faurecie, Novatech, Bosal aj.

### **4.4 Poslání a strategické cíle společnosti**

Základním posláním společnosti je vyrábět a dodávat kvalitní antivibrační systémy pro automobilový průmysl na zahraniční trhy.

Mezi vize společnosti patří udržení si pozice nejlepšího závodu v XY skupině z hlediska ziskovosti a nákladů na kvalitu. Cílem samotné XY skupiny je udržovat si silné postavení mezi vedoucími firmami na evropském trhu v oblasti antivibračních systémů s vysoce dů-

věrnými vztahy a pracovat rychleji a lépe než její konkurenti, především v rychle se rozvíjejících oblastech ve východní Evropě i v Asii a Jižní Americe s dalším prostorem pro expanzi.

Strategické cíle podniku:

1) Základním finančním cílem podniku je dlouhodobá maximalizace jeho tržní hodnoty, tedy dosáhnout plánovaného obratu a přiměřené efektivity podnikání jako základního předpokladu k plnění přijatých cílů vlastníků a k uspokojování potřeb zaměstnanců. Tohoto cíle chce společnost dosáhnout zvyšováním čisté hodnoty vlastního jmění snižováním dluhů, finančních závazků, provozního kapitálu a zvyšováním výkonnosti (čistých výsledků), ekologického růstu prostřednictvím inovací a takových operací, které budou nejlepší ve své třídě, s globální stopou a usilováním o sociální zodpovědnost prostřednictvím finančního zdraví. Společnost se tedy snaží o dlouhodobou finanční rovnováhu správnou strukturou zdrojů, o maximalizaci tržeb a trvalý dostatečně vysoký výsledek hospodaření.

2) Dalším strategickým cílem je udržet si požadovanou kvalitu výrobků a zajišťovat neustálým zlepšováním systému řízení nutnou produktivitu veškerých činností. Podnik se snaží při auditech u všech zákazníků dosáhnout hodnocení v kategorii "A" v dodávkové kázi i v kvalitě výrobků, a tak získávat nové zákazníky.

3) Zvýšit efektivitu výroby a logistických toků a to konkrétně lepším využíváním nově zavedeného systému FOSS pro plánování a řízení výroby.

4) Postupná optimalizace jednotlivých pracovišť a procesů za účelem zvýšení výrobních kapacit pro nové projekty.

5) Posilovat obraz firmy jako společnosti podporující dodržování zásad ochrany životního prostředí obhájením certifikátu systému jakosti dle normy ISO / TS 16949 : 2009 a systému pro řízení životního prostředí (EMS) dle normy ISO 14001.

#### **4.5 Současný způsob měření a řízení výkonnosti podniku**

V podniku není prováděna komplexní finanční analýza, přesto má však finanční oddělení společnosti, na základě vlastních výpočtů a postupů dostatečný přehled o finanční situaci.

K základním ukazatelům výkonnosti, které jsou ve společnosti sledovány, patří tržby, EAT a EBITDA, cash flow a množství vyrobené produkce.

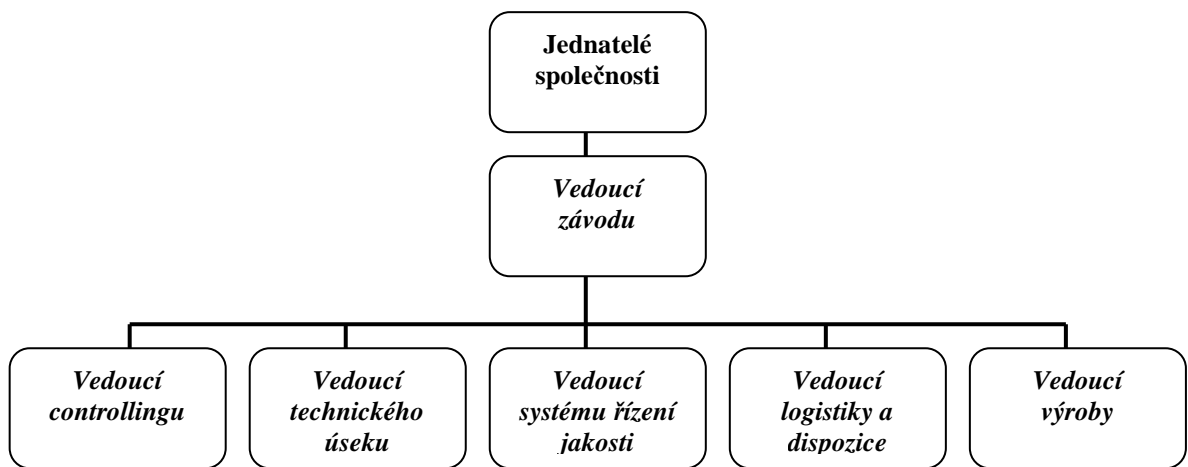
Při hodnocení investičních projektů sleduje XY, s.r.o. zejména náklady s nimi spojené a využívá kvalifikovaných odhadů a rad svých odborníků.

Několikrát týdně probíhají ve společnosti porady top managementu zaměřené především na provozní záležitosti. Společnost využívá také moderního nástroje řízení závodu tzv. TOP 5 schůzek, které pravidelně vyhodnocují výsledky procesů za předcházející den v oblastech kvalita, logistika, výroba, údržba, personalistika a vedení závodu. Jednou týdně se schází kompletní tým vedoucích na tzv. Management meetingu. Všichni vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení sdělí své návrhy na zlepšení a připomínky. Veškeré úkoly jsou přesně definovány a dle přiřazených termínů vyhodnocován jejich stav plnění. Jednou měsíčně se konají schůze celého vedení společnosti včetně jednatele, v rámci kterých se hodnotí výsledky jednotlivých oddělení vzhledem k akčnímu plánu, jenž se v podniku sestavuje vždy pro daný rok. Výsledkem porad je zhodnocení výkonnosti každého oddělení a odsouhlasení návrhu případných změn v akčním plánu. Každé oddělení má v rámci akčního plánu stanoveny roční cíle s jejich podrobným členěním až na jednotlivé pracovní týmy. Za sestavení a plnění akčního plánu zodpovídá vždy vedoucí daného oddělení. Každým rokem zveřejňuje společnost výroční zprávu, ve které informuje o dosažených úspěších a o vývoji svého hospodaření, výsledcích auditu účetních výkazu, v oblasti tržeb a vývoji cen materiálových vstupů apod.

Podnik XY, s.r.o., používá ke komunikaci mezi sebou a vnějším prostředím (převážně mezi centrálou ve Vsetíně) dva informační systémy, FOSS a ESO 9. Informační systém ESO 9 je z hlediska rozvoje funkčnosti nad rámec standardní podoby relativně uzavřený produkt, který je zaměřen na oblasti účetnictví, finance a manažerské výstupy. Na druhé straně se jeho pořizovací cena velmi přibližuje malým a dynamickým společnostem, pro které je charakteristická schopnost standardizovat firemní procesy podle univerzálního modelu. Do systému FOSS se zaznamenávají veškeré příjmy a výdaje materiálu, zásob, hotových výrobků, polotovarů a ostatních drobných zásob. Tento systém zaznamenává a uchovává informace o tom kolik, a co se v danou chvíli nachází ve skladě, co je třeba objednat a co urychleně spotřebovat.

## 4.6 Organizační struktura společnosti

Následující graf znázorňuje zjednodušeně základní organizační strukturu a v příloze č. 1 je uveden celý organigram. V rámci implementace BSC budou strnulé vazby mezi jednotlivými podnikovými útvary nahrazeny pružnou strukturou vztahů, které budou akceptovat přechod na procesní řízení. Organizační struktura by pak z hlediska řízení neměla plnit žádné funkce, neboť logika a způsob řízení v procesně orientované společnosti je založena na definici a řízení jednotlivých procesů.



Obr. 4 Organizační struktura společnosti XY, s.r.o. [Vlastní zpracování]

Strukturu zaměstnanců organizace dle pozice v organizační hierarchii tvoří na prvním místě vrcholový management firmy, a to:

- vedoucí závodu,
- vedoucí oddělení controllingu a finančního oddělení,
- vedoucí technického úseku,
- vedoucí kvality,
- vedoucí logistiky a dispozice,
- vedoucí výroby.

Dále pod každého vedoucího spadají jednotlivé úseky s určitým počtem zaměstnanců – mistři, technologové, ekonomové atd.



## 5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

### 5.1 PEST analýza

Tab. 3 Analýza PEST [vlastní zpracování]

Faktor	Trend	Dopad	Vliv (1 - malý, 5 - velký)
<b>Politické faktory</b>			
Stabilita vlády	V současnosti není politická situace příliš příznivá, je nejednotná a neustále se mění obsazení v klíčových funkcích. Vláda se především snaží řešit zadlužování státu a snižování korupce, která zasahuje do celé podnikatelské sféry.	Nestabilita vlády vrhá špatné světlo na celou ČR. Oddálené reformní kroky mohou zbrzdit vývoj pozitivní ekonomické situace státu do budoucna. Co se týče korupce, reálné odhady mluví o tom, že je ze státních prostředků rozkradeno kolem 120 miliard ročně.	2
Daňová politika	Deficit státního rozpočtu v roce 2011 dosáhl 142,8 mld. Kč. A to především díky výpadku daňových příjmů. Velmi diskutovaná daňová reforma přinese řadu významných změn. Zvýšení daňového zatížení - daně přidané hodnoty z 10 na 14 %.	Případná změna v daňové politice může mít dopad na výši zisku, jeho rozdělení a případnou transformaci ve formě investic do obnovy a rozvoje majetku společnosti.	3
Členství v EU	Legislativa EU klade vysoké nároky. Politika QMS a HSE.	V budoucnu se bude muset společnost přizpůsobovat jak pozitivním, tak negativním změnám. Je očekáván vzrůst nákladů firmy a nutné zvětšení výrobních prostor.	3
Zákony a normy	Firma musí respektovat normy ČSN a je ovlivněna legislativou, zejména: Zákonem práce č. 262/2006 Sb., Zákonem č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu a dalšími.	Velmi rozšířenou a respektovanou normou ve světě podniků je pak norma ISO vztahující se k managementu kvality. Případná změna legislativy bude mít dopad na některé činnosti firmy - ať kladný nebo záporný.	4
Euro	ČR se rozhodla pro vstup do měnové unie a přijetí společné měny euro, avšak hlavní překážkou pro splnění kritérií je stav veřejných financí především vysoký vládní deficit.	Pro společnost by přijetí eura znamenalo ulehčení platebního styku, snížení kurzového rizika a transakčních nákladů.	3
Ochrana životního prostředí	Zpřísnění ekologických norem.	Nutnost trvalého snižování rizik s případným dopadem na životní prostředí a prevence znečišťování životního prostředí použitím ekologicky šetrných materiálů a technologií povede k navýšení nákladů společností.	3
<b>Ekonomické faktory</b>			
Finanční, hospodářská a ekonomická krize	Finanční krize v roce 2009 se promítla do života jednotlivce, firem i zemí. Pro ČR znamenala pokles ekonomického růstu.	Stagnace poptávky. Pokles úrokových sazeb ČNB za účelem slevit firmám úvěry nižšími úroky. Úroky bankovních vkladů a úvěrů se odvíjejí, nebo spíše by se měly odvíjet, právě od sazeb centrální banky. Makroekonomický a fiskální vývoj je zatížen značnými nejistotami.	4
Dluhová krize v eurozóně	Dluhová krize v eurozóně se postupně šíří od roku 2009. Její příčinou je vysoký veřejný dluh části eurozóny. Zadlužení bylo u některých zemí způsobeno nezodpovědnou fiskální politikou (především Řecko).	Selhání eura jako měny eurozóny může znamenat opětovný hospodářský pokles německé ekonomiky, na níž je společnost stejně jako řada dalších firem v ČR závislá.	4

Inflace	Průměrná inflace za minulý rok se pohybovala na nízké úrovni okolo 1,9 %.	V posledních dvou letech se cenová hladina začíná zvyšovat. Inflace negativně ovlivňuje mzdy, jejichž kupní síla klesá. Vysoká úroveň inflace vede ke snížení poptávky, což způsobí celkové snížení odbytu a tedy i reálného produktu.	3
Kurz měny	V důsledku světové finanční krize začala koruna vykazovat zvýšenou volatilitu.	Nastalo skokové zhodnocení a znehodnocení kurzu koruny a do budoucna se předpokládá, že koruna bude posilovat, což se nepříznivě odrazí na možnosti exportu. Případný pokles české koruny vůči euru totiž znamená pro společnosti vysoké kurzové ztráty v rámci vývozu.	3
Nezaměstnanost	Průměrná míra registrované nezaměstnanosti za celý rok 2011 dosáhla 8,6 % (meziroční nárůst o 0,4 p.b. oproti roku 2010). V důsledku hospodářského útlumu se ale očekává nárůst dlouhodobé nezaměstnanosti.	Většina podniků reaguje zmrazením mezd, využívány jsou i jiné způsoby snižování nákladů práce, například zkracování pracovního týdne.	2
Růst HDP	V roce 2011 došlo k meziročnímu růstu HDP o 1,2 %.	S dalším růstem hrubého domácího produktu se předpokládá posílení poptávky i snížení deficitu státního rozpočtu, avšak makroekonomický vývoj je zatížen značnými nejistotami.	2
<b>Sociální faktory</b>			
Zvyšující se kvalifikace obyvatelstva	Nárůst obyvatel v ČR s vyšším vzděláním.	Společnost potřebuje řadu kvalifikovaných zaměstnanců s vzděláním v daném oboru a s dostatečnou jazykovou vybaveností, a proto bude muset věnovat pozornost různým výcvikům, školením a jazykovým kurzům.	3
Životní úroveň a styl obyvatelstva	Zvyšující se potřeby a přání zákazníků a růst zájmu o ochranu životního prostředí.	Nutnost nových doprovodných služeb a inovací z důvodu přiblížení se produktivity práce v ČR k Evropské Unii. Potencionální růst poptávky po nových autech.	2
Demografické trendy populace	V roce 2011 došlo ke zvýšení počtu obyvatel České republiky na 10 535,8 tisíc obyvatel a tento trend převažuje i v okolních státech.	Růst populace by se u analyzované společnosti mohl příznivě projevit růstem tržeb díky rostoucímu počtu zákazníků.	1
<b>Technologické faktory</b>			
Nové pracovní postupy	Se získáváním nových vědomostí a zkušeností jsou objeveny stále nové pracovní postupy vedoucí k zefektivnění práce a k úspoře času ve výrobě.	Tento trend se bude nadále vyvíjet, což může být přínosem pro firmu z hlediska snížení výrobních nákladů.	3
Zastarávání technického vybavení	Rychlejší zastarávání strojů a technik a morální opotřebení se bude na výrobních zařízeních projevovat neustále.	V podniku prostoje způsobené poruchou stroje dosahují až 450 min. ročně. V souvislosti s hlavní činností je podnik neustále nucen investovat obrovské finanční prostředky do údržby i nákupu nových kvalitních technických zařízení, čímž se ovšem zvyšuje kapacita a produktivita práce.	3
Nové objevy, vynálezy, vznik nových technologií	EU podporuje nové výzkumné projekty a nové technologie pronikají do všech oblastí. Do této kategorie spadá i plná automatizace strojů. V roce 2011 však výdaje na výzkum a vývoj v České republice klesly na částku 28 919 mil. Kč. [výzkum]	Očekává se stále nižší podíl lidské práce a naopak zvyšování nákladů na údržbu a provoz nových technologií. Technologický vývoj však již nebude pokračovat tak prudkým tempem jako dřív.	1

Z výše uvedené analýzy lze vyslovit řadu závěrů, z nichž vyplývá, že společnost je do značné míry ovlivněna situací v okolí. Hospodářská krize měla negativní dopad na celou ČR, pro firmu však bude největší ohrožení představovat eventuální další stagnace poptávky

díky dluhové krizi v eurozóně. Daňová politika státu i nařízení EU mohou mít negativní dopad na celkové náklady. Podnik musí být připraven na to, že vnější faktory ovlivňují jak strategii, tak jeho organizaci.

Taktéž ekonomické faktory, zejména stagnace růstu trhu a pohyb ceny vstupů, musí firma pečlivě sledovat. V důsledku zvýšené volatility měny by měla firma neodkladně podniknout patřičné kroky zejména v oblasti risk managementu, konkrétně řízení kursových rizik, aby předešla značným ztrátám. Vzhledem k tomu, že XY, s.r.o. zvažuje investice do nového výrobního areálu, je zřejmé, že velký význam bude hrát úroková sazba, která je přímo provázaná na některé ekonomické ukazatele.

Ze sociálních faktorů mohou pozitivně strategii společnosti ovlivnit kvalifikovaní zaměstnanci s patřičným vzděláním v oboru, na jejichž vzdělání by se měl podnik podílet, stejně jako zvyšující se životní úroveň obyvatelstva a potřeby zákazníků.

Firmu ovlivňují především nové pracovní postupy systémy Lean management, Kaizen, apod. vedoucí k zefektivnění práce a k úspoře času ve výrobě, čímž dochází v konečném důsledku k snížení výrobních nákladů, které naopak zatěžují investice do provozu i nákupu nových technologií.

## **5.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Porterova analýza umožňuje identifikovat zdroje konkurenční výhody.

### **5.2.1 Hrozba substitutů**

V této oblasti je hrozba substitutů poměrně nízká vzhledem k výrobnímu tajemství, které si podnik pečlivě chrání. Speciální složení výrobků, jejich konstrukce včetně náročné montáže je u některých součástí automobilů nenahraditelná, díky tomuto know how má společnost značnou konkurenční výhodu.

### **5.2.2 Dodavatelé a jejich smluvní síla**

Mezi hlavní dodavatele společnosti patří Gotec, PTE, Metaka, Siro Plast. Tito klíčoví dodavatelé zajišťující potřebný materiál a výrobní komponenty pro společnost XY, s.r.o. nekompromisně stanovují ceny a díky svému postavení na trhu mohou udávat směr. Společ-

nost je tedy nucena přizpůsobit se daným cenovým nabídkám. Menší počet dodavatelů může své pozice v mnoha ohledech využívat, neboť technologický postup výroby je náročný, ne každý s ním může začít. Důležitým aspektem při rozhodování jsou dosavadní zkušenosti s dodavatelem, poskytované slevy, doba splatnosti, kvalita a rychlost dodávek, neboť u dodávek do zahraničí hrozí riziko neplynulosti či výpadky dodávek. Dodací podmínky uváděné v nabídkách zákazníkům a dále pak i v konkrétních zakázkách je velmi důležité sladit s dodacími podmínkami dodavatelů, produkce je totiž přesně vázaná na včasné dodání materiálu k určité zakázce. Společnost neudrhuje vysoké skladové zásoby materiálu, a proto spolupracuje pouze se spolehlivými dodavateli, přičemž spolupráce s většinou dodavatelů je permanentní a dlouhodobá.

### 5.2.3 Odběratelé a jejich smluvní síla

Předním odběratelem je takřka z 80 % skupina VW-group, dále pak s vzrůstajícím podílem výrobků firma BMW. Mezi další zákazníky patří Daimler, Audi, Porsche, Mercedes-Benz, Škoda. V době krize a v boji o každou zakázku je vyjednávací síla odběratelů skutečně velká a ti jsou si své síly vědomi. Zákazník za stejných podmínek a kvality díky svému silnému postavení stlačuje cenu na minimum a využívá dlouhé doby splatnosti, což firma musí akceptovat, aby neodešel ke konkurenci, která by mu mohla nabídnout nižší ceny. Tlak na společnost je velký jak ze strany dodavatelů tak odběratelů, zároveň je však společnost sama nepostradatelným článkem v celém výrobním cyklu směřujícím ke konečnému spotřebiteli - domácnostem.

### 5.2.4 Konkurence

Na trhu v ČR by se společnost dala charakterizovat jako největší výrobce daného produktového portfolia. Nejvýznamnějším konkurentem podniku na českém trhu je v současnosti společnost Vibracoustic, s.r.o., která se zabývá výrobou uložení motorů, převodovek, řemenic a podvozkových dílů. V zahraničí patří k jejím největším konkurentům holdingová společnost Woco group, s.r.o.

Hlavním záměrem stávající konkurence je zvýšení tržního podílu na domácím a především zahraničním trhu, k jehož splnění se snaží prosadit nižšími cenami, výhodnějšími platebními podmínkami a kvalitnějšími produkty.

Síla vlivu současné konkurence na analyzovanou společnost je omezena zejména délkou uzavřených smluv na významné zakázky mezi předními odběrateli a společností XY, s.r.o. Konkurenční sílu lze označit za poměrně silnou, jež může podnik v budoucnu negativně ovlivnit. Podnik si proto na trhu musí chránit svou cenovou politiku, aby nedošlo k ohrožení zakázky ze strany konkurence, která v rámci konkurenčního boje nabídne výhodnější podmínky, přičemž získání samotných informací o své konkurenci je často nemožné. Jako většina firem se společnost snaží o zvýšení podílu na trhu a upevnění pozice.

### 5.2.5 Hrozba vstupu nové konkurence

Riziko vstupu potenciálních konkurentů je značně omezeno vysokou kapitálovou a zdrojovou náročností i obtížným přístupem k distribučním kanálům. Velcí světoví výrobci automobilového průmyslu již mají své nezastupitelné místo na trhu, působí na trhu řadu let a mají nezbytné know how. Velké technologické celky a i typové stroje přizpůsobené speciálním parametrům se nedají snadno nahradit jinými, které by měly požadované specifické vlastnosti a kvalitu. Ohrožení pro společnost může představovat spíše rozšíření výrobních kapacit konkurentů a tím získání dostatečné konkurenční výhody.

## 5.3 Charakteristika odvětví

Podkladem pro charakteristiku odvětví sloužily materiály MPO – Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2009<sup>3</sup> a Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010<sup>4</sup>.

Hlavní předmět podnikání společnosti XY, s.r.o. spadá podle Administrativního registru ekonomických subjektů – ARES pod CZ-NACE 22 -Výroba pryžových a plastových výrobků (dříve dle klasifikace ekonomických činností do OKEČ 25), která patřila po řadu let k hlavním tahounům české ekonomiky a zpracovatelského průmyslu, vzhledem k těsným vazbám na stavebnictví, automobilový a elektrotechnický průmysl. Je proto logické, že i zde se v roce 2009 musela nutně projevit ekonomická recese na globálních trzích, přede-

---

<sup>3</sup> MPO/Panorama/Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2009 [online]. [cit. 2012-01-15]. Dostupný z: <http://www.mpo.cz/dokument84178.html>

<sup>4</sup> Damodaran [online]. 2011 [cit. 2011-03-12]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

vším v produkci automobilů. Do roku 2007 rostly tržby v odvětví CZ-NACE 22 mimořádně vysokým tempem (index 2007/2006 = 110,5). Zlom nastal v polovině roku 2008, kdy odvětví, jako jedno z prvních naplno pocítilo dopady ekonomické recese u rozhodujících odběratelů, především v automobilovém průmyslu. V důsledku nepříznivého vývoje se tržby v oboru CZ-NACE 22 (1 Výroba pryžových výrobků) snížily proti roku 2008 o 13 %. Tento trend pokračoval v ještě větším rozsahu v roce 2009, zvláště v prvním pololetí, zatímco ve druhé polovině roku se situace začala díky „šrotovnému“ v některých okolních zemích zlepšovat. Jestliže rok 2009 byl pro odvětví nepříznivý, v roce 2010 se situace zlepšila, díky oživení konjunktury ve většině evropských ekonomik a v rozhodujících odběratelských odvětvích. Potvrzují to konečně předběžné výsledky za leden až září 2010. V porovnání se stejným obdobím roku 2009 se tržby zvýšily o 7,5 %, tržby z přímého vývozu vzrostly o více než 24 %.

MPO využívá k hodnocení podniků modelu ekonomické přidané hodnoty v účetní podobě. Pozice odvětví CZ-NACE 22 v rámci ZP v posledních letech neustále posilovala, v roce 2000 byl jeho podíl na tržbách ZP činil cca 4,5 % a v roce 2009 to bylo již 6,5 %. Stejně tak v následujícím roce z hlavních odvětví zpracovatelského průmyslu měl nejstabilnější a nejefektivnější vývoj gumárenský a plastikářský průmysl. K výraznému zlepšení v tvorbě EVA došlo v automobilovém průmyslu, ze záporných hodnot v roce 2009 k solidním výsledkům v 1. pololetí 2010, ale ochabnutí v závěru roku 2010. Odvětví se řadí mezi středně velké, přičemž dosahuje nejvyššího spreadu ve výši 10 % a zaměstnává přibližně okolo 27 000 zaměstnanců.

## 5.4 Finanční analýza

Pro určení současné finanční situace v podniku a zhodnocení vývoje tradičních finančních ukazatelů je v následující části práce sestavena finanční analýza společnosti XY, s.r.o. za roky 2007 – 2010 obsahující stručný popis nejvýznamnějších událostí, přičemž v roce 2010 vycházím z údajů z nové účetní závěrky k 31. 12. 2010 s datem 28. června 2011.

### 5.4.1 Analýza majetkové a finanční struktury podniku

Z hlediska celkového majetku společnosti XY, s.r.o. můžeme pozorovat kolísající bilanční sumu aktiv. V roce 2008 dochází k poklesu aktiv na 318 790 tis Kč, což bylo ovlivněno

změnou 100 % vlastníka společnosti a prodejem majetku a výrobků. V prvních třech letech lze pozorovat pokles dlouhodobého hmotného majetku v důsledku uplatnění odpisů a také nehmotného majetku, přičemž DHM v absolutní hodnotě v průběhu analyzovaných let klesl o více než 30 mil. Kč. V roce 2010 však došlo k výraznému nárůstu dlouhodobého hmotného majetku a tudíž i celkové sumy aktiv a to v důsledku ocenění jmění společnosti soudním znalcem. Z důvodu fúze sloučením byly provedeny účetní zápisy související s přeceněním jmění, jejichž výsledkem je navýšení vlastního kapitálu o 346 417 tis. Kč.

V roce 2007 byla majetková struktura tvořena převážně oběžnými aktivy (téměř 60%). V dalších letech se podíl snížil a v roce 2010 byl podíl dlouhodobého a oběžného majetku zhruba 66 : 34. Společnost má výrazně výrobní charakter, tudíž největší zastoupení na celkové sumě aktiv mají DHM a krátkodobé pohledávky. DHM je tvořen především výrobními linkami a zařízeními, značnou část představují také stavby – byla postavena nová výrobní hala.

Co se týče oběžného majetku, v analyzovaných letech dochází také k jeho poklesu, a to v roce 2008 především díky uhrazení dlouhodobé odložené daňové pohledávky a také díky zaplacení téměř poloviny krátkodobých pohledávek odběratelům. V roce 2009 a 2010 však společnost XY, s.r.o. poskytla velké množství krátkodobých finančních půjček společnosti XY Netherlands, B.V., díky čemuž opět objem krátkodobých pohledávek narostl o 56 mil. Kč.

Nezanedbatelnou položkou jsou také zásoby, jejichž podíl klesá. V roce 2009 dochází především k poklesu finančních prostředků vázaných v zásobách výrobků (o více jak 14 mil. Kč). Firma tak reagovala na pokračující recesi na počátku roku 2009 zavedením pružných opatření směřujících k zeštíhlení firmy a zefektivnění veškerých procesů uvnitř firmy za účelem uvolnění finančních prostředků vázaných v zásobách a pohledávkách do splatnosti, což lze hodnotit velmi pozitivně.

Společnost využívá ve větší míře vlastních zdrojů, absolutní hodnota sice v průběhu analyzovaných let kolísala, v relativním vyjádření se však od roku 2008 cizí zdroje podílely na bilanční sumě nižším procentem. V analyzované společnosti vlastní kapitál při stále vyšší základního kapitálu roste s výjimkou v roce 2009 (pokles o 19 %), přičemž v roce 2010 se zvýšil o více jak 384 mil. Kč mimo fúzi i díky značnému nárůstu výsledku hospodaření.

Od roku 2009 se negativně zvyšují krátkodobé závazky s největším podílem závazků z obchodních vztahů. Dlouhodobým závazkem nebyla společnost až do roku 2010 zatížena (odložený daňový závazek).

V roce 2007 vykazovala společnost i dlouhodobé bankovní úvěry, které v tomto roce ovšem splatila. V roce 2008 se podnik zbavil většiny krátkodobých bankovních úvěrů, ale v roce 2009 opět firma použila kontokorentního bankovního úvěru ve výši přesahující 32 mil. Kč, mimo jiné na nákup výrobní linky.

Důležitou skutečností je, že firma ponechává vydělané zisky ve společnosti pro její další rozvoj, což bylo patrné z rostoucího výsledku hospodaření minulých let v roce 2008, avšak v roce 2009 byla společnost nucena dané finanční prostředky použít. Toto snížení zároveň kompenzuje nárůst VH z běžného oproti roku 2008 o více jak 100 %.

Společnost v analyzovaných letech tvořila rezervy na opravy dlouhodobého majetku, v roce 2009 především z důvodu nákupu nového výrobního zařízení.

#### **5.4.2 Analýza výnosů a nákladů**

Z hlediska dosahovaných výnosů je evidentní, že firma má výrazně výrobní charakter, kdy většinu (téměř 97 %) výnosů představují tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb.

V případě společnosti XY, s.r.o. se výkony za první tři analyzované roky snížili o více než 22 %, což bylo způsobeno především poklesem tržeb za vlastní výrobky a služby na 836 543 tis. Kč, které byly přitom významně ovlivněny recesí v roce 2008. I když se nepodařilo zcela eliminovat dopady hospodářské krize, přehodnocené cíle v hospodářském výsledku se podařilo naplnit. Firma se totiž snažila na tento nepříznivý vývoj zareagovat zavedením pružných opatření směřujících k zeštíhlování firmy a zefektivňování veškerých procesů uvnitř firmy za účelem uvolnění prostředků vázaných např. v zásobách či pohledávkách po splatnosti = cash efekt. Následně v roce 2010 dochází k výraznému zlepšení, kdy výkony vzrostly o více než o 180 mil. Kč, což bylo způsobeno rozšířením sortimentu výrobků, ale především díky výraznému oživení poptávky po produktech podniku, již v březnu 2009. Toto oživení dané z velké části zavedením šrotovného v mnoha zemích bylo důležitým faktorem, který určoval a determinoval ve zbylé části roku solidní úroveň obrátu.



Z hlediska nákladů můžeme pozorovat nejvyšší zastoupení výkonové spotřeby na nákladech, což je pro výrobní podniky charakteristické. V roce 2007 tvořila díky vysokým cenám vstupů až 80 % celkových nákladů. Zajímavá je skutečnost, že se její podíl každoročně snižuje a to i v roce 2009.

Další významnou položkou jsou osobní náklady, např. v roce 2008 se podílely na celkových nákladech cca 8 % a ostatní náklady zhruba 6 %. Z hlediska vývoje osobních nákladů v čase lze pozorovat výrazný pokles v roce 2009, kdy byla firma koncem předešlého roku nucena propustit část svých zaměstnanců.

U nákladů společnosti nelze přehlédnout položku změny stavu rezerv a opravných položek. V roce 2008 došlo k čerpání dříve vytvořených rezerv a to v objemu přibližně 30 mil. Kč. Zhruba 5,5 mil Kč byla zaúčtována do nákladů, ale se záporným znaménkem, tzn., náklady byly sníženy o hodnotu čerpání těchto rezerv, což vedlo k pozitivnímu ovlivnění výsledku hospodaření, který však ekonomicky neodpovídal, nebyl tedy „vytvořen“ pouze primární činností firmy v daném období. Z hlediska daňového dochází k nižším odvodům daně z příjmu v období tvorby rezerv a zvyšování daňového základu v období čerpání těchto rezerv. Při tendenci každoročního snižování sazby daně z příjmu právnických osob se jedná o výhodnou daňovou optimalizaci. V roce 2009 došlo k čerpání finančních prostředků z výsledku hospodaření minulých let, které byly opět použity na tvorbu rezerv.

V posledním roce dochází k absolutnímu snížení hodnoty nákladových úroků, protože společnost již není zatížena krátkodobými a dlouhodobými bankovními úvěry.

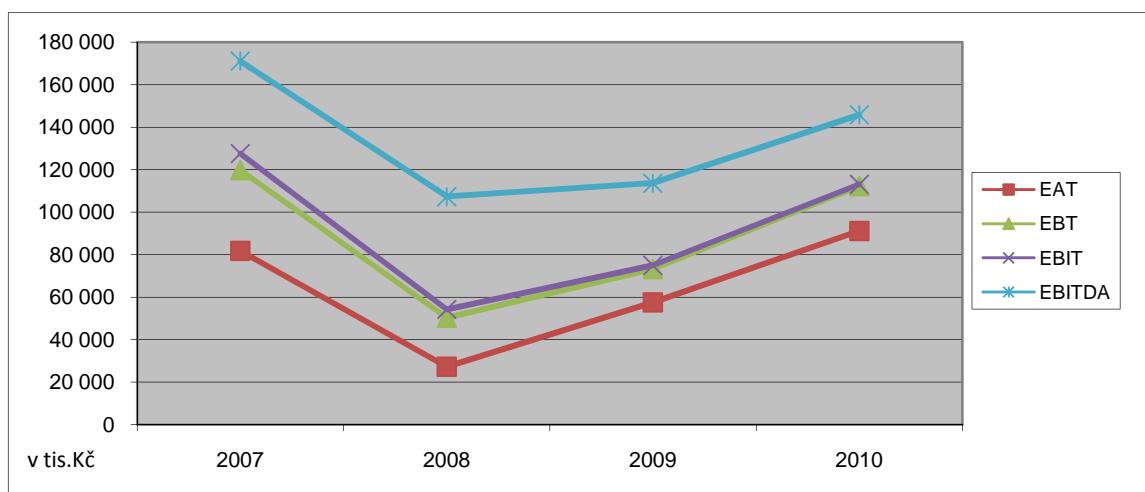
### 5.4.3 Analýza vývoje zisku

V tabulce (Tab. 4) je sumarizován přehled vývoje výsledku hospodaření i jeho jednotlivých součástí. Mimořádného výsledku hospodaření nedosahovala společnost v žádném roce. Finanční výsledek hospodaření byl ve všech sledovaných letech záporný, neboť podíl nákladových úroků a ostatních finančních nákladů byl ve všech třech letech vyšší než objem ostatních finančních výnosů.

Celkový vývoj výsledku hospodaření před zdaněním v analyzovaných letech lze charakterizovat poklesem o 6,23 %, což bylo způsobeno především prudkým snížením hodnoty výsledku hospodaření v roce 2008 v důsledku ekonomické krize spojené se snížením poptávky po výrobcích společnosti.

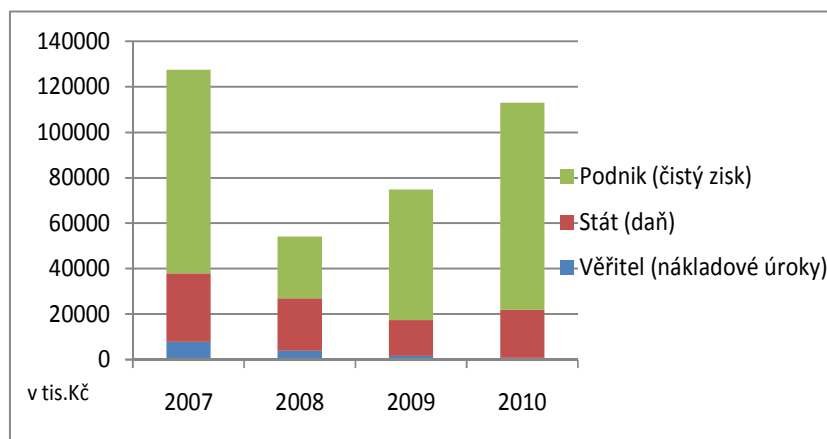
Tab. 4 Vývoj VH v letech 2007-2010 [Vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010
Provozní VH	128069	68 114	80 996	127 383
Finanční VH	-8 378	-17 788	-7724	-15151
Mimořádný VH	0	0	0	0
<b>VH za účetní obd. (EAT)</b>	<b>89 598</b>	<b>27 247</b>	<b>57 545</b>	<b>91 080</b>
VH před zdaněním z VZZ (EBT)	119 691	50 326	73 272	112 232
VH před zdaněním a úroky (EBIT)	127 491	54 176	74 888	112 966
VH před zdan., úroky a odpisy (EBITDA)	170 981	107 277	113 581	145 707
Nákladové úroky	7 800	3 850	1 616	734
Stát (daň)	30 093	23 079	15 727	21 152



Obr. 5 Vývoj jednotlivých kategorií zisku v letech 2007-2010 [Vlastní zpracování]

Je důležité si uvědomit, kolik vytvořeného EBITu zůstává v podniku ve formě čistého zisku a jakou část si naopak nechává stát ve formě daní. Z grafu na obrázku (Obr. 6) je evidentní, že díky daňové optimalizaci klesá daňové zatížení, které v roce 2009 bylo nejnižší ze všech sledovaných let. Zároveň se díky klesajícímu zadlužení snižuje výše nákladových úroků. V roce 2008 se výše čistého zisku prudce snížila o 54 551 tis. Kč, ale v dalším roce opět téměř dvojnásobně vzrostl a v posledním roce dokonce čistý zisk přesáhl hodnotu EATu v roce 2007.



Obr. 6 Rozdělení EBIT u podniku XY, s.r.o. [Vlastní zpracování]

#### 5.4.4 Analýza vývoje cash flow

Vývoj cash flow v jednotlivých letech rozdělený podle činností na cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti je uveden ve zkrácené podobě v tabulce (Tab. 5). Cash flow z provozní činnosti dosahuje ve všech sledovaných obdobích kladných hodnot, což ukazuje, že hlavním zdrojem peněžních prostředků byla provozní činnost, která byla v podniku významným zdrojem financování investic. CF z investiční činnosti bylo každoročně záporné a to svědčí o investiční aktivitě společnosti, jde zejména o investice do výrobních technologií.

Záporné hodnoty cash flow z finanční činnosti jsou zapříčiněny především splátkami úvěrů. Peněžní toky v analyzované společnosti lze hodnotit pozitivně v roce 2008, kdy CF dosáhl kladných hodnot a převýšil výsledek hospodaření díky snížení krátkodobých bankovních úvěrů o více jak 95 %. Pokles peněžních prostředků v ostatních letech byl způsoben vysokými investicemi do dlouhodobého majetku a v roce 2009 zejména vyplacením podílu na vlastním kapitálu společníkovi. V roce 2010 se stav peněžních prostředků výrazně zvýšil díky růstu cash flow v provozní činnosti a nulovému zůstatku cash flow v investiční činnosti.

Tab. 5 Vývoj toků peněžní hotovosti – XY, s.r.o. [Vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010
Počáteční stav PP	-63223	-77774	-34329	-35686
CF provozní činnost	54789	77815	133928	174975
CF investiční činnost	-50361	-31081	-35319	-90778
CF finanční činnost	-18979	-3289	-99966	0

Čisté +/- PP	-14551	43445	-1357	84197
Konečný stav PP	-77774	-34329	-35686	48511

#### 5.4.5 Rozdílové ukazatele

V (Tab. 6) je uveden vývoj nejvýznamnějšího rozdílového ukazatele - čistého pracovního kapitálu ve firmě v jednotlivých letech. Výše ČPK je ve všech letech kladná, což je velmi pozitivní a znamená to, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek, který je zdrojem pro splácení těchto závazků. Podíl ČPK na oběžných aktivech dosahoval každoročně více než 16 %. Firma má k dispozici postačující finanční prostředky pro krytí neočekávaných událostí („finanční polštář“), což svědčí o její finanční stabilitě. V roce 2008 si společnost vytvořila značně vysokou finanční rezervu, avšak takto vysoký ČPK znamená vysokou potřebu kapitálu nesoucího náklad.

Tab. 6 Vývoj ČPK ve společnosti XY, s.r.o. v letech 2007 – 2010

[Vlastní zpracování]

	2007	2008	2009	2010
ČPK	42786	107268	40593	102323
ČPK/OA	16,54%	68,23%	23,22%	34,53%

#### 5.4.6 Poměrové ukazatele

##### 5.4.6.1 Analýza zadluženosti

Analyzovaný podnik vykazoval vyšší zadluženost zhruba 58 % v roce 2007. V dalším roce však výrazně poklesla díky splacení dlouhodobého bankovního úvěru a naopak zaplacení pohledávek odběrateli. V následujících letech se celková zadluženost pohybuje v doporučeném rozmezí mezi 30-60%. Z hlediska dlouhodobé finanční rovnováhy je požadavek, aby dlouhodobá aktiva byla kryta dlouhodobým kapitálem, splněn. Tato firma, u níž se projevila stagnace tržeb a zisku, se od roku 2009 úspěšně vyhýbá vyšší míře zadluženosti, tedy vyššímu podílu závazků, z nichž je nutné platit úrok.

Ve všech letech se také společnosti podařilo dodržet zlaté pravidlo financování a svůj dlouhodobý majetek pokryla dlouhodobými zdroji. Podnik dokonce dokázal svá dlouhodobá aktiva pokrýt ze svého vlastního kapitálu, což mu zabezpečovalo skutečně vysokou finanční stabilitu a odpovídalo konzervativní strategii financování.

Jelikož roste i hodnota úrokového krytí, jehož hodnota by se měla pohybovat minimálně na úrovni doporučené hodnoty cca 5, lze hodnotit firmu XY, s.r.o. pozitivně a konstatovat, že má zatím dostatečně vysokou kapacitu k přijmutí dalších bankovních úvěrů.

Tab. 7 Ukazatele zadluženosti – XY, s.r.o. [Vlastní zpracování]

	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost	57,75%	28,32%	44,96%	33,96%
Míra zadluženosti	1,37	0,42	0,85	0,53
Dlouhodobé cizí zdroje/ Cizí zdroje	1,30%	0,00%	0,00%	27,55%
Dlouhodobé cizí zdroje/ Dlouh.kapitál	1,75%	0,00%	0,00%	12,68%
Vlastní kapitál / Dlouh. majetek	1,02	1,32	1,12	0,98
Dlouhodobé zdroje/ Dlouh. majetek	1,04	1,32	1,12	1,12
Úrokové krytí	16,35	14,07	46,34	153,90

#### 5.4.6.2 Analýzy likvidity

Výše ukazatelů běžné a pohotové likvidity u firmy XY, s.r.o. dosahují uspokojivých výsledků a relativně se blíží doporučeným hodnotám Ministerstva práce a sociálních věcí. V roce 2007 a 2009 se hodnoty běžné likvidity u firmy nacházely na nižší úrovni, díky čemuž by společnosti hrozilo, že by nebyla schopná uspokojit své věřitele, i kdyby zpeněžila veškerá svá krátkodobá aktiva. V roce 2009 běžná likvidita o asi 2 % klesá, neboť se v důsledku poklesu cenové hladiny snížily zásoby téměř o 13 mil. Kč a naopak výše krátkodobých bankovních úvěrů značně vzrostla. V podniku není kapitál zbytečně vázán v pohledávkách, v zásobách ani na bankovním účtu. Dosažené hodnoty ukazatele hotovostní likvidity se však nacházejí do roku 2009 nebezpečně nízko, což by při nedostatku finančních prostředků mohlo ohrozit schopnost včas a bez sankcí splatit své závazky.

Tab. 8 Ukazatele likvidity – XY, s.r.o. 2007 – 2010 [Vlastní zpracování]

	2007	2008	2009	2010	Doporučené hodnoty MPO
Běžná likvidita	1,198	3,148	1,302	1,527	1,5-2
Pohotová likvidita	0,915	2,213	1,048	1,105	1
Hotovostní likvidita	0,004	0,023	0,005	0,250	0,2

### 5.4.6.3 Analýza rentability

Ukazatelé rentability (Tab. 9) signalizují, že společnost je ve všech sledovaných letech trvale zisková, i když v roce 2008 také díky čerpání rezerv. Na základě těchto ukazatelů lze společnost hodnotit pozitivně, neboť je schopná efektivně využívat a zhodnocovat jak vlastní, tak cizí úročený kapitál.

Pouze v roce 2008 dochází k mírnému poklesu ukazatelů rentability v důsledku zvýšení položky vlastního kapitálu o 27 247 tis. Kč a naopak snížení výkonů (o víc jak 64 mil Kč). V souvislosti s růstem cen surovin a tím i hotových výrobků dále v tomto roce došlo ke snížení tržeb za vlastní výrobky a tím i k mírnému snížení jak rentability tržeb, tak rentability výnosů. V roce 2009 se však oba tyto ukazatele opět vrátili téměř na původní úroveň a v dalším roce díky zvýšení výnosů vzrostly hodnoty skoro o další 2 %.

Nejvýraznější nárůst ukazatele rentability celkového kapitálu v roce 2009 byl způsoben nejen víc jak dvojnásobným růstem zisku, ale i snížením dlouhodobého hmotného majetku, zásob a krátkodobého finančního majetku. Opačná situace nastává v roce 2010, kdy se produkční síla podniku i rentabilita úplatného a vlastního kapitálu značně snižuje, což bylo způsobeno především nárůstem vlastního kapitálu po přecenění společnosti.

Tab. 9 Ukazatelé rentability – XY, s.r.o. [Vlastní zpracování]

	2007	2008	2009	2010
Rentabilita tržeb	8,31%	2,64%	6,33%	8,22%
Rentabilita výnosů	11,62%	5,07%	8,15%	9,91%
Rentabilita celkového kapitálu	28,84%	16,99%	22,64%	13,01%
Rentabilita úplatného kapitálu	67,08%	25,32%	42,81%	20,19%
Rentabilita vlastního kapitálu	47,98%	12,73%	32,90%	16,28%

V případě společnosti XY, s.r.o. (Tab. 10) by zvyšování podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu akcionářů ve všech analyzovaných letech a to díky dostatečnému úrokovému krytí a přiměřené zadluženosti.

Tab. 10 Multiplikátor vlastního kapitálu – XY, s.r.o. [Vlastní zpracování]

	2007	2008	2009	2010
EBT / EBIT	0,94	0,93	0,98	0,99
A / VK	2,37	1,49	1,89	1,55
Multiplikátor	2,22	1,38	1,85	1,54

## 5.4.6.4 Analýza aktivity

Tab. 11 Ukazatelé aktivity – XY, s.r.o. [Vlastní zpracování]

	2007	2008	2009	2010
Obrat celkových aktiv z tržeb	2,44	3,24	2,75	1,28
Obrat celkových aktiv z výnosů	2,48	3,35	2,78	1,31
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	19,07	16,29	13,51	10,38
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	67,06	38,16	55,48	70,18
Doba obrat závazků z tržeb (dny)	44,75	16,08	38,78	89,47
Obratovost pohledávek	5,37	9,43	6,49	5,13
Obratovost závazků	8,05	22,39	9,28	4,02
Obrat dlouhodobého majetku	5,88	6,39	5,83	1,94
Doba obratu oběžného majetku	86,40	54,85	69,24	96,32

Obrat celkových aktiv u firmy je vyšší než požadovaná minimální hodnota 1 (z 1 Kč majetku by měla být dosažena alespoň 1 Kč tržeb, resp. výnosů) a je rovněž vyšší než obrat celkových aktiv dosažených odvětvím. To poukazuje na vysokou schopnost podniku efektivně využívat svůj majetek. Společnost tedy využívá svá aktiva efektivně a mohla by zvážit prodej některých nepotřebných aktiv.

V roce 2008 dochází k nárůstu obratu celkových aktiv, což způsobilo především snížení krátkodobých pohledávek a dále hmotného majetku.

Podnik potřeboval k dosažení svých tržeb, aby zásoby byly drženy po delší dobu, což je dáno specifičností výrobního procesu v rámci srovnávaného odvětví.

Co se týče doby obratu pohledávek, vykazovala analyzovaná firma horších výsledků v porovnání s konkurentem (viz příloha VIII), kdy průměrná doba splatnosti faktur činí v analyzované společnosti přibližně 57 dní. Podnik tedy není schopen dostat své pohledávky zaplacené dříve než je tomu u konkurence, přičemž dochází k neefektivnímu úvěrování odběratelů a prodloužení peněžního cyklu. Problémem je fakt, že firma dodává výrobky převážně smluvním odběratelům, kteří vlivem své vysoké vyjednávací síle nemají problémy s nedodržením stanovených podmínek. V porovnání s dobou obratu pohledávek je doba obratu závazků nižší, a tudíž zachováno pravidlo solventnosti, které říká, že doba obratu závazků by měla dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. Společnost platí své závazky na rozdíl od konkurence mnohem dříve, než dostává zaplacené své pohledávky.

Doba obratu závazků v prvních třech sledovaných letech nedosahovala na součet doby obratu zásob a pohledávek. V roce 2010 však došlo k prudkému nárůstu jak dlouhodobých, tak krátkodobých závazků a doba obratu závazků překročila součet doby obratu zásob a pohledávek, což znamená, že dodavatelské úvěry financují pohledávky i zásoby.

#### 5.4.7 Ostatní ukazatele

Přidaná hodnota na zaměstnance dosahuje svého minima v roce 2008 díky rapidnímu snížení tržeb v důsledku poklesu poptávky během hospodářské krize. V dalších letech se již projevuje rostoucí tendence stejně jako u tržeb vztažených na jednoho zaměstnance. Podniku se tak podařilo zvýšit ukazatele produktivity práce, i když ne na úroveň roku 2007.

Osobní náklady na zaměstnance stejně jako podíl osobních nákladů na výnosech roste kontinuálně od roku 2007 a v roce 2010 dosahují svého maxima. Tento růst může být hodnocen negativně, neboť měl být v jednotlivých letech taktéž doprovázen rostoucími tržbami a přidanou hodnotou na zaměstnance.

V roce 2008 a 2009 však společnost vykázala nižší podíl hospodářského výsledku před zdaněním na přidané hodnotě. Na struktuře přidané hodnoty se tedy kromě roku 2008 podílí nejvýznamněji VH před zdaněním a až poté osobní náklady, odpisy a poměrně malou část tvoří nákladové úroky. Pozitivně můžeme hodnotit skutečnost, že v roce 2009 a 2010 je podíl osobních nákladů na přidané hodnotě nižší než v roce předcházejícím.

Tab. 12 Další poměrové ukazatele – XY, s.r.o. [Vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010
<b>Celkové náklady/výkony</b>	94,93 %	104,35 %	104,83 %	104,54 %
<b>Přidaná hodnota/počet zaměstnanců</b>	1073,8	899,4	957,1	988,0
<b>Tržby/počet zaměstnanců</b>	4547,1	4194,1	4329,4	4557,6
<b>Osobní náklady/počet zaměstnanců</b>	324,9	329,2	337,2	355,4
<b>Výkonová spotřeba/výnosy</b>	73,74 %	73,13 %	69,24 %	68,19 %
<b>Osobní náklady/výnosy</b>	7,02 %	7,58 %	7,70 %	7,58 %
<b>Odpisy/výnosy</b>	3,96 %	4,97 %	4,21 %	2,87 %
<b>Nákladové úroky/výnosy</b>	0,71 %	0,36 %	0,18 %	0,06 %
<b>Přidaná hodnota/výnosy</b>	23,19 %	20,71 %	21,86 %	21,07 %
<b>Osobní náklady/přidaná hodnota</b>	30,26 %	36,60 %	35,24 %	35,97 %
<b>Odpisy/přidaná hodnota</b>	17,09 %	24,00 %	19,25 %	13,64 %



Nákladové úroky/přidaná hodnota	3,06 %	1,74 %	0,80 %	0,31 %
VH před zd./přidaná hodnota	47,03 %	22,75 %	36,46 %	46,75 %

#### 5.4.8 Souhrnné ukazatele

##### *Altmanův index důvěryhodnosti (Z-skóre)*

Hodnota Altmanova indexu se pohybovala během prvních tří analyzovaných let nad hraniční hodnotou 2,99, čehož obvykle dosahují podniky s uspokojivou finanční situací. V roce 2010 došlo k poklesu hodnoty vlivem zvýšení hodnoty celkových aktiv a cizích zdrojů k posunu do druhé kategorie (1,81 – 2,99), kde se nachází společnosti s nevyhraněnou finanční situací. Nejlepších hodnot bylo dosaženo v roce 2008, na čemž se podílely zejména hodnoty poměru tržeb a aktiv a zlepšující se obrat aktiv k zisku před zdaněním. Společnost XY, s.r.o. i v ostatních sledovaných obdobích vykazovala vysokých tržeb a naopak nižších aktiv, díky čemuž se pohybovala nad hranici šedé zóny.

Tab. 13 Výpočet Z-skóre – XY, s.r.o. [Vlastní zpracování]

Altmanovo Z-skóre	2007	2008	2009	2010
0,717 * ČPK/A	0,069	0,241	0,088	0,084
0,847 * ČZ/A	0,172	0,072	0,147	0,089
3,107 * EBIT/A	0,896	0,528	0,704	0,404
0,420 * VK/ Cizí zdroje	0,307	0,995	0,494	0,797
0,998 * T/A	2,433	3,230	2,744	1,273
<b>Z-skóre</b>	<b>3,878</b>	<b>5,067</b>	<b>4,177</b>	<b>2,647</b>

##### *Index IN05*

Hodnota tohoto indexu je ve všech letech větší než 1,6. Podle tohoto kritéria lze říci, že podnik tvoří hodnotu a dosahuje ekonomického zisku, čehož bylo dosaženo především vysokou rentabilitou celkového kapitálu a obratem aktiv.

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

Tab. 14 Výpočet indexu IN05 – XY, s.r.o., s.r.o. [Vlastní zpracování]

Index IN05	2007	2008	2009	2010
0,13 x A/CK	0,225	0,459	0,289	0,383
0,04 x EBIT/NÚ	0,654	0,563	1,854	6,156
3,97 x EBIT/A	1,145	0,675	0,899	0,516
0,21 x V/A	0,521	0,704	0,584	0,276
0,09 x OA/(KZ+KBÚ)	0,108	0,283	0,117	0,137
<b>Index IN05</b>	<b>2,653</b>	<b>2,684</b>	<b>3,743</b>	<b>7,468</b>

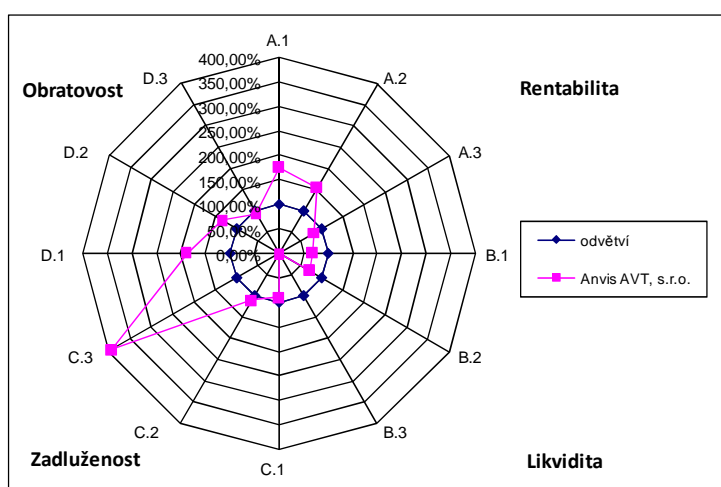
#### 5.4.9 Spider analýza

V této analýze lze najít výsledky 4 základních skupin poměrových ukazatelů za pomoci paprskového grafu. Graf obsahuje kromě křivky vyjadřující výši ukazatelů společnosti také linii odvětví (=100%), která slouží jako základna pro výpočet polohy ukazatelů společnosti. Hodnota ukazatele pro podnik XY, s.r.o., je vyjádřena jako % podíl hodnoty odvětví, do kterého daný podnik náleží. Výsledky hospodaření vybraného podniku XY, s.r.o. a odvětví jsou uvedeny v tabulce 15. Na obrázku lze najít grafické porovnání výsledků hospodaření za analyzovanou firmu a za odvětví v roce 2009 (v roce 2010 údaje ovlivněny fúzí společnosti). Další srovnání i s konkurenční společností Vibracoustic, s.r.o. obsahuje příloha VIII.

Tab. 15 Porovnání poměrových ukazatelů v r. 2009 - Společnost XY, s.r.o. a odvětví  
[Vlastní zpracování]

		XY, s.r.o.	odvětví	XY, s.r.o. /odvětví	odvětví
<b>Rentabilita</b>	A.1 Rentabilita vlastního kapitálu	32,90%	18,79%	<b>175,09%</b>	100,00%
	A.2 Rentabilita aktiv	22,64%	14,73%	<b>153,70%</b>	100,00%
	A.3 Rentabilita výnosů	8,15%	10,04%	<b>81,18%</b>	100,00%
<b>Likvidita</b>	B.1 Běžná likvidita	1,30	1,92	<b>68,00%</b>	100,00%
	B.2 Pohotová likvidita	1,05	1,48	<b>70,74%</b>	100,00%
	B.3 Hotovostní likvidita	0,005	0,308	<b>1,52%</b>	100,00%
<b>Zadluženost</b>	C.1 Vlastní kapitál / Aktiva	52,89%	57,98%	<b>91,23%</b>	100,00%
	C.2 Krytí dl. majetku dl. kapitálem	1,12	1	<b>112,26%</b>	100,00%
	C.3 Úrokové krytí	46,34	11,74	<b>394,73%</b>	100,00%
<b>Obratovost</b>	D.1 Obratovost aktiv	2,75	1,46	<b>188,30%</b>	100,00%
	D.2 Obratovost pohledávek	6,49	4,88	<b>132,95%</b>	100,00%
	D.3 Obratovost závazků	9,28	9,97	<b>93,14%</b>	100,00%

Z tabulky č. 15 a grafu na obr. č. 7 je zřejmé, že analyzovaná firma dosahuje téměř dvojnásobně lepších výsledků u rentability vlastního kapitálu a také o 53 % lepších výsledků v oblasti rentability celkového kapitálu. Z hlediska ziskové marže je na tom o něco lépe odvětví. V případě běžné a pohotovosti likvidity dosahuje podnik nižších hodnot než odvětví, hodnoty hotovostní likvidity jsou ve srovnání s odvětvím výrazně horší. Z hlediska zadluženosti (finanční stability) dosahuje analyzovaná společnost obdobných výsledků jako odvětví, k většímu výkyvu dochází u ukazatele úrokové krytí, který dosahuje čtyřnásobně vyšších hodnot. Co se týče ukazatelů obratovosti, je patrné, že společnost XY, s.r.o. kromě závazků využívá svůj majetek efektivněji než podniky v odvětví.



Obr. 7 Poměrové ukazatele – společnost XY, s.r.o. a odvětví v roce 2009 [Vlastní zpracování]

#### 5.4.10 Ekonomická přidaná hodnota

Koncepce EVA v sobě obsahuje to, že cílem podnikání je vytváření ekonomické přidané hodnoty. To znamená, že ukazatel EVA měří, jak firma za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. V (Tab. 18) je uveden výpočet EVA pomocí ekonomického modelu, který vychází ze vztahu (1) viz kap. 1.2.2.4.

Pro daný výpočet je nutné upravit účetní výkazy, tak aby zde byly zachyceny pouze položky, které jsou spojené s hlavní podnikatelskou činností, a tak lépe odpovídaly ekonomické realitě podniku. V rozvaze musí být zachyceny čistá operativní aktiva NOA (Net Operating Assets), které produkují operativní zisk. Také výkaz zisku a ztrát musí být opraven tak, aby bylo dosaženo čistého operativního zisku NOPAT (Net Operating Profit After Tax).

Tab. 16 Upravené výkazy pro výpočet EVA [Vlastní zpracování]

	2007	2008	2009	2010
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>178368</b>	<b>137275</b>	<b>114499</b>	<b>518157</b>
DNM	51438	26917	16241	7081
DHM	126930	110358	98258	511076
<b>ČPK</b>	<b>101248</b>	<b>96666</b>	<b>69846</b>	<b>5680</b>
Zásoby	57097	46686	34109	31919
Pohledávky	200738	109359	140117	215887
KFM	793	1160	630	48511
Časové rozlišení	27	74	37	2303
Neúročené závazky	157407	60613	105047	292940
<b>NOA</b>	<b>279616</b>	<b>233941</b>	<b>184345</b>	<b>523837</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>180255</b>	<b>188263</b>	<b>132841</b>	<b>503002</b>
Základní kapitál	7000	7000	7000	7000
Kapitálové fondy	0	0	0	346417
Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	700	700	700	700
Výsledek hospodaření minulých let	89434	179032	109679	114228
Výsledek hospodaření běžného úč. ob.	89598	27247	57545	91080
Ekvivalenty VK	6477	25716	42083	56423
<b>Cizí zdroje</b>	<b>99361</b>	<b>45678</b>	<b>51504</b>	<b>20835</b>
Rezervy	12649	5343	14422	16060
Bankovní úvěry a výpomoci	85222	38855	36316	0
- BÚ a fin. výpomoci krátkodobé	81895	3855	36316	0
- BÚ dlouhodobé	3327	0	0	0
Leasing	1490	1480	766	4775
<b>Kapitál celkem</b>	<b>279616</b>	<b>233941</b>	<b>184345</b>	<b>523837</b>

Tab. 17 Vymezení NOPAT v jednotlivých letech [Vlastní zpracování]

Položka v tis. Kč	2007	2008	2009	2010
VH z běžné činnosti před zdaněním – původní	119 691	50 326	73 272	112 232
VH z běžné činnosti před zdaněním - po úpravách	127 346	54 073	74 905	112 938
Rozdíl (VH původní - VH po úpravách)	7 655	3 747	1 633	706
Původně placená daň	30 093	23 079	15 727	21 152
Dodatečně vypočítaná daň	1 837	787	327	134
Sazba daně (%)	24	21	20	19
<b>NOPAT</b>	<b>95 416</b>	<b>30 207</b>	<b>58 852</b>	<b>91 652</b>

V upravených výkazech jsou nyní zahrnuty jen položky, které tvoří ekonomický zisk. Leasing, který se v účetních výkazech nezachycuje, je nyní zahrnutý v cizích zdrojích, přestože kromě roku 2010 nehraje podstatnou úlohu ve financování podniku.

Tab. 18 Ukazatel EVA dle ekonomického modelu – XY, s.r.o. [Vlastní zpracování]

položka v tis.	2007	2008	2009	2010
NOA počátek roku	153793	279616	233941	184345
NOPAT	95 416	30 207	58 852	91 652
WACC v %	9,61%	10,12%	12,45%	10,25%
EVA	80 644	1 910	29 727	72 755

Z těchto údajů je patrné, že podnik tvořil hodnotu pro vlastníky ve všech analyzovaných letech. Při srovnání hodnoty EVA dosažené v letech 2008 a 2007 vyplývá, že EVA v roce 2008 byla více jak šestinásobně nižší, což je negativní fakt, ale od roku 2009 již EVA opět roste a to především díky výraznému růstu NOPATU a přiměřené výši nákladů na kapitál, podrobnější výpočet WACC je zobrazen v příloze IX. Pyramidový rozklad ukazatele EVA v letech 2009/2010 i se znázorněním vlivu jednotlivých ukazatelů na výslednou hodnotu EVA je zobrazen v příloze VII.

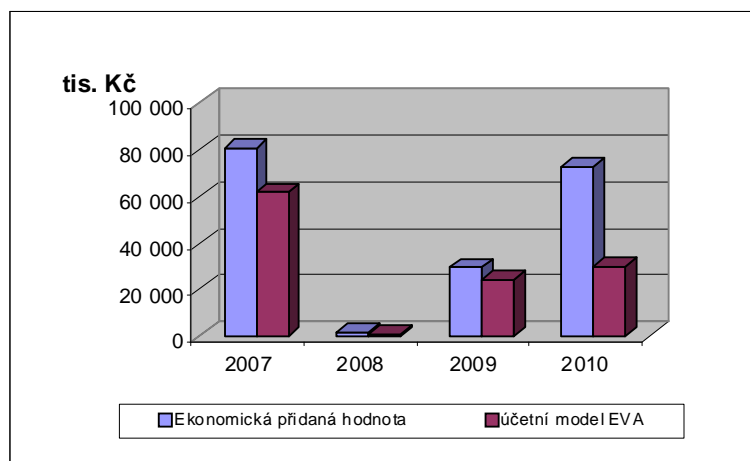
Tab. 19 Ukazatel EVA dle účetního modelu – XY, s.r.o. [Vlastní zpracování]

	2007	2008	2009	2010
re odvětví % (stavebnicová metoda)	14,80%	12,30%	18,93%	10,93%
ČZ (v tis. Kč)	89 598	27 247	57 545	91 080
VK (v tis. Kč)	186732	213979	174924	559425
EVA (v tis. Kč)	61962	928	24432	29935

Pro srovnání postupu výpočtu EVA metodou založenou na ekonomickém modelu je v Tab. 21 uveden výpočet založený na účetním modelu podle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu, který vychází ze vztahu:

$$EVA = \text{ČZ} - re * VK \quad (2)$$

V porovnání s ekonomickou přidanou hodnotou model účetní prezentuje podstatně horší výsledné hodnoty ve všech sledovaných letech. Rozdíl výpočtu je, že účetní hodnota je počítaná z neupravených účetních výkazů, kdy náklady na vlastní kapitál byly stanoveny pomocí stavebnicové metody. Z těchto výsledků lze odvodit, že hodnocení pomocí účetních dat může vést ke zkreslujícím výsledkům.



Obr. 8 Porovnání ekonomické a účetní přidané hodnoty v letech 2007-2010 [Vlastní zpracování]

Podnik na základě provedené finanční analýzy nevykazuje žádné vážné problémy a všechny výsledné hodnoty se nachází v doporučeném rozpětí. Od roku 2008 poznamenaného hospodářskou krizí již společnost XY, s.r.o. dosahuje lepších výsledků a lze ji označit za finančně zdravou a stabilní.

## 5.5 Nefinanční ukazatele

### 5.5.1 Lidské zdroje

Vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců během roku je za posledních šest let následující:

Tab. 20 Vývoj počtu zaměstnanců 2006-2010 [Vlastní zpracování]

rok	počet manuálních pracovníků	počet THP	celkem
2005	158	38	196
2006	182	42	224
2007	194	43	237
2008	203	43	246
2009	170	40	210
2010	198	45	243

Koncem roku 2010 podnik zaměstnával 243 stálých zaměstnanců, z nichž asi 45 představují THP a zbytek dělníci pracující v lisovně, montáži, lakovně a stoprocentní kontrole. V roce 2009 tak došlo ke snížení o 36 pracovníků, a to vlivem optimalizací veškerých procesů a také snížením výroby díky recesi. Následně v roce 2010 se podařilo po nastartování ekonomiky a s tím souvisejícím získáním nových výrobních zakázkách opět většinu zaměstnanců přijmout zpět. Průměrná mzda dosáhla výše 29 614 Kč, což představuje navýšení o proti předchozímu roku o 5,4 %.

Co se týká pohlaví zaměstnanců, menší převahu tvoří muži – 60 % a ženy 40 %. Nejmladší zaměstnanci pracují v kategorii výrobních dělníků a THP pracovníků. Naopak průměrně nejstarší zaměstnanci se nachází v kategorii managementu a směnových mistrů. Průměrný věk mužů ve firmě je 37 let. Průměrný věk žen je vyšší a to 33 let.

Vysokoškolské vzdělání ve společnosti má 11 THP pracovníků, ostatní technickohospodářští pracovníci mají středoškolské vzdělání. Z dělníků složilo maturitní zkoušku více jak 2/3 zaměstnanců.

Produktivita práce podle posledních výsledků průzkumu během tří let mírně klesá a navíc společnost pocítila vyšší míru fluktuace, což bylo zapříčiněno dalším rozrůstáním firmy v těchto letech. Přestože firma dbá na vhodné a příjemné pracovní prostředí, někteří zaměstnanci nezvládli adaptaci, kdy ve většině případů nesnesli výpary uvolňující se při vulkanizování pryže. Přesto v loňském roce došlo k největšímu nárůstu zaměstnanců, zejména dělníků, právě díky zakázkám, které se firmě podařilo získat na další dva roky dopředu.

### **5.5.2 Míra fluktuace a spokojenost zaměstnanců**

Spokojenost pracovníků nebyla zjišťována pomocí dotazníku, ale na schůzce s vedením firmy přímou diskusí o problémech. Až v roce 2011 byl proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců dotazníkovým šetřením, z něž vyplynuly připomínky jak pracovníků ve výrobě, tak administrativní pracovníků k pracovnímu prostředí. Následně společnost podnikla patřičná opatření.

Míra fluktuace v podniku XY, s.r.o. je odlišná u různých skupin zaměstnanců. U THP pracovníků je fluktuace nízká, kdy ročně v průměru opouští firmu pouze 2 zaměstnanci, přičemž se většinou jedná o ženy odcházející na mateřskou dovolenou. Naopak pracovníci ve výrobě nezvládají adaptaci, kdy ve většině případů nesnesou výpary uvolňující se při vulkanizování pryže, proto je zde fluktuace výrazně vyšší. Společnost se tuto situaci snaží řešit

bohatou nabídkou zaměstnaneckých benefitů - nadstandardní placená dovolená ve výši 25 dnů ročně, vánoční odměny dle hospodaření podniku, stravování v areálu firmy včetně firmou dotovaného stravného a další. Všichni zaměstnanci po ukončení 3 měsíční zkušební lhůty dostávají firemní oblečení, u kterého firma zajišťuje čištění a pravidelné výměny, pokud je poškozeno. V neposlední řadě mohou THP pracovníci navštěvovat jazykové kurzy angličtiny a němčiny, které firma zprostředkovává.

### 5.5.3 Environmentální politika a bezpečnost práce

Vyrábět produkty v souladu s ochranou životního prostředí patří opět k bodům podnikové filozofie. Podniku byl udělen certifikát systému jakosti dle normy ISO / TS 16949 : 2009 a systému pro řízení životního prostředí dle normy ISO 14001. V podniku však v důsledku provozu vulkanizačních lisů a manipulace s provozními náplněmi dochází k úkapům provozních kapalin a především k úniku emisí do ovzduší, s čímž je spojeno riziko kontaminace ovzduší, riziko vzniku mimořádné události, ohrožení zdraví zaměstnanců a finančního postihu ze strany správních orgánů.

Společnost usiluje o trvalé snižování těchto rizik s případným dopadem na životní prostředí a snaží se o prevenci znečišťování životního prostředí použitím ekologicky šetrných materiálů a technologií. Společnost akceptuje environmentální požadavky, důsledně třídí a nakládá se všemi druhy odpadů včetně jejich evidence a dbá na důslednou existenci značení skladů, úložných ploch, všech druhů materiálů atd.

Základní údaje o celkových ročních nákladech vynaložených v roce 2010 na nákup energií, pitné vody a likvidaci odpadů jsou uvedeny v následující tabulce:

Tab. 21 Provozní náklady spotřebovaných energií [interní materiály]

Položka		Náklady (bez DPH) Kč
Vstupy	<i>Elektrická energie</i>	10 174 181,-
	<i>Zemní plyn</i>	1 199 095,-
	<i>Pitná voda</i>	75 516,-
Výstupy	<i>Likvidace odpadů (O + N)</i>	392 228,-
	<i>Likvidace splaškových vod</i>	neudáno
	<i>Poplatky za emise do ovzduší</i>	10.500,-



Jelikož se jedná o výrobní podnik, je nutné, aby byly dodržovány pravidla stanovených legislativou i zaměstnavatelem, která mají předcházet ohrožení nebo poškození lidského zdraví v pracovním procesu. Za zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je zodpovědný management firmy. Pravidelná školení jsou věnována bezpečnosti technických zařízení, osobním ochranným pracovním prostředkům, ergonomii, hygieně práce včetně pracovního prostředí.

Cíle OHSAS jsou zaměřeny zejména na splnění požadavků legislativy s cílem snížení rizik ohrožujících zdraví zaměstnanců, pracovní prostředí a majetek společnosti a také posilování povědomí zaměstnanců o BOZP.

Environmentální politika a politika OHSAS jsou hnací silou procesu uskutečňování a zlepšování systému environmentálního managementu a systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci organizace. Environmentální politika a politika OHSAS mají odrážet závazek, že vrcholové vedení zajistí:

- dodržování shody s platnými zákony,
- neustálé zlepšování a prevenci znečišťování,
- prevenci rizik bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- stanovování a přezkoumávání environmentálních cílů a cílů OHSAS,
- její dokumentování, realizování, udržování a sdělování všem zaměstnancům,
- její dostupnost veřejnosti.

Environmentální politika a politika OHSAS má být pravidelně přezkoumávána a revidována tak, aby odrážela měnící se podmínky a informace.

## **5.6 SWOT analýza**

### **5.6.1 Silné a slabé stránky společnosti**

Společnost XY, s.r.o. především disponuje důležitým výrobním know how, jehož prostřednictvím si drží stabilní pozici na trhu jako největší dodavatel antivibračních komponentů pro automobilový průmysl v České republice. Přední konkurenční výhodou jsou nízké náklady na mzdy pracovníků přispívající svou vysokou loajalitou k přátelskému klima v podniku. Společnost se neustále snaží přizpůsobovat požadavkům zákazníků vysokou

kvalitou výrobků a do budoucna chce i nadále rozšiřovat své výrobní portfolio v rámci celé skupiny Anvis.

Naopak takto loajální zaměstnance společnost zapomíná patřičně motivovat, což se odráží ve vyšší fluktuaci v posledních letech. Společnost je nucena přizpůsobit se cenovým nabídkám svých dodavatelů, kteří nekompromisně určují ceny vstupních materiálů. Podnik musí realizovat vysoké investice do nových technických zařízení i do jejich údržby a současně se potýká s dalšími problémy v oblasti logistiky. Vlastní oddělení výzkumu a vývoje výrobků společnost nemá, stejně tak oddělení nákupu a prodeje, tyto činnosti jsou řízeny a koordinovány z centrály v Německu.

Tab. 22 Silné a slabé stránky společnosti XY, s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ výrobní know how</li> <li>▪ široký sortiment výrobků</li> <li>▪ stabilní pozice na trhu</li> <li>▪ největším dodavatelem v odvětví v ČR pro přední výrobce automobilů</li> <li>▪ pružný systém řízení</li> <li>▪ loajální zaměstnanci</li> <li>▪ nižší mzdové náklady</li> <li>▪ znalost konkurence na současném trhu</li> <li>▪ flexibilita nabídky dle požadavků zákazníků</li> <li>▪ vysoká kvalita výrobků</li> <li>▪ certifikace ISO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ měření výkonnosti podniku základními měřítky</li> <li>▪ zaměření na operativní řízení</li> <li>▪ vysoké investování do výroby a technických zařízení</li> <li>▪ neefektivní informační systém</li> <li>▪ nedostatečné řízení nákladů</li> <li>▪ nevyužité zásoby na skladě</li> <li>▪ nestandardizované logistické toky hotových výrobků</li> <li>▪ vyšší zátěž životního prostředí</li> <li>▪ rezervy v controllingu</li> <li>▪ nedostatečná motivace</li> <li>▪ neefektivní plánování výrobního procesu</li> <li>▪ nízká vyjednávací síla na některý vstupní materiál</li> <li>▪ dlouhé dodací lhůty některých vstupů</li> <li>▪ vyšší procento zmetků ve výrobcích</li> <li>▪ bez vlastního výzkumu a vývoje</li> </ul>

### 5.6.2 Příležitosti a hrozby společnosti

Velkou příležitostí pro společnost může být přemístění dalších výrobních procesů od sesterských společností ve Francii a Mexiku, které by podniku mohlo přinést nové finanční prostředky pro investice do nových výrobních zařízení. Díky zvyšující se životní úrovni

obyvatel a vytváření nových nadnárodních společností může podnik objevit nový potenciál ve vývozu do těchto zemí (Brazílie, Rusko, Indie a Čína).

Největší hrozbu v současnosti stále představuje prohloubení finanční krize s ní související stagnace poptávky v automobilovém průmyslu. Také politická nestabilita v ČR může negativně ovlivnit přijímání potřebných reforem a přinést sebou zvyšování daní a další nepříznivé legislativní kroky. Růst ceny ropy může negativně ovlivnit ceny vstupních materiálů a surovin.

Tab. 23 Příležitosti a hrozby společnosti XY, s.r.o.

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ transfer dalších výrobních procesů od sesterských společností</li> <li>▪ rozšíření potenciálních odběratelů v rámci členství ČR v EU</li> <li>▪ objevení nových technologií</li> <li>▪ státní podpora vývozu</li> <li>▪ nalezení nového tržního segmentu</li> <li>▪ zvyšující se životní úroveň ve světě</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prodloužení hospodářské krize</li> <li>▪ stagnace poptávky</li> <li>▪ nestabilita vlády</li> <li>▪ nepříznivé legislativní změny i na evropské úrovni</li> <li>▪ posilování kurzu české koruny</li> <li>▪ rozšíření výrobní kapacity konkurentů</li> <li>▪ selhání klíčového dodavatele</li> <li>▪ platební neschopnost odběratelů</li> <li>▪ vývoj světových cen ropy a ostatních základních surovin (kaučuk)</li> </ul>

## 6 IMPELEMNTACE METODY BALANCED SCORECARD

Cílem této diplomové práce je navrhnout projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení společnosti XY, s.r.o. V souladu se strategií společnosti bude v následující části práce na základě všech provedených analýz rozepsán celý proces implementace BSC v podniku. Před samotnou tvorbou BSC je nejprve nutné zvážit organizační podmínky pro implementaci a jasně vymežit strategii podniku.

### 6.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

#### 6.1.1 Důvody pro zavedení konceptu BSC do společnosti XY, s.r.o.

Vedení společnosti XY, s.r.o. se seznámilo s výsledky analýz a na základě jejich definovaných očekávání bude v organizaci zaveden koncept BSC, jako soubor nástrojů transformující vizi a strategii podniku do celistvého souboru ukazatelů finanční i nefinanční výkonnosti, který umožňuje hodnotit strategii a systém řízení, za účelem:

- dokonalejšího sledování výkonnosti podniku jako celku i jednotlivých oddělení na finančních i nefinančních ukazatelích
- propojení všech úrovní řízení a zaměření se na formulovanou strategii a hlavní cíl
- zkvalitnění řízení podniku, plánovacího procesu a reportingu
- sjednocení strategie společnosti s reálnými aktivitami prováděnými v podniku
- efektivnější komunikace uvnitř podniku

#### 6.1.2 Charakteristika připravovaného projektu implementace BSC

BSC je vždy individuální záležitostí každého podniku, při jehož realizaci je nutná velmi dobrá týmová spolupráce. Tento projekt splňuje všechny atributy, jako je vysoká rizikovitost, vymezenost v čase, jedinečnost cíle, komplexnost i složitost.

Při implementaci konceptu Balanced Scorecard do řízení společnosti XY, s.r.o. jsem zvolila analogicky postup v souladu s pěti fázemi, jež stanovila poradenská společnost Horváth & Partners. Jejich podrobný popis je uveden v teoretické části práce (viz kap. 3.3 Implementace metody BSC pro podnikové řízení).

Vedení firmy XY, s.r.o. rozhodlo, že s tvorbou Balanced Scorecard začne na úrovni firmy jako celku a budou se na něm tedy podílet členové top managementu. Pro implementaci BSC do celé společnosti bude top management rozhodovat o výběru strategických akcí a definici cílových hodnot. Model BSC bude kopírovat své základní rozdělení do čtyř tematických perspektiv – finanční, zákaznické, procesní a perspektivy učení se a růstu. Model bude vycházet z vrcholového cíle a pro něj formulované strategie. K naplnění strategie dojde přes vytyčené strategické cíle, které budou kontrolovány na základě definovaných měřítek a jejich cílových hodnot. V průběhu stanoveného období budou jednou měsíčně kontrolovány jednotlivé cíle a měřítko, přičemž vyhodnocené změny budou zaneseny do konceptu BSC.

Před začátkem samotného projektu budou muset členové projektového týmu absolvovat školení vybranou společností, jehož prostřednictvím budou podrobně seznámeni s postupem implementace BSC a dalšími praktickými informacemi za účelem dostatečného pochopení smyslu změny.

### **6.1.3 Vymezení organizace projektu**

Za samotné schválení projektu BSC budou zodpovědní jednatelé společnosti.

Pro úspěšné zvládnutí implementace, by pro organizaci bylo vhodné, vybrat si externího facilitátora konzultační společnosti, který celý proces implementace povede a bude koordinátorem celého projektu. Bude nejen aktivně spolupracovat při realizaci Balanced Scorecard, ale i zabezpečovat plnění vymezené struktury BSC, tedy organizace workshopů a časové koordinace projektu. Jeho úkolem bude také pomáhat při sestavování projektového týmu, jehož počet by neměl překročit více než deset lidí.

Projektový tým bude tedy složen nejen z vedení společnosti, ale také ostatních zvolených zaměstnanců, kteří do projektového týmu budou vybíráni podle organizační struktury (Příloha P I) tak, aby byly do realizace zapojeny všechny úseky, přičemž jim budou přiděleny jednotlivé funkce a zodpovědnosti. Základní tým by byl tedy tvořen pěti členy top managementu zajišťujících veřejnou podporu změny, schválení obsahu BSC, vymezení plánu a organizačního uspořádání projektu včetně stanovení postupů a metod.

Podpůrný a tvůrčí tým by zastupovalo dalších pět vybraných pracovníků z jednotlivých oddělení. Hlavní úlohou podpůrného a tvůrčího týmu by byl průběžný reporting výsledků

implementace BSC v jednotlivých odděleních podniku, rozšiřování povědomí spolupracovníků o aplikované změně a zachycení tvůrčích myšlenek spolupracovníků týkajících se strategie a BSC. Za účastníky změny lze označit všechny zaměstnance podniku.

## 6.2 Vyjasnění strategie

Jasná a akceptovaná strategie je důležitá pro správnou realizaci stanovených cílů podniku. Strategie podniku XY, s.r.o. vychází ze strategie mateřské společnosti, která určuje na základě provedené strategické analýzy trhu strategii pro jednotlivé závody ve skupině. Tato jasně formulovaná strategie společnosti XY, s.r.o. je časově orientována na období v letech 2011-2014.

Během tohoto období by se společnost měla zaměřit na:

- posílení postavení na trhu aktivním přístupem k novým obchodním příležitostem,
- zajistit zvyšování odborné způsobilosti zaměstnanců a motivující pracovní prostředí, které bude základem pro úsporu nákladů a tím také podpoří zvýšení ziskovosti výrobků.
- a v neposlední řadě nabízet zákazníkům výrobky, které budou vyráběny ekologicky a bezpečně,

Vrcholové vedení souhrnně definovalo tuto výslednou strategii pro společnost XY, s.r.o.:

*Strategie udržet si a posílit pozici nejlepšího závodu v Anvis skupině z hlediska ziskovosti a nákladů na kvalitu, tedy dosáhnout trvalého a dlouhodobého rozvoje společnosti mezi vedoucími firmami na evropském trhu v oblasti antivibračních systémů.*

## 6.3 Tvorba Balanced Scorecard

V této části jsou určeny dle výše uvedené celopodnikové strategie jednotlivé strategické cíle, které jsem stanovila na základě dostupných materiálů a dokumentů, provedených analýz a především v souladu s názory a postoji vedení společnosti XY, s.r.o. Tyto cíle jsou vzájemně provázány do té míry, že splnění každého z nich podporuje splnění několika dalších strategických cílů. Důsledná realizace podnikové strategie umožní firmě zaujmout dlouhodobě konkurenceschopnou pozici a trvalé zvyšování hodnoty podniku. Hodnotově

orientovaný podnik se musí umět správně postavit výzvě k vytváření a budování konkurenčních předností ve stále dynamičtějším a turbulentnějším prostředí.

### 6.3.1 Finanční perspektiva

Dosahování cílů ve finanční perspektivě je pro společnost prioritní, aby mohla plnit cíle v ostatních třech perspektivách. Za vrcholový cíl společnosti lze považovat růst hodnoty podniku, který bude v rámci této perspektivy podpořen splněním cílů orientovaných na snížení provozních nákladů a zabezpečení růstu rentability. Úspěch realizace strategie je měřen dosažením tohoto finančního cíle. Tato perspektiva je vrcholová a jak ukazuje strategická mapa, bude těchto cílů dosaženo díky vztahům příčin a důsledků v této mapě zobrazených.

Tab. 24 Strategické cíle finanční perspektivy [Vlastní zpracování]

Strategický cíl	Popis cíle
<b>Zajistit růst hodnoty podniku</b>	Nejvyšším cílem hodnotově orientovaného řízení podniku je přiměřený a dlouhodobě udržitelný růst hodnoty podniku a nikoli v současnosti již nedostačující pouhá maximalizace zisku, která nemusí zaručovat úspěch v budoucnosti. Tento cíl patří k vrcholovým cílům, ostatní cíle podporují tento cíl. V dalších letech je nutné zvýšit přírůstky kladné hodnoty EVA, a tak trvale zvyšovat hodnotu pro své vlastníky.
<b>Snížit náklady společnosti</b>	Podnik musí být konkurenceschopný, a proto musí být schopen snižovat náklady. Snížení výrobně provozních nákladů bez omezení plynulého provozu povede ke zvýšení v současnosti nedostatečné ziskové marže na výrobcích. Vzhledem k neustálému zvyšování nákladů v posledních letech je třeba nalézt a využít možné úspory. Součástí cíle je i snížit riziko z pohledu investorů, tak aby byly sníženy celkové náklady na kapitál.
<b>Zabezpečit růst výnosnosti celkového kapitálu</b>	Zvýšení ziskovosti, tedy produkční síly podniku, chce společnost dosáhnout především zvýšením obrátu a snížením provozních nákladů, čímž si chce zajistit finanční stabilitu. Hodnota podniku je ovlivňována také rentabilitou investovaného kapitálu RONA.

### 6.3.2 Zákaznická perspektiva

V oblasti zákaznické perspektivy byly zvoleny strategické cíle orientované na zlepšení péče o zákazníky, zlepšení image společnosti a zvýšení počtu zákazníků.

Tab. 25 Strategické cíle zákaznické perspektivy [Vlastní zpracování]

Strategický cíl	Popis cíle
<b>Získat nové zákazníky</b>	Co nejvíce využít stávající technologie a konkurenčních výhod k oslovení nových zákazníků v rámci stávajících trhů. Společnost se musí snažit o získání nových zakázek k dosažení lepších finančních prostředků. Zároveň musí hledat nové možnosti využití antivibračních systému nejen v automobilovém průmyslu.
<b>Zlepšit kvalitu péče o zákazníky</b>	Zaměřit se na komplexnější řešení pro zákazníka a nekonkurovat pouze nízkou cenou. Nabízet individuální přístup a řešení zákazníkovi, které mají vést k vyšší spokojenosti a loajalitě zákazníků. Cílem je snižování závad a poruchovosti výrobků a tím i snižování počtu reklamací pro udržení stávajících zákazníků.
<b>Budovat image společnosti</b>	Pro správné vnímání podniku zákazníky je důležité vytvářet image podniku společnosti podporující dodržování zásad ochrany životního prostředí. Cíl je významný z hlediska udržení stávajících a získávání nových zákazníků. Společnost si uvědomuje důležitost zachování životního prostředí a jeho ochrany.

### 6.3.3 Perspektiva interních procesů

V rámci perspektivy interních procesů byly zvoleny pro společnost patřící mezi výrobní podniky tři strategické cíle se zaměřením na zvýšení efektivity výroby, zlepšení plánovacího procesu a zvýšení využití majetku.

Tab. 26 Strategické cíle perspektivy interních procesů [Vlastní zpracování]

Strategický cíl	Popis cíle
Zvýšit výrobní efektivnost	Hlavní prioritou společnosti je neustálé zefektivňování výrobního procesu se zaměřením na snížení nákladů. Důraz je kladen především na využití strojů, materiálu, nových postupů a technologií, lepšího uspořádání a organizace pracovišť včetně optimalizace odbytových procesů v rámci výrobních činností. Součástí cíle je snížení zmetkovitosti způsobené lidským faktorem i zvýšení pravidelných údržeb strojů a zařízení a snížení neplánovaných prostojů.
Zkvalitnit plánovací proces	Výsledkem zlepšení procesu plánování je orientace dodávek na přání zákazníků urychlením procesů a snížením průběžných časů, tedy minimalizování časů prostojů. Zároveň také lepší využití zdrojů uvnitř firmy a následně i vyšší produktivita. Jde o inovaci procesu, v němž se střetávají protichůdné zájmy obchodního a výrobního oddělení.
Zvýšit využití aktiv	Tento cíl se týká nejen výroby, ale všech činností v podniku. Cílem je zvýšit obrat majetku dlouhodobého – zejména vyšší využití strojů, zařízení, ale i oběžného – pohledávek, výrobků i menší skladovací zásoby materiálu.



### 6.3.4 Perspektiva učení se a růstu

U perspektivy potenciálu byly zvoleny čtyři strategické cíle, jejichž náplní je zvýšit motivaci zaměstnanců, rozvíjet vzdělávací systém, zajištění fungování zpětné vazby a zvýšení využívání informačního systému.

Tab. 27 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu [Vlastní zpracování]

Strategický cíl	Popis cíle
Zlepšit motivaci zaměstnanců	Motivovaní zaměstnanci odměňovaní v závislosti na výkonu, kteří jsou srozuměni a ztotožnění se strategií společnosti jsou jedním z klíčových bodů úspěchu.
Zvýšit kvalifikaci zaměstnanců	Zahrnuje vytváření individuálních vzdělávacích plánů pro každého zaměstnance, aby došlo k zajištění potřebných znalostí pro danou profesi. Neustálé zvyšování odborných znalostí zaměstnanců je důležité pro další rozvoj společnosti, neboť kvalifikovaný zaměstnanec je motivovaný a odvádí kvalitnější práci.
Zajistit kvalitní zpětnou vazbu	Zavést pravidelné ústní hodnocení manuálně i nemanuálně činných pracovníků, a tak podpořit zpětnou vazbu ve společnosti. Vzhledem k důležitosti komunikace a nutnosti zjišťovat podmínky a překážky výkonu je vhodné zavést častější ústní hodnocení u všech zaměstnanců podniku a to v čtvrtletních intervalech.
Zvýšit využívání informačního systému	Důležité je využití všech informačních systémů ve firmě všemi oprávněnými zaměstnanci. Pravidelné a častější využívání informačního systému přispěje k lepší práci s daty, což povede k zlepšení výměny a sdílení informací uvnitř celé organizace. Zvýšit efektivitu výroby a logistických toků lepším využitím především systému FOSS pro plánování a řízení výroby.

### 6.3.5 Strategická mapa vztahů příčin a následků

Následující obrázek č. 9 znázorňuje 13 výše uvedených strategických cílů konceptu včetně vazeb mezi nimi (označené čísly 1-18), které zajišťují provázanost perspektiv.

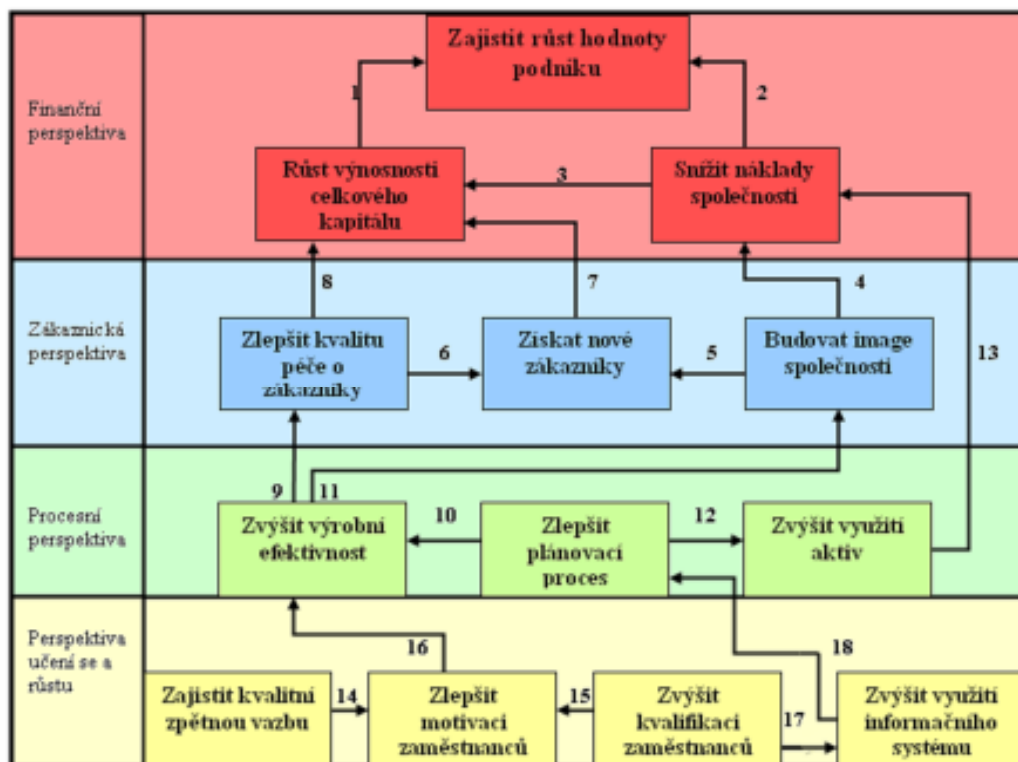
Při plnění strategie hrají velmi důležitou roli interní procesy, které jsou založeny na základních nositelích hodnoty společnosti, zaměstnancích. Vzděláváním zaměstnanců společnost dosáhne vyšší kvalifikace zaměstnanců, která přispívá k růstu motivace zaměstnanců (15). Stejně tak zavedením a kontrolou pravidelného ústního hodnocení zaměstnanců podpoří společnost zpětnou vazbu, jejímž prostřednictvím budou spokojení pracovníci více motivováni (14). S růstem produktivity práce bude splněn i další cíl, zvýšení výrobní efek-

tivnosti (16). Stěžejním cílem perspektivy učení se a růstu je lepší využití stávajícího informačního systému díky novým znalostem zaměstnanců v oblasti technologií (17). Díky zlepšení výměny a sdílení informací uvnitř celé organizace dosáhne přesných a aktuálních informací, z čehož následně vyplývá lepší kvalita plánování (18). To může přinést pozitivní výsledky ve využití majetku, menší zásoby materiálu, polotovarů a vyšší využití strojů, a tak bude dosaženo dalšího cíle interních procesů, vyššího využití aktiv (12), které má za následek snížení nákladů na investovaný kapitál (13). Jedním ze zvláště důležitých prvků procesní perspektivy je zvýšení výrobní efektivity prostřednictvím změn v interních procesech (10), neboť jen přes vyšší efektivnost lze snižovat náklady.

Cíl zlepšit kvalitu péče o zákazníky (9), tedy nabízet individuální přístup zákazníkovi prostřednictvím komplexních služeb jako krátká dodací lhůta, spolehlivost, flexibilita dodávek, je ovlivňován cíli z předchozí perspektivy. Prostřednictvím tohoto cíle pak společnost může získat nové zakázky (6) a tím dosáhnout lepších finančních výsledků (7). Cíl udržení stávajících zákazníků snížením počtů stížností, povede také k úspoře finančních prostředků (8).

Využíváním nových postupů a technologií ochraňujících životní prostředí bude dosažen další cíl zákaznické perspektivy, tedy budování image společnosti podporující životní prostředí (11). Současně však společnost docílí úsporu nákladů na spotřebu energie (4) a získá další zákazníky (5).

Snížení nákladů, a to především výrobně provozních, povede ke zvýšení hrubé marže a následně růstu rentability podnikových aktiv (3). Ze strategické mapy vyplývá, že vrcholovým cílem podniku je zabezpečení růstu hodnoty podniku, jehož splnění podporují další dva cíle finanční perspektivy, a to snížení nákladů společnosti (2) a růst výnosnosti celkového kapitálu (1).



Obr. 9 Strategická mapa vztahů příčin a následků

### 6.3.6 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot

Dále je nutné vybrat měřítka daných strategických cílů a cílové hodnoty, kterých chce podnik dosáhnout. Vyjádření jednotlivých cílů prostřednictvím měřítek má přispět ke sledování jejich plnění. Ke zvolenému měřítku byla stanovena skutečná hodnota, která vycházela z uváděných údajů ve finanční analýze roku 2010 a z interních analýz firmy. Aby strategický cíl byl zcela popsán, musela být stanovena i cílová hodnota.

Cílové hodnoty strategických cílů byly stanoveny na základě historických dat získaných z dostupných zdrojů, aktuálních predikcí ekonomiky a předpokládaného vývoje v automobilovém průmyslu, zkušeností managementu a hodnocení vnitřního stavu organizace. Diskuse s členy managementu dala vzniknout cílovým hodnotám, kterých má být na konci tříletého období dosaženo. Cílová hodnota byla stanovena tak, aby byla dosažitelná a reálná, jedná se tedy o konzervativní odhad. Dokončení příprav implementace se plánuje na poslední čtvrtletí roku 2012, tudíž časový horizont pro cílovou hodnotu byl stanoven na 3 roky, tzn. rok 2014. V posledním sloupci v tabulce je určena zodpovědnost, tzn., které oddělení bude poskytovat údaje hodnot ke strategickému cíli.

### 6.3.6.1 Finanční perspektiva

Tab. 28 Měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy [Vlastní zpracování]

Kód cíle	Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frek. měření	Odpovědné oddělení
F01	Zajistit růst hodnoty podniku	EVA	v tis. Kč	72 755	85 000	ročně	finanční
F02	Snížit náklady společnosti	Celk. náklady/výkony	v %	104	98	měsíčně	finanční, technické
		zisková marže (EAT/Ty)	v %	8,22	8,86	měsíčně	finanční
		WACC	v %	10,25	10	ročně	finanční
F03	Zabezpečit růst výnosnosti celkového kapitálu (ROA)	ROA	v %	13,01	17	ročně	finanční
		Tržby	v tis. Kč	1107505	1439757	ročně	finanční
		RONA	v %	17,5	22	ročně	finanční

#### *Zajistit růst hodnoty podniku*

Hlavním finančním cílem společnosti XY, s.r.o. je zajistit růst hodnoty podniku, kterou vytváří svou činností pro své vlastníky. Doposud byl nejdůležitějším ukazatelem pro firmu sledování vývoje tržeb, dosahované marže a vývoje nákladových položek. Výkonnostním měřítkem tohoto cíle je však tzv. ukazatel EVA, který byl zvolen, neboť zobrazuje celkovou efektivitu všech procesů ve společnosti a spolu s řízením BSC dává možnost analyzovat případné problémové oblasti. Podporou pro dosažení jeho cílové hodnoty bude především splnění dvou následujících cílů finanční perspektivy s tím, že kladný přírůstek by měl vzrůst v roce 2014 na cílovou hodnotu alespoň 85 000 tis. Kč.

#### *Snížit náklady společnosti*

Dalším strategickým cílem finanční perspektivy je snižování nákladů ve společnosti, u něhož bylo jako základní měřítko podíl celkových nákladů na výkonech společnosti. Tento podíl by se měl v dalších letech snížit alespoň na 98 % (viz Tab.12). Velkým problémem je také nízká zisková marže, jejíž cílová hodnota byla vedením podniku stanovena na 8,86 %. Aby firma mohla dosahovat vyšší ziskovosti, musí být také schopna řídit náklady na vlastní a cizí kapitál resp. WACC, např. zvýšením efektivnosti hospodaření, tak aby pozitivně ovlivnily výsledek ekonomické přidané hodnoty a ratingové hodnocení podniku.

#### *Zabezpečit růst výnosnosti celkového kapitálu*

Zvýšení ziskovosti – konkrétně rentability aktiv, resp. produkční síly podniku bude podpořeno splněním předchozího cíle finanční perspektivy a dále splněním ostatních cílů z jiných

perspektiv, viz znázornění vztahu ve strategické mapě. Cílová hodnota měřítka ROA je pro rok 2014 stanovena ve výši 10 %. Během tří let by pak s předpokládaným ročním růstem o 10 %, mohly reálně vzrůst i tržby téměř na 1 440 tis. Kč. Společnost se také zaměří na rentabilitu investovaného kapitálu RONA. Rentabilita investovaného kapitálu se odvíjí od NOPAT a NOA. Zvýšení čistého operativního zisku (NOPAT) má největší vliv na růst hodnoty. Růst investovaného kapitálu (NOA), čehož lze dosáhnout efektivními investicemi, kdy daná investice vydělá podniku více než náklady na vložený kapitál, má v případě kladného spreadu (RONA – WACC) kladný výsledek na ekonomickou přidanou hodnotu.

### 6.3.6.2 Zákaznická perspektiva

Tab. 29 Měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy [Vlastní zpracování]

Kód cíle	Strategický cíl	Měřítka	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekv. měření	Odpovědné oddělení
Z01	Získat nové zákazníky	počet nových zákazníků	počet	2	5	ročně	výroby, finanční
Z02	Zlepšit kvalitu péče o zákazníky	index spokojenosti zákazníků	index body (0-10)	nebylo měřeno	8	ročně	kvality
		počet reklamací na dodavatele	počet	90	45	ročně	kvality
Z03	Budování image společnosti	průzkum vnímání firmy veřejností a zaměstnanci	v %	nebylo měřeno	> 83	ročně	kvality
		Zpráva environmentální a bezpečnostní zhodnocení	body (0-20)	14	17	ročně	kvality

#### *Získat nové zákazníky*

První oblastí zákaznické perspektivy, na niž bude kladen důraz, je získání nových odběratelů. Společnost se musí snažit, co nejvíce využít stávající technologie a konkurenčních výhod pro oslovení potenciálních zákazníků. Cíl je vyjádřený počtem nových zákazníků za rok. Tento ukazatel v absolutních hodnotách měří, jak společnost získává nové zakázky, které jí zaručí příjem financí a vybudování lepší pozice na trhu.

#### *Zlepšit kvalitu péče o zákazníky*

Strategický cíl orientovaný na zkvalitnění péče o zákazníky bude vyhodnocován nejen na základě výsledného počtu reklamací (snížení alespoň o 50 % v následujících třech letech) a stížností, ale i pomocí indexu spokojenosti zákazníků. Použitý ukazatel by měl s vyšší vy-

povídající schopností zajistit zpětnou vazbu a měřit spokojenost zákazníků pomocí pravidelného dotazníkového šetření na vybraném vzorku respondentů. Měřítkem tohoto cíle je index spokojenosti, který je vypočítán jako průměr všech odpovědí z jednotlivých dotazníků. Po vyhodnocení získaných údajů by měl index spokojenosti dosáhnout v roce 2014 cílové hodnoty 8 bodů z celkového počtu 10.

### ***Budovat image společnosti***

Pozitivní image firmy společnost musí dosáhnout nejen profesionalitou a poskytováním kvalitních služeb zákazníkovi, ale i podnikovou kulturou zaměřenou na ochranu životního prostředí. Jako měřítko byla zvolena zpráva environmentálního a bezpečnostního zhodnocení vyhodnocovaná oddělením kvality na konci roku, ve které společnost dosáhla 14 bodového zhodnocení (z maxima 20) dle specifických parametrů splněných aspektů dle politiky EMS a OHSAS. Cíl je významný z hlediska udržení stávajících a získávání nových zákazníků. Průzkumem vnímání firmy zaměstnanci a okolím podniku, může společnost zjistit, zda je správně nastavena její podniková kultura, či zda má případně podniknout další kroky v této oblasti. Po vyhodnocení dat z dotazníků, by měla společnost dosáhnout minimálně 83 % pozitivního hodnocení.

### ***6.3.6.3 Perspektiva interních procesů***

Tab. 30 Měřítka a cílové hodnoty perspektivy interních procesů

Kód cíle	Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frek. měření	Odpovědné oddělení
P01	Zvýšit výrobní efektivnost	produktivita strojových časů (hodiny práce strojů/24h)	%	91	94	měsíčně	technický úsek
		% interní zmetkovitosti	%	0,9	0,6	měsíčně	výrobní
		produktivita práce (přidaná hodnota/počet zaměstnanců)	tis. Kč	988	1076	ročně	výrobní
P02	Zlepšit plánovací proces	doba obratu zásob	dny	11	9	ročně	logistiky
		výše pokut	tis. Kč	230	140	ročně	výrobní, technický ú.
		průměrná doba výrobního cyklu	dny	20	18	ročně	výrobní
P03	Zvýšit využití majetku	doba obratu oběžného majetku	dny	96	60	ročně	logistiky, výrobní
		obrat dl. majetku	počet obrátek	1,94	3,88	ročně	technické

**Zvýšit výrobní efektivnost**

Jako hlavní měřítko sledující zvýšení výrobní efektivnosti byla zvolena produktivita strojových časů, která stanovuje, nakolik jsou vytíženy všechny stroje a výrobní linky za měsíc. Cílem je zvýšit hodnotu tohoto ukazatele o tři procenta. Velmi důležitý je ukazatel zmetkovitosti, jehož výše by měla klesnout alespoň o tři desetiny procenta. Další ukazatel, produktivita práce vyhodnocovaná jako přidaná hodnota na zaměstnance, by měla vlivem mnoha strategických akcí vzrůst minimálně o 9 % a tak se vyrovnat konkurenční firmě.

**Zkvalitnit plánovací proces**

Důležitým ukazatelem sledujícím zefektivnění výrobního procesu je doba obratu zásob a průměrná doba výrobního cyklu chápaná jako doba od vstupu zakázky do výroby po dodání výrobku na sklad, v případě plné dostupnosti výrobního materiálu. Zkrácení hodnoty obou těchto ukazatelů by zákazníci dosáhli svých zakázek vždy ve stanoveném termínu, z čehož vyplývá jejich spokojenost a následně zvyšování hodnoty společnosti. Doba obratu zásob by měla klesnout o další dvě procenta, přičemž společnost předčí jak konkurenci, tak odvětvový průměr. Stejně tak by mělo dojít ke snížení roční výše pokut vyplývajících z nedodržení termínů zakázek vlivem selhání plánování výrobního procesu, špatným značením celé výrobkové sady i vlivem neočekávaných událostí.

**Zvýšit využití aktiv**

Posledním cílem podniku v této perspektivě by mělo být kromě zvýšení obratu aktiv oběžných, také zvýšení obratu aktiv dlouhodobých, přičemž počet obrátek dlouhodobého majetku by se měl zvýšit alespoň dva krát, čímž by společnost dosáhla původních hodnot jako před fúzí (viz kap. 5.5.6.4 analýza aktivity). Doba obratu oběžného majetku by měla klesnout přibližně na 60 dní, jako u konkurence viz příloha IX.

**6.3.6.4 Perspektiva učení se a růstu**

Tab. 31 Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů

Kód cíle	Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frek. měření	Odpovědné oddělení
U01	Zlepšit motivaci zaměstnanců	fluktuační zaměstnanců podniku	počet výpovědí	10	5	ročně	personální
		nemocnost (průměrná doba)	dny	14	9	ročně	personální
		index spokojenost zaměstnanců	index body	něbylo měřeno	8	ročně	personální

U02	Zvýšit kvalifikaci zaměstnanců	podíl výdajů na vzdělání z tržeb	%	0,56	0,86	ročně	personální
		počet seminářů a odborných školení	počet	4	20	ročně	personální
U03	Zajistit kvalitní zpětnou vazbu	procento pracovníků, kteří získají ústní zpětnou vazbu o své výkonnosti	%	50	100	ročně	vedoucí oddělení
U04	Zvýšit využívání informačního systému	počet školení	počet	2	10	ročně	personální
		využití systému FOSS	%	50	80	ročně	logistiky, výroby, tech. úsek

### ***Zlepšit motivaci zaměstnanců***

Pro zjištění do jaké míry jsou motivováni zaměstnanci podniku, budou sledovány ukazatele fluktuace zaměstnanců, průměrná doba nemocenské dovolené připadající na jednoho zaměstnance a index spokojenosti zaměstnanců. Průměrná doba nemocenské dovolené by měla klesnout na cílovou hodnotu alespoň 9 dní, jak tomu bylo v podniku i před dvěma lety. Hodnota spokojenosti zaměstnanců bude představovat škála od 1-10 bodů. Průměrný počet bodů pak vytvoří index spokojenosti všech zaměstnanců, který by měl v roce 2014 dosáhnout 8 bodů.

### ***Zvýšit kvalifikaci zaměstnanců***

Druhou oblastí, na kterou se podnik v oblasti perspektivy učení se a růstu zaměří, bude kvalifikace zaměstnanců. Tu společnost zvýší vyšším podílem výdajů na vzdělání z tržeb a především častějším organizováním seminářů a odborných školení.

### ***Zajistit kvalitní zpětnou vazbu***

V současnosti získává ústní zpětnou vazbu o své výkonnosti pouze polovina zaměstnanců, v dalších letech by však měli být vyslyšeni a případně oceněni všichni výkonní zaměstnanci.

### ***Zvýšit využívání informačního systému***

Zaměstnanci nyní nedostatečně využívají informační systém, neboť nevyužívají všechny funkce systému, což by mělo být napraveno školeními tak, aby využití systému vzrostlo na cílovou hodnotu 80 %.



## 6.4 Stanovení strategických akcí

V následující části jsem přiřadila jednotlivým strategickým cílům opatření, která mají vést k realizaci těchto cílů.

### 6.4.1 Strategické aktivity finanční perspektivy

<b>Strategický cíl</b>	<b>Zajistit růst hodnoty podniku</b>
------------------------	--------------------------------------

V rámci uskutečnění tohoto vrcholového cíle musí být splněny aktivity cílů, které mají vazbu na tento cíl dle strategické mapy.

Společnost by se měla orientovat na **finanční řízení založené na tvorbě hodnoty**, tedy věnovat větší pozornost měření výkonnosti prostřednictvím ukazatele EVA, řízení cash flow a výsledků finančních analýz. Controllingové oddělení by při plánování cash flow mělo být schopné předvídat potřeby vnějšího financování. Stejně tak je nutné, jak vyplývá z analýzy PEST, věnovat se **risk managementu**. Mimo krytí rizik z vlastních zdrojů zvážit přenesení rizika na specializovanou instituci zabývající se pojišťnou ochrannou, a tak se zabezpečit pojištěním proti riziku kursových ztrát.

<b>Strategický cíl</b>	<b>Snížit náklady společnosti</b>
------------------------	-----------------------------------

Opět musí být splněny aktivity ostatních cílů, které mají vazbu na tento cíl dle strategické mapy. V rámci aktivit směřujících k minimalizaci nákladů bude muset vedení společnosti věnovat větší pozornost jejich správnému řízení, jak vyplývá z analýzy SWOT. Bude se zabývat **vyhledáváním neefektivně vynakládaných výrobně provozních nákladů** (výdaje na dopravu, spotřeba materiálu a energie, údržba, náklady na lidské zdroje) a navrhne zlepšení, která sníží náklady, ale neovlivní kvalitu. Na příklad vysoké náklady na vstupní materiál přírodní kaučuk, by bylo možné řešit na úrovni mateřské společnosti, která by mohla nakoupit plantáže kaučukovníku brazilského.

Je nutné zpracovat podrobnou **analýzu výrobně provozních nákladů** se zaměřením na slabá místa za spolupráce s vedoucími jednotlivých oddělení, především s oddělením controllingu, které by se mělo zaměřit na zkvalitnění reportů. Současně by měla řídit riziko a s tím i spojené náklady na kapitál, které může ovlivnit (výši bezrizikové úrokové sazby nelze ovlivnit). Díky menší míře zadluženosti podniku vyplývající z analýzy zadluženosti, tak může přímo využívat **levnějšího cizího kapitálu** a především zvolit kapitál s kratší dobou

splatnosti a tedy s nižším rizikem pro banku jako investora. V souvislosti se stavbou nové výrobní haly by společnost vzhledem k přijatelným úrokovým sazbám neměla příliš otálet.

Dále doporučuji okamžitě zřídit **pozici podnikového controllera**, kterou by již nezastávala pouze finanční ředitelka, což by mělo za následek kompletní přehledy kalkulací jednotlivých výrobků v propojení s aktuálními daty s výroby, kvalitnější reporting, rozpočty a kalkulace. Pro potřeby controllingu by mělo být zavedeno, kromě v podniku používaného druhového a kalkulačního třídění nákladů, také tzv. třídění kapacitní, které člení **náklady na variabilní a fixní**. Při této kalkulaci by podnik mohl zjišťovat krycí příspěvek, příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku a zároveň vypočítat a sestrojít tzv. kritický bod, v němž se mění ztráta v zisk.

Strategické rozhodování o investicích je velmi důležitou činností v podniku, které má přímý vliv na budoucí prosperitu i možné zvyšování hodnoty podniku. Vedení společnosti by mělo efektivnost zamýšlených investic hodnotit nejen na základě doby návratnosti investic, ale i Net Present Value, **čisté současné hodnoty** respektující faktor času a současně vytvářet plán investic pro delší časová období. Další možností je také hodnotit investiční projekty pomocí již zmiňované **ekonomické přidané hodnoty**.

Strategický cíl	Zabezpečit růst výnosnosti celkového kapitálu
<p>Růst výnosnosti kapitálu bude dosažen prostřednictvím splnění aktivit, které mají vazbu na tento cíl. Tento cíl bude podpořen plánováním v podobě <b>sestavení kvalitnějších plánů tržeb a nákladů</b> s lepší strukturou v časovém horizontu 3 let, kdy budou tyto veličiny sledovány každý měsíc a ne pouze čtvrtletně jako doposud, aby nedocházelo ke vzniku věcně neodůvodněných položek. Současně bude nutné při vytváření plánu klást důraz na podrobnější komentáře k významným položkám výkazu zisku a ztráty a rozvahy, ze kterých by měla vyplývat ona důležitá opatření.</p>	

Díky dostatečnému úrokovému krytí viz kap. 5.4.6.3. a přiměřené zadluženosti by již zmiňované zvyšování podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře mělo pozitivní vliv i na rentabilitu vlastního kapitálu akcionářů a tím i na ukazatel EVA.

Dále se bude podnik muset podrobněji zabývat vhodnou strukturou investovaného kapitálu z hlediska nákladů na kapitál i z hlediska druhu jím financovaného majetku, aby byla maximalizována RONA. Podnik dosáhne na levnější kapitál v případě, že umí řídit svou likviditu a dostává svým závazkům a také tím, že má rozumnou kapitálovou strukturu, kdy

využívá daňového štítu a finanční páky ke zvýšení rentability vlastního kapitálu. K optimalizaci vedení podnikových účtů by měla společnost analyzovat možnost použití **Cash pooling**, díky němuž podnik nezatěžují úroky z kontokorentních úvěrů, poněvadž záporné zůstatky na jednom účtu jsou obvykle vyrovnány přebytkem na jiném účtu.

#### 6.4.2 Strategické aktivity zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Získat nové zákazníky
-----------------	-----------------------

Společnost se musí snažit o získání nových zakázek prostřednictvím **přesídlení dalších výrobních procesů** od sesterských společností s nízkou produktivitou práce. Přesídlení výroby některých výrobků do společnosti by přineslo další zvýšení tržeb a spolu se zvýšením rentability i růst přidané ekonomické hodnoty. Podnik tak získá nové zákazníky, ale s vynaložením minimálních nákladů, neboť náklady na výzkum a vývoj již byly vynaloženy. Tyto pro organizaci dlouhodobé zakázky mají potenciál dlouhodobého a poměrně stálého přísunu finančních prostředků.

Dále by bylo vhodné vypracovat segmentaci zákazníků podle stanovených kritérií (např. velikost obratu).

Společnost by měla přijmout nového zaměstnance, který bude připravovat veškeré podklady pro pravidelné audity, které taktéž určují, zda podnik získá nové projekty.

Společnost by měla opět **rozšířit své výrobní portfolio** a nezaměřovat se pouze na automobilový průmysl, naopak hledat další alternativní využití antivibračních systémů např. pro elektrospotřebiče bílé techniky.

Je důležité se neustále strukturovaně učit a dále se vyvíjet na základě kvalitního **benchmarkingu** indikujícího v jaké pozici se podnik nachází v porovnání s jinými podniky. Pravidelným vyhodnocováním své konkurence podnik zjistí informace o svých slabých místech, které může využít ve svůj prospěch.

Strategický cíl	Zlepšit kvalitu péče o zákazníky
-----------------	----------------------------------

Společnost by měla pravidelně provádět pravidelný **průzkum spokojenosti zákazníků** a jejich námětů ke zlepšení.

Nabízet **individuální přístup a řešení zákazníkovi**, které mají vést k vyšší spokojenosti a loajalitě zákazníků. Soustředit se na oblasti jako je krátká dodací lhůta, flexibilita dodávky

a spolehlivost. Orientovat se na schopnost růst s potřebami zákazníka díky novým technologiím.

Vzhledem k vysoké vyjednávací síle odběratelů vyplývající z Porterovy analýzy pěti sil, by měla společnost zvážit možnosti poskytování **delší doby splatnosti** a možnosti **slev a skont** za uhrazení pohledávek do určitého časového intervalu vybraným zákazníkům jako VW-group.

Strategický cíl	Bodovat image společnosti
-----------------	---------------------------

Pro budování image společnosti kladoucí důraz na ochranu životního prostředí, je nutné společnost patřičně prezentovat skrze nejrůznější média. Bylo by vhodné realizovat **průzkum vnímání podniku** veřejností a především zákazníky.

Společnost bude nadále stanovovat a přezkoumávat environmentální cíle a cíle OHSAS a dbát na prevenci rizik bezpečnosti a ochrany zdraví při práci prostřednictvím interního auditu - zprávy environmentálního a bezpečnostního zhodnocení. V rámci čehož budou nadále posilovat povědomí zaměstnanců o ochraně životního prostředí a BOZP prostřednictvím školení a vývěsek. Společnost musí akceptovat environmentální požadavky a nadále důsledně třídit a nakládat se všemi druhy odpadů včetně jejich evidence a používat ekologicky šetrné materiály a technologie, opravit vulkanizační lisy, a tak snížit potřebu hydraulického oleje, pořídit nový elektronický vysokozdvizný vozík místo naftového, a tak snížit emisi hluku při manipulaci se zbožím a materiálem. Nákupem nových méně poruchových výrobních linek budovat ekologický provoz, čímž chce dosáhnout snížení energetické náročnosti (voda, plyn, elektrická energie). Tím tedy sníží provozní náklady z hlediska úspor energií, surovin aj. zdrojů, jako jednoho z mnoha důležitých periodicky sledovaných faktorů pro podnik. Snížení čerpání přírodních zdrojů lze také dosáhnout vysokým **podílem recyklovatelnosti odpadů**.

Společnost by měla nejen kvůli svým zákazníkům rozvíjet své silné stránky. Měla by nejen obhájit získané certifikáty ISO, ale také zvážit získání dalších certifikátů zaměřených na ergonomii a ekologii např.: OHSAS 18001:2007 přinášející mimo jiné snížení výskytu nemocí z povolání a pracovních úrazů.

### 6.4.3 Strategické aktivity perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Zvýšit výrobní efektivnost
-----------------	----------------------------

Zvýšení efektivnosti výroby lze dosáhnout lepší organizací výroby včetně **optimalizace odbytových procesů** v rámci výrobních činností. Společnost by se proto měla zaměřit na **nové pracovní postupy a systémy** jako Lean management, vedoucí k optimalizaci procesů a pracovních postupů a k úspoře času ve výrobě, čímž dochází v konečném důsledku k snížení výrobních nákladů, které naopak zatěžují investice do provozu i nákupu nových technologií. Omezit plýtvání pomocí metody Lean stavějící na kultuře neustálého zlepšování, podpoře zaměstnanců, soustředění na tok hodnoty a zvyšování této hodnoty bez zbytečných činností a zásob.

V rámci procesní perspektivy je vhodné neustále vylepšovat systém kalkulací a celkový monitoring nákladů, protože co nelze měřit, nelze řídit. Nově monitorovat některé náklady, jako administrativní náklady, kdy každé oddělení by mělo mít stanoven svůj rozpočet např. na kancelářské potřeby.

Součástí cíle je **zvyšování kvality procesu** redukcí úzkých míst a snížení zmetkovitosti způsobené lidským faktorem. Toho může podnik dosáhnout pravidelnou kontrolou jednotlivých pracovníků u stěžejních výrobních linek prostřednictvím **nákupu automatizovaného zařízení**, které na chybný výrobek upozorní a eliminuje chybu či úmysl zaměstnanců. Doposud je totiž počet zmetků jakožto důležitý ukazatel výrobního procesu a důležitý zdroj pro přesné plánování výroby zaznamenáván samotnými pracovníky. Následně zvážit zavedení finančních pokut či srážek ze mzdy, pokud bude překročeno určité procento zmetků za měsíc. Je ovšem nutné prozkoumat příčiny selhání pracovníků, zda nejsou vlivem vysokých norem přetížení či naopak. V rámci tohoto cíle by měl podnik monitoringem pracovních činností **přehodnotit vytíženost zaměstnanců**.

Společnost musí pravidelně vyhodnocovat prostoje všech strojů a určit nejproblémovější výrobních zařízení a podniknout patřičná opatření. V neposlední řadě by měl podnik věnovat pozornost modernizaci strojů a technického vybavení.

Strategický cíl	Zlepšit plánovací proces
-----------------	--------------------------

Pro zvýšení obrátu musí společnost zajistit zvýšení tržeb prostřednictvím jejich kvalitnějšího plánování v měsíčních intervalech spolu s pravidelným plánováním nákladů. Podnik nesmí zapomínat porovnávat odchylky s plánem a následně podrobit analýze vysvětlující

příčiny úspěchu i neúspěchu. Při vyhodnocování plnění úkolů na management meetingu je nutné **přehodnotit současné stanovování časových termínů** a počítat vždy s jistou rezervou (plánovat 60 % času). Přehnané ambice pak vedou k častému nedodržení termínů, ze kterých jsou vyvozena kárná opatření vedoucí k demotivaci pracovníků.

Je nutné sestavit **plán pravidelných preventivních a prediktivních údržeb a oprav strojů**, časté poruchy způsobují prostoje (viz analýza PEST) a zpomalují výrobní procesy. Důraz je kladen na úsporu finančních prostředků vynaložených na pokuty, tedy snížení nákladů společnosti.

Pro zkvalitnění plánovacího procesu je nutné vzhledem ke zvyšujícímu se počtu výrobních zařízení vyčlenit zaměstnance schopného sestavovat systematické plány výroby a pružně reagovat na změny, aby bylo dosaženo snížení průběžných časů a minimalizování časových prostojů.

Strategický cíl	Zvýšit využití aktiv
-----------------	----------------------

Díky lepšímu procesu plánování vytížení jednotlivých strojů a zařízení během směn, ve dnech, týdnech i měsících, dojde k jejich vyššímu využívání.

V rámci finančního oddělení je potřeba provádět **analýzu využití majetku**, zkoumat jeho jednotlivé druhy vázané v podnikání včetně odepsanosti aktiv a metod odepisování. Následně provést redukci nepotřebného majetku nebo zvážit nákup modernějších technologií.

Společnost se musí soustředit na řízení oběžného majetku především zásob, ať už materiálu a zboží či hotových výrobků. Pro minimalizaci dopravních a skladovacích nákladů zvážit implementaci filozofie výroby **Just-in-time**, jejímž principem je zajištění materiálních subdodávek do výroby tak, aby byly k dispozici přesně v ten moment, kdy mají být použity ve výrobním procesu. Správné logistické toky tak zabrání vázání zbytečných peněz v zásobách, avšak nesmí vést k problémům s plynulostí výroby nebo dodávek odběratelům.

ČPK by měla společnost udržovat na přiměřené výši jako doposud (mimo rok 2008), aby nebylo příliš prostředků vázaného v oběžném majetku, který by následně nepřinášel možnost investovat s výnosem, což má negativní vliv na ukazatel EVA. V rámci řízení ČPK zvolit podobnou taktiku jako ostatní odběratelé a oddalovat vydání peněz u závazků, a tak si ponechat vyšší hotovost, neboť v předešlých letech byl ukazatel hotovostní likvidity velmi nízký. Pro přehledné řízení peněžních prostředků doporučuji sestavovat podrobnější platební kalendáře než doposud. Pro zkrácení doby obratu pohledávek by měla společnost

na základě evidence pohledávek nabízet skonto vybraným zákazníkům. Vyvarovat se obchodních úvěrů a u problematických odběratelů využívat **zajišťování pohledávek** formou placení směnkami, bankovními zárukami, či akcepty, popřípadě **upomínání a vymáhání pohledávek** přenést na faktoringové popř. forfaitingové organizace.

#### 6.4.4 Strategické aktivity perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Zlepšit motivaci zaměstnanců
-----------------	------------------------------

Lidská pracovní síla je rozhodujícím vstupním prvkem výrobního procesu, který uvádí do pohybu technické prostředky a svou činností vytváří produkt. Společnost by proto měla také přehodnotit **nový systém odměňování**, kdy by pevnou část mzdy tvořilo pouze určité procento a zbytek by byl tvořen variabilní složkou, pohyblivou v závislosti na kvalitě výkonu, např. prémie apod. Zvýšit motivaci zaměstnanců lze novým systémem odměňování propojeným s konceptem BSC, viz kapitola 6.5.3.

Pro nižší míru fluktuace zaměstnanců, musí společnost vytvářet vhodné a příjemné pracovní prostředí, přesto někteří zaměstnanci neovládají adaptaci, kdy ve většině případů nesnesou výpary uvolňující se při vulkanizování pryže. Proto by bylo vhodné zvážit nutná opatření **zkvalitňující pracovní podmínky** jako zabudování speciální odsávacího systému ve výrobní hale apod.

Jednou ročně provádět **průzkum spokojenosti zaměstnanců**, pro jehož větší vypovídající schopnost by bylo vhodné zvážit outsourcing.

Z průzkumu spokojenosti zaměstnanců také vyplynul problém nedůvěry a slabé ochoty některých vedoucích pracovníků delegovat pravomoci na své podřízené, což by bylo možné řešit speciálním školením manažerů zdůrazňujícím příslušné výhody a množství ušetřeného času. V neposlední řadě vytvořit etický kodex, v němž budou vymezeny vztahy vedoucích pracovníků a zaměstnanců společnosti včetně práv a povinností, které budou povinni dodržovat.

Riziko neočekávaných ztrát vznikající z lidských chyb, selhání systému, podvodů nebo nedostatečných vnitřních kontrol, míněno mimo jiné v návaznosti na vyšší fluktuaci zaměstnanců v podniku, by měla společnost snižovat prostřednictvím kontrol vyššího stupně řízení a písemných politik a postupů.



Strategický cíl	Zvýšit kvalifikaci zaměstnanců
-----------------	--------------------------------

Tento cíl zahrnuje vytváření individuálních vzdělávacích plánů pro každého zaměstnance, aby došlo k zajištění potřebných znalostí pro danou profesi.

V souvislosti s poruchami strojů je nutné dbát na odborné školení zaměstnanců, kteří je musí být okamžitě schopni odstranit, stejně tak je nutné dbát na jazykovou vybavenost administrativních pracovníků prostřednictvím jazykových kurzů.

Striktně **vymezit pracovní náplně a kompetence** jednotlivých pracovníků s cílem zamezit vzájemnému překrývání pravomocí. V budoucnu se pak zaměřit na přijímání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců pomocí důkladnějšího vstupního řízení.

V neposlední řadě by měla společnost zvážit nákup programu pro monitoring pracovní doby zaměstnanců a zabránit plýtvání časem na nežádoucích webových stránkách.

Strategický cíl	Zajistit kvalitní zpětnou vazbu
-----------------	---------------------------------

Zde bych upozornila na metodu postupného zlepšování, **Kaizen**, jejíž podstatou je zapojení mnoha pracovníků z daného organizačního útvaru, od řadových po manažery, kdy všichni mohou přicházet s nápady na zlepšení, které jsou kolektivně diskutovány. Kaizen stimuluje komunikaci, zlepšuje klima, kulturu organizace a působí motivačně na pracovní výkon.

Znamená to tedy zapojit zaměstnance do plánování cílů firmy, dbát na pravidelné rozhovory s podřízenými a zabezpečit pro zaměstnance přístup k určitým odborným informacím nejen ústní formou, ale využít nástěnek, kde budou zveřejněny úspěchy podniku apod.

Strategický cíl	Zvýšit využití informačního systému
-----------------	-------------------------------------

Zvýšit efektivitu výroby a logistických toků lepším využitím především systému FOSS pro plánování a řízení výroby. Každé oddělení musí mít zaměřeno pravidelné školení na svůj úsek, neboť je nutné objevit nové možnosti využití tohoto systému.

Řízení výkonnosti se dnes neobejde bez využití a podpory informačních systémů, je proto nezbytné **implementovat do podniku i informační systém** podporující controllingové procesy. Společnost by měla vytvořit maximálně univerzální Business Intelligence prostředí, ve kterém lze s vynaložením minima nákladů v budoucnu vyvinout jakékoliv nové výstupy (reporty, analýzy) z používaných dat. Např. produkty, které jsou vytvořeny na základě



OLAP technologií s možností sofistikované dekompozice a agregace ukazatelů, jsou podstatně silnější v rovině analytických funkcí. Umožňují tak v podstatě nahradit takticko-operativní aplikace typu MIS/EIS (viz např. řešení BSC firmy SAP nebo ORACLE).

#### 6.4.5 Matice strategických cílů a akcí

Z matice lze vyčíst, jaké strategické cíle podporuje konkrétní strategická akce.

		Strategické cíle												
		F01	F02	F03	Z01	Z02	Z03	P01	P02	P03	U01	U02	U03	U04
Strategické akce	Akce/ Kód cíle													
	Analýza výrobně provozních nákladů	x	x					x						
	Podnikový controller	x	x				x	x	x	x				
	Hodnocení investic dle NPV či EVA	x	x	x					x	x				
	Cash pooling	x	x	x										
	Transfer výrobních provozů	x		x	x	x								
	Kvalitní benchmarking	x	x	x	x	x	x							
	Průzkum spokojenosti zákazníků	x		x	x	x	x							
	Nové pracovní postupy (Lean management)	x		x		x		x	x	x	x	x	x	x
	Nákup automatizovaného zařízení	x	x					x	x		x		x	
	Plán pravidelných preventivních údržeb	x	x					x	x	x				x
	Analýza využití majetku	x	x	x						x	x			x
	Nový systém odměňování	x						x				x		
	Individuální vzdělávací plány	x						x					x	
	Vymezit pracovní náplně a kompetence	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x
Metoda Kaizen	x	x	x	x				x		x	x	x		
Implementace informačního systému do podniku	x	x	x				x	x	x	x		x	x	

## 6.5 Časová a nákladová analýza projektu implementace BSC

### 6.5.1 Časový harmonogram projektu

Dále je nutné vymezit časovou linii projektu implementace BSC, kterou zobrazuje níže Ganttův diagram, ve kterém lze vidět čas jednotlivých činností, jejich návaznost a termíny závěrečných workshopů jednotlivých částí.

Předpokládaná délka pro úspěšnou realizaci projektu implementace konceptu Balanced Scorecard do podniku XY, s.r.o. byla stanovena na 24 týdnů. Jednotlivé týdny jsou v diagramu uvedeny kalendářně a to v období od 9. července 2012 do 21. prosince 2012. Kromě řádného času (22 týdnů), potřebného pro jednotlivé aktivity, byly započítány do harmonogramu ještě dva týdny představující časovou rezervu pro případ neočekávaných událostí, které mohou mít negativní vliv na průběh projektu.

Fáze projektu	Týden v rozmezí 9.7. 2012 - 21. 12. 2012																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>I. Přípravná fáze projektu</b>																								
Organizace projektového týmu																								
Školení týmu																								
Harmonogram implementace																								
Sestavení rozpočtu																								
Workshop č. 1																								
<b>II. Vytvoření konceptu BSC</b>																								
Objasnění strategie																								
Provedení strategické analýzy																								
Workshop č. 2																								
Zvolení strategických cílů																								
Vytvoření strategické mapy																								
Výběr měřítek strategických cílů																								
Stanovení cílových hodnot																								
Vymezení strategických akcí																								
Workshop č. 3																								
<b>III. Plán implementace</b>																								
Celopodnikové představení																								
Proces Roll-out																								
Integrace BSC do systému řízení																								
Časová rezerva																								

Obr. 10 Časový harmonogram projektu [Vlastní zpracování]

### 6.5.2 Rozpočet projektu

Celková odhadovaná výše předpokládaných nákladů projektu dosáhla výslednou částku dosahující téměř 1,7 mil. Kč. Přesné skutečné náklady budou známy až po realizaci. Tato výsledná částka byla předběžně odsouhlasena vedením společnosti XY, s.r.o. Jednotlivé nákladové položky jsou vyčísleny v tabulce (Tab. 32).

Kompletní náklady projektu obsahují mzdové náklady související s realizací projektu, náklady na nákup a implementaci nového software, náklady na veškeré školení a externího koordinátora projektu.

První dvě skupiny nákladů představují bonusy pětičlenného top managementu tvořícího hlavní tým a odměny ostatním pěti vybraným pracovníkům v odděleních podporujících dosažení strategických cílů. Průměrný plat managementu organizace je 500 Kč/hod. Členům podpůrného týmu byla odměna stanovena ve výši 250 Kč/hod, přičemž na realizaci projektu bude nutné vyčlenit přibližně 220 hodin (přibližně 2 hodiny denně po dobu 24 týdnů).

Finanční prostředky potřebné pro nákup nové kvalitní softwarové podpory, která usnadní práci se sdílením dat, měřítek, strategických témat a vůbec všeho, co správně implementovaný BSC obsahuje, představují 200 tis. Kč. K plnohodnotnému využívání software bude nutné objednat i 5 licencí pro každého člena top managementu v cenové hodnotě 20 tis. Kč, přičemž implementaci software včetně instalace a databázových prací chce společnost realizovat ve vlastní režii, neboť k užívání software není třeba školení či kursu.

Hlavní školení v podobě odborných seminářů, zahrnujících aplikaci počítačového simulování ve všech podstatných fázích implementace, provede vybraná společnost, která současně zaškolí i členy podpůrného týmu v oblasti Balanced Scorecard. Celkové náklady vybraná společnost vyčíslila na 300 tis. Kč.

Dále je na realizaci projektu dle předpokladu konzultační společnosti XYZ, a.s. nutné pro externího koordinátora projektu vyčlenit finanční prostředky ve výši 198 000 Kč, kdy se standardní sazba pohybuje kolem 900 Kč/hod. Přibližně stejné náklady (roční) by vyžadovalo i přijetí nového zaměstnance, který by zastával jak funkci koordinátora projektu, tak novou sílu v controllingovém oddělení.

Tab. 32 Rozpočet projektu [Vlastní zpracování]

<b>Položka</b>	<b>Náklady bez DPH [Kč]</b>
Bonusy členům projektového týmu	550 000
Odměny členům podpůrného týmu	275 000
Nový software	300 000
Implementační a databázové práce	60 000
Odborné semináře projektového týmu	200 000
Školení podpůrného týmu	100 000
Ny na externího facilitátora / nový zaměstnanec controllingu	198 000
<b>Náklady celkem</b>	<b>1 683 000</b>

### 6.5.3 Odměňování dle BSC

V podniku by bylo vhodné zavést nový systém odměňování propojený s konceptem strategického řízení výkonnosti Balanced Scorecard. Ze začátku bude nastaven pobídkový systém pro vrcholový management a až postupně bude rozšířen na další úrovně řízení celé organizace. Členové projektového týmu budou odměňováni za kolektivní úsilí s vazbou na splnění finančních měřítek a následně lze doporučit, aby byla volena finanční měřítka v nefinančních perspektivách.

Pro vrcholový management, pro něhož platí tvorba hodnoty jako základní cíl, je možné vybrat měřítka EVA, podle kterého budou odměňováni na základě předem definovaných přírůstků již na konci předešlého roku. Např. každé zvýšení ekonomické přidané hodnoty o 10 000 bude představovat prémie 1000 Kč pro každého člena managementu. Současně bude stanovena minimální úroveň dalších strategických měřítek pro nadcházející období, jež má být dosažena. Pokud výkonnost v daném období nedosáhne stanovené prahové hodnoty vybraných měřítek, manažeři nezískají odměny.

U zaměstnanců na nižších pozicích je třeba navázat odměny na ty ukazatele, které mohou svou prací ovlivnit. Tato měřítka však musí mít kauzální vazbu na důležité generátory hodnoty. Stanovený systém odměňování může mít následně pozitivní vliv na jejich osobní angažovanost a synchronizaci jejich zájmů s vedením podniku.

## 6.6 Celopodnikové rozšíření konceptu BSC

Proces roll-out, resp. kombinace standardních cílů s individuálními je plánován na 18-19 týden roku 2012.

Je nutné, aby vedení společnosti projekt podporovalo, a tak za pomoci realizace BSC získá lepší přístup k informacím o dění ve společnosti a bude schopno lépe pozorovat možné vlivy svých rozhodnutí na budoucí vývoj.

Pokud se podnik na základě úspěšných výsledků prvotní tzv. pilotní fáze implementace rozhodne pro následné rozšíření do celého podniku, jednalo by se o vertikální rozšíření, tzv. rozšíření od vrcholu podniku směrem dolů (top-down).

Nejprve musí dojít k sladění cílů. Rozšíření probíhá tak, že strategické cíle pro celý podnik se konkretizují na dílčí cíle strategických jednotek podniku, tedy na samotná oddělení (finanční, výrobní, technická, kvality, personální) či konkrétní zaměstnance, které si musí definovat přesné úkoly a odpovědnosti vedoucí k naplnění podnikové strategie. Individuální cíle si jednotlivá oddělení převezmou z celopodnikových BSC cílů, které podporují a zvolí si cíle, jež mají pro ně samotné strategický význam, každá oblast podniku bude podporovat strategické cíle konceptu BSC.

Pro celopodnikové rozšíření by opět byla zvolena forma pracovních školení a seminářů organizované vedením společnosti. Pro komunikaci se zaměstnanci na nižších úrovních řízení by sloužila setkání s manažery jednotlivých úseků a nástěnky na chodbách.

## 6.7 Integrace BSC do systému řízení

Konečná fáze spočívá v zajištění kontinuálního nasazení, neboť integrací BSC do managementu a řízení resp. do systému plánování, řízení lidských zdrojů, reportingu a podporou BSC prostředky IT, lze dosáhnout plného využití efektů tohoto konceptu.

Management podniku získá nejen důležité informace pro řízení výkonnosti podniku díky lepšímu využití stávajících informačních systémů či nákupu nového softwaru, ale i pravidelné reporty výkonnostních měřítek, tedy hodnocení situace v oblasti strategických cílů. Pro integraci do systému reportingu však bude třeba rozšířit controllingové oddělení.

V rámci propojení se současným informačním systémem by bylo vhodné zvolit optimální verzi softwarového řešení, jež by podporovalo ERP a CRM systémy. Informační technolo-

gie by tak splňovaly požadavek transparentního pohledu na stav klíčových procesů a sledování výkonnosti procesů, jak na manažerské, tak i operativní úrovni.

Integrace tohoto konceptu do systému řízení tak představuje zohlednění strategických cílů a akcí BSC v operativním plánování a pravidelné sledování vývoje a pokroku implementace strategie na základě BSC. Změny v jednotlivých procesech, především zpřesnění strategického a operativního plánování, pak mohou odstranit časové ztráty a naopak přinést rychlejší rozhodování a vyšší motivaci zaměstnanců.

Pro zajištění kvality BSC jsou tedy nutné jasně definované úkoly, strukturovaný časový plán a neustálá koordinace mezi jednotlivými týmy podřízenými se na rozšíření i dokumentaci výsledků, jež budou srozumitelně zdůvodňovat veškerá rozhodnutí.

## **6.8 Analýza rizik projektu implementace BSC**

Riziko lze chápat jako budoucí odchylku od stanovených cílů. Riziková analýza představuje rozbor možných rizik, se kterými by se mohla organizace setkat při pokusu o uskutečnění doporučených návrhů, proto je nutné tyto rizika předvídat, hodnotit, ovládat a snažit se o jejich eliminaci. Samotná hospodářská krize poukázala na význam řízení rizik.

Realizace implementace BSC do řízení společnosti je spojena s některými riziky, které mohou výrazně snížit pravděpodobnost úspěšnosti zavedení navržených opatření.

### **6.8.1 Vymezení rizik projektu**

- 1) nepochopení podstaty konceptu BSC, což by následně vedlo k jeho neefektivní tvorbě a hrozil by neúspěch projektu
- 2) výběr špatných strategických cílů, jejich měřítek včetně cílových hodnot a strategických akcí, kdy podnik volí neuskutečnitelné a demotivující podnikové cíle či naopak podceňuje vlastních možnosti
- 3) neaktuálnost konceptu BSC v neustále se měnících podmínkách interního a externího prostředí, může narušit projekt
- 4) nedostatečná motivace vedení podniku v důsledku absence systémů odměňování na základě výsledků dosažených při naplnění strategie

- 5) slabá jak externí tak interní komunikace a s tím související nepochopení modelu ze strany členů týmu i ostatních zaměstnanců, která může způsobit časové ohrožení projektu
- 6) nedostatečná zpětná vazba, kdy informační systém podniku je spíše operativně zaměřen, a hrozí, že nebude informovat o tom, zda se strategie podniku vyvíjí správným způsobem
- 7) zvolení nesprávného externího facilitátora jako vhodného konzultačního poradce
- 8) nadměrné zvýšení nákladů společnosti nedodržením stanoveného rozpočtu
- 9) odklon od časového harmonogramu v důsledku selhání projektového týmu
- 10) dále nespecifikovaná potenciální interní i externí, ovlivnitelná i neovlivnitelná rizika ohrožení tohoto projektu, které mají pro společnost mírný význam

### 6.8.2 Určení míry rizika

Tyto rizikové situace, jež mohou v průběhu roku 2012 nastat, jsou uvedeny v tabulce (Tab. 33), kde je současně určena míra rizika u jednotlivých typů rizika projektu za pomoci bodové metody (viz příloha X). Míra rizika je výsledkem vyplývajícím ze vzájemného součinu bodů z posouzení stupně dopadu rizika [D] a pravděpodobnosti výskytu rizika [P] viz příloha P V.

Je důležité definovat dvě základní veličiny, a to případný dopad jednotlivých rizik a pravděpodobnost, že toto riziko vznikne. Obě veličiny nelze přesně měřit, k jejich ohodnocení se používají historická data, zkušenosti, expertní odhady a další postupy. V tomto případě jsou veličiny založeny na zkušenostech vedení společnosti, jejich odhadu a všeobecně dostupných informacích. Závažnost dopadu rizika je vyjádřena stupněm, přičemž čím je stupeň vyšší, tím negativnější dopad může pro podnik dané riziko znamenat.

Tab. 33 Riziková analýza [vlastní zpracování]

č. rizika	Druh rizika	Stupeň dopadu [body]	Pravděpodobnost výskytu rizika [body]	Míra rizika [body]
1	nepochopení podstaty konceptu BSC	5	4	20
2	špatný výběr cílů, měřítek a akcí	4	4	16
3	neaktuálnost konceptu BSC	4	3	12
4	nedostatečná motivace vedení podniku	3	3	9
5	omezená komunikace	3	3	9

6	nedostatečná zpětná vazba	4	2	8
7	zvolení nesprávného externího facilitátora	4	2	8
8	nadměrné zvýšení nákladů	4	2	8
9	odklon od časového harmonogramu	3	2	6
10	soubor dalších rizik projektu	3	2	6

### 6.8.3 Návrh příslušných opatření k omezení rizik projektu

Z analýzy rizik vyplynula nejvýznamnější rizika projektu. V této části se pokusím navrhnout příslušná opatření k eliminaci těchto rizik, což by mohlo přispět k pružnější a rychlejší reakci na vzniklý problém.

- Nepříjatelným rizikem umístěným na prvním místě, které získalo nejvyšší míru ohrožení, je nepochopení podstaty BSC, kterému lze předejít před započtením tvorby a implementace konceptu důsledným školením jak vrcholového managementu, tak zaměstnanců na nižších úrovních řízení a zabezpečením všech zpětných vazeb. Po případě může odborný přístup a zkušenosti firmě poskytnout konzultačního poradce s profesionálním servisem, který zajistí monitoring efektivnosti realizovaných workshopů, a tak by mohl předejít uvedenému riziku.
- Do této kategorie rizik spadají také chybně zvolené strategické cíle, měřítko či akce, kterým by se dalo předejít skutečně správným porozuměním podstaty strategie podniku všemi realizátory projektu, neboť právě z ní dané cíle, měřítko a akce vycházejí. Často chybí potřebné informace ke klíčovým rozhodnutím a společnost následně přeceňuje nebo naopak podceňuje své síly. Pro reálný odhad pozice, ve které se podnik nachází, doporučuji provádět pravidelně strategickou analýzu.
- Závažným rizikem ohrožujícím projekt v průběhu tvorby a implementace je neaktualnost konceptu BSC, který musí být neustále přizpůsobován měnícím se podmínkám interního i externího prostředí nejlépe jednou měsíčně a každoročně by pak měla proběhnout celková revize navrženého konceptu.
- Implementace je psychologicky, odborně, znalostně a také organizačně velmi náročná, proto je nutný zodpovědný a trpělivý přístup všech účastníků projektu, avšak ten může být ohrožen jejich nedostatečnou motivací. Je tedy třeba neustále zdůrazňovat přínosy konceptu BSC, jako nástroje pro komplexní strategické řízení podniku



V neposlední řadě je nutné dbát na přiměřený systém odměňování dle BSC, jak již bylo zmíněno.

- Ohrozit implementaci konceptu by mohla také nízká míra komunikace. Je pravděpodobné, že pro řadu zaměstnanců bude daný systém složitý, úkolem managementu je však systém pracovníkům zjednodušit, dostatečně vysvětlit a případné problémy konzultovat. V tomto směru je důležité umění se zaměstnanci správně jednat, komunikovat a zaměřit se na hlavní faktory ovlivňující spokojenost v práci. Pro předcházení vzniku tohoto rizika je tedy zapotřebí využít všech dostupných komunikačních kanálů vhodných ke sdělení aktuální strategie a to nejen rozšířením informační podpory, ale i kladením většího důrazu na osobní komunikaci.

Ostatní rizika v tabulce 33 jsem zařadila mezi mírná, neboť pravděpodobnost výskytu těchto rizik je velmi nízká. Proto se zde již dále těmito riziky nezabývám. Přesto by však společnost měla dané rizika identifikovat a v pravidelných intervalech sledovat míru ohrožení, a tak neustále negativním situacím předcházet a systémově zabraňovat příčinám jejich vzniku.

## 6.9 Přínosy projektu implementace BSC

Za hlavní přínos projektu lze považovat doplnění operativního řízení o řízení strategické, které odpovídá současné situaci společnosti. Podnik se tak bude více orientovat na cíle a stanovená nová finanční a nefinanční měřítka, pomocí nichž může měřit a následně vyhodnocovat naplnění dané strategie.

Dalším přínosem je díky implementaci BSC prosazení formulované strategie společnosti do praxe, kdy jednotlivé součásti architektury konceptu BSC jsou definovány právě v návaznosti na zvolenou strategii podniku XY, s.r.o. Balanced Scorecard je významným nástrojem komunikace, který je srozumitelný napříč jednotlivými úrovněmi podniku.

Výhodou je také schopnost managementu podniku efektivněji plánovat a rozhodovat, tedy zkvalitnit řízení podniku, v důsledku čehož lze očekávat výraznou úsporu času pro management. Nová měřítka doplní současný systému reportingu a celkově projekt upozorňuje na potřebu kvalitního controllingu.

Kromě výše zmíněných pozitiv je nutné podotknout, že další přínosy nastanou po naplnění jednotlivých strategických cílů (účinná kontinuální regulace nákladů, zvyšování výnosnosti

kapitálu, riskmanagement, zkrácení výrobního cyklu, zvýšení efektivnosti výroby, vyšší využívání IS, motivační systém odměňování navázaný na generátory hodnoty atd.), což v konečném důsledku povede ke zvyšování hodnoty podniku.

## 6.10 Závěrečné návrhy a doporučení

V celé diplomové práci byla zmíněna velká řada doporučení (kap. 6.4), která by společnosti měla prostřednictvím implementace konceptu BSC pomoci k optimálnímu finančnímu řízení podniku. Nyní již uvádím pouze krátké shrnutí nejdůležitějších doporučení vedoucích k úspěšné implementaci Balanced Scorecard do společnosti XY, s.r.o. vyplývající mimo jiné i z analýzy rizik.

Aby došlo k plošnému podporování BSC, tedy ke ztotožnění všech zaměstnanců v podniku s tímto konceptem řízení, je nezbytné, aby se dospělo ke stejnému chápání a významovému porozumění pojmů vize, poslání a strategie podniku. Nejen před započtením tvorby a implementace konceptu, ale i v průběhu projektu je třeba pořádat školení, přičemž by organizace měla využívat služeb konzultační společnosti. Zvýšit motivaci zaměstnanců lze novým systémem odměňování propojeným s konceptem BSC.

Společnost by měla pravidelně kontrolovat aktuální průběh projektu, aby se zachovala jeho vysoká vypovídací schopnost, a současně musí být hodnocena aktuálnost zvolené strategie. Změny strategických cílů musí být promítnuty do celého konceptu a zároveň musí být ověřen soulad s vrcholovým cílem.

Při stanovování cílů, měřítek, hodnot a akcí je důležité vycházet ze skutečných potřeb a situace v podniku zjištěné z pravidelné strategické analýzy a více dbát na využívání nástrojů controllingu i propojení plánování operativního se strategickým.

Všichni realizátoři projektu musí klást důraz na přesnou a včasnou dokumentaci, která bude spolu s kvalitním programovým vybavením podporujícím BSC zdrojem důležitých informací. V neposlední řadě musí společnost využívat všech komunikačních kanálů vhodných ke sdělení aktuální strategie a především se zaměřit na osobní komunikaci se zaměstnanci. Konzultační poradce musí mimo jiné dbát na dodržení časového harmonogramu a dodržení stanovené výše rozpočtu projektu.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení prosperující společnosti XY, s.r.o., která se specializuje na výrobu antivibračních a tlumících komponentů pro automobilový průmysl.

První teoretická část byla zaměřená na získání teoretických poznatků v oblasti výkonnosti podniku, její měření a řízení. Nejprve jsem zpracovala porovnání klasických a moderních způsobů hodnocení výkonnosti podniku, následně jsem popsala možnosti analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Další část pak byla věnována popisu metody BSC, jejich perspektiv, implementaci a zhodnocení konceptu.

V úvodu praktické části jsem charakterizovala společnost XY, s.r.o. a provedla analýzu současného stavu měření a řízení výkonnosti v podniku. Následná analýza vnějšího a vnitřního prostředí se skládala z analýzy PEST, Porterovy analýzy pěti sil, popisu odvětví a souhrnné analýzy silných a slabých stránek. Poté jsem se věnovala jak finanční analýze v letech 2007-2010, jejíž důležitou součástí bylo zhodnocení výkonnosti podniku využitím ekonomické přidané hodnoty, tak nefinančním ukazatelům.

V projektové části jsem při implementaci konceptu Balanced Scorecard do řízení společnosti XY, s.r.o. vycházela z konceptu navrhnutým podle Horváth & Partners. V první řadě jsem vytvořila organizační předpoklady pro implementaci a vyjasnila samotnou strategii. V rámci tvorby BSC jsem konkretizovala strategické cíle, měřítko a cílové hodnoty pro rok 2014 a navrhla velké množství strategických akcí. Dále jsem provedla časovou a nákladovou analýzu a vymezila jsem možná rizika spojená s projektem. Uveden je i popis rozšíření konceptu v podniku, jeho integrace v současném systému řízení a také předpokládané přínosy implementace. V závěru diplomové práce byla shrnuta závěrečná doporučení vedoucí k úspěšné implementaci Balanced Scorecard do společnosti

Implementace konceptu BSC do řízení společnosti XY, s.r.o. i přes svou náročnost pomáhá k optimálnímu finančnímu řízení, tedy zvýšení tržní hodnoty podniku, která je považována za základní cíl každého podnikání. Proto věřím, že závěry mé diplomové práce budou podnik XY, s.r.o. alespoň k zavedení tohoto konceptu výkonnosti inspirovat.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [ 1 ] DLUHOŠOVÁ, Dana, 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Vyd. 2. Praha: Express. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [ 2 ] ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.
- [ 3 ] FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-084-X.
- [ 4 ] HAMMER, Michael a Hana ŠKAPOVÁ, 2002. *Agenda 21: Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-074-0.
- [ 5 ] HOLEČKOVÁ, Jaroslava, 2008. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-392-8.
- [ 6 ] HORVÁTH & PARTNERS, 2001. *Balanced Scorecard v praxi*. Vyd. 2. Praha: Profess Consulting, ISBN 80-7259-018-9.
- [ 7 ] Interní materiály společnosti Anvis AVT, s.r.o.
- [ 8 ] KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON, 2002. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Vyd. 3. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-063-5.
- [ 9 ] KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON, 2006. *Alignment: systémové vyladění organizace: jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-155-0.
- [ 10 ] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [ 11 ] KISLINGEROVÁ, Eva, 2004. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-529-1.
- [ 12 ] KISLINGEROVÁ, Eva, 2001. *Oceňování podniku*. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-529-1.
- [ 13 ] KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 2. Praha : C.H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.

- [ 14 ] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [ 15 ] MAŘÍKOVÁ, Pavla a Miloš MAŘÍK, 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-61-0.
- [ 16 ] NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0125-1.
- [ 17 ] NIVEN, Paul R, 2006. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. Vyd. 2. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 0471780499.
- [ 18 ] PAVELKOVÁ, Drahomíra, Adriana KNÁPKOVÁ a Přemysl PÁLKA, 2009. *Podnikové finance: Sběrka příkladů*. Vyd. 3. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-868-9.
- [ 19 ] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2008. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 4. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-732-3.
- [ 20 ] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Vyd. 2., aktualiz. a dopl. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [ 21 ] PARMENTER, David, 2008. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: John Wiley & Sons. ISBN 978-80-02-02083-7.
- [ 22 ] PITRA, Zbyněk, 2001. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Praha: Express. ISBN 80-86119-64-5.
- [ 23 ] PORTER, Michael Eugene, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a.s. ISBN 80-85605-11-2.
- [ 24 ] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Vyd. 3., Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [ 25 ] SYNEK, Miloslav et al., 2007. *Manažerská ekonomika*. Praha: Expert. ISBN 978-80-247-1992-4.

- [ 26 ] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2005. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. ISBN 80-86754-35-9.
- [ 27 ] ŠULEŘ, Oldřich, 2003. *Manažerské techniky 2*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-87-3.
- [ 28 ] VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-005-7.
- [ 29 ] WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [ 30 ] UČEŇ, Pavel, 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2472-0.

Elektronické zdroje:

- [ 31 ] Fišer, Ivan, 2007. *Dynamická strategická rozvaha | MODERNIRIZENI.IHNED.CZ - Strategie, inovace* [online]. [cit. 2011-08-25]. Dostupný z: [http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-20886050-600000\\_d-dynamicka-strategicka-rozvaha/](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-20886050-600000_d-dynamicka-strategicka-rozvaha/)
- [ 32 ] Damodaran [online]. 2011 [cit. 2011-03-12]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- [ 33 ] MPO/Panorama/Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2009 [online]. [cit. 2012-01-15]. Dostupný z: <http://www.mpo.cz/dokument84178.html/>
- [ 34 ] MPO [online]. 2010 [cit. 2012-01-12]. *Finanční analýza podnikové sféry*. Dostupný z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category274/>
- [ 35 ] Wawrosz, Petr, 2003. *Marketingové noviny- Strategické řízení a analýza podniku - nezbytná podmínka pro úspěšný růst* [online]. [cit. 2011-08-25]. Dostupný z: [http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=1104/](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1104/)
- [ 36 ] Výroční zprávy Vibracoustic CZ, s.r.o. - [www.justice.cz](http://www.justice.cz) [online]. 2011 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/>

[ 37 ] *Výzkum* [online]. [cit.2011-08-24]. Dostupný z: <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=592650/>

[ 38 ] 2GC Limited, © 2011. Balanced Scorecard Usage Survey 2011. 2gc.co [online]. [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-FAQ2-080901.pdf>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BSC	Balanced Scorecard
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
C	Investovaný kapitál
CAMP	Capital assets princip modell
CFROI	Provozní návratnost investice
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DCF	Discounted cash flow
EAT	Čistý zisk
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EVA	Economic value added
FCF	Volné cash flow
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci, certifikát kvality
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MVA	Hodnota přidaná trhem
NACE	Statistická klasifikace ekonomických činností dle Evropské unie
NOA	Čistá operativní aktiva
Nck	Náklady na cizí kapitál
NOPAT	Čistá operativní aktiva
Nvk	Náklady na vlastní kapitál
OHSAS	Normy pro systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
WACC	Vážené náklady



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1</i> Obrázek měření výkonnosti ve vazbě na strategické cíle [Wagner, 2009].....	18
<i>Obr. 2</i> Základní koncepce <i>Balanced scorecard</i> [Kaplan a Norton, 2006] .....	26
<i>Obr. 3</i> Pět fází modelů pro implementaci [Vysušil, 2004] .....	32
<i>Obr. 4</i> Organizační struktura společnosti XY, s.r.o. [Vlastní zpracování] .....	40
<i>Obr. 5</i> Vývoj jednotlivých kategorií zisku v letech 2007-2010 [Vlastní zpracování] .....	50
<i>Obr. 6</i> Rozdělení EBIT u podniku XY, s.r.o. [Vlastní zpracování].....	51
<i>Obr. 7</i> Poměrové ukazatele – společnost XY, s.r.o. a odvětví v roce 2009 [Vlastní zpracování] .....	59
<i>Obr. 8</i> Porovnání ekonomické a účetní přidané hodnoty v letech 2007-2010 [Vlastní zpracování] .....	62
<i>Obr. 9</i> Strategická mapa vztahů příčin a následků.....	75
<i>Obr. 10</i> Časový harmonogram projektu [Vlastní zpracování].....	90

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Přehled tradičních ukazatelů výkonnosti [Vlastní zpracování] .....	14
Tab. 2 Fáze vývoje podniku a k nim odpovídající strategická témata [Kaplan a Norton, 2002] .....	27
Tab. 3 Analýza PEST [vlastní zpracování].....	41
Tab. 4 Vývoj VH v letech 2007-2010 [Vlastní zpracování].....	50
Tab. 5 Vývoj toků peněžní hotovosti – XY, s.r.o. [Vlastní zpracování] .....	51
Tab. 6 Vývoj ČPK ve společnosti XY, s.r.o. v letech 2007 – 2010 [Vlastní zpracování] .....	52
Tab. 7 Ukazatele zadluženosti – XY, s.r.o. [Vlastní zpracování].....	53
Tab. 8 Ukazatele likvidity – XY, s.r.o. 2007 – 2010 [Vlastní zpracování] .....	53
Tab. 9 Ukazatelé rentability – XY, s.r.o. [Vlastní zpracování].....	54
Tab. 10 Multiplikátor vlastního kapitálu – XY, s.r.o. [Vlastní zpracování].....	54
Tab. 11 Ukazatelé aktivity – XY, s.r.o. [Vlastní zpracování].....	55
Tab. 12 Další poměrové ukazatele – XY, s.r.o. [Vlastní zpracování] .....	56
Tab. 13 Výpočet Z-skóre – XY, s.r.o. [Vlastní zpracování] .....	57
Tab. 14 Výpočet indexu IN05 – XY, s.r.o., s.r.o. [Vlastní zpracování] .....	58
Tab. 15 Porovnání poměrových ukazatelů v r. 2009 - Společnost XY, s.r.o. a odvětví [Vlastní zpracování] .....	58
Tab. 16 Upravené výkazy pro výpočet EVA [Vlastní zpracování].....	60
Tab. 17 Vymezení NOPAT v jednotlivých letech [Vlastní zpracování] .....	60
Tab. 18 Ukazatel EVA dle ekonomického modelu – XY, s.r.o. [Vlastní zpracování] .....	61
Tab. 19 Ukazatel EVA dle účetního modelu – XY, s.r.o. [Vlastní zpracování].....	61
Tab. 20 Vývoj počtu zaměstnanců 2006-2010 [Vlastní zpracování] .....	62
Tab. 21 Provozní náklady spotřebovaných energií [interní materiály].....	64
Tab. 22 Silné a slabé stránky společnosti XY, s.r.o.....	66
Tab. 23 Příležitosti a hrozby společnosti XY, s.r.o. ....	67
Tab. 24 Strategické cíle finanční perspektivy [Vlastní zpracování] .....	71
Tab. 25 Strategické cíle zákaznické perspektivy [Vlastní zpracování] .....	72
Tab. 26 Strategické cíle perspektivy interních procesů [Vlastní zpracování].....	72
Tab. 27 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu [Vlastní zpracování].....	73
Tab. 28 Měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy [Vlastní zpracování].....	76

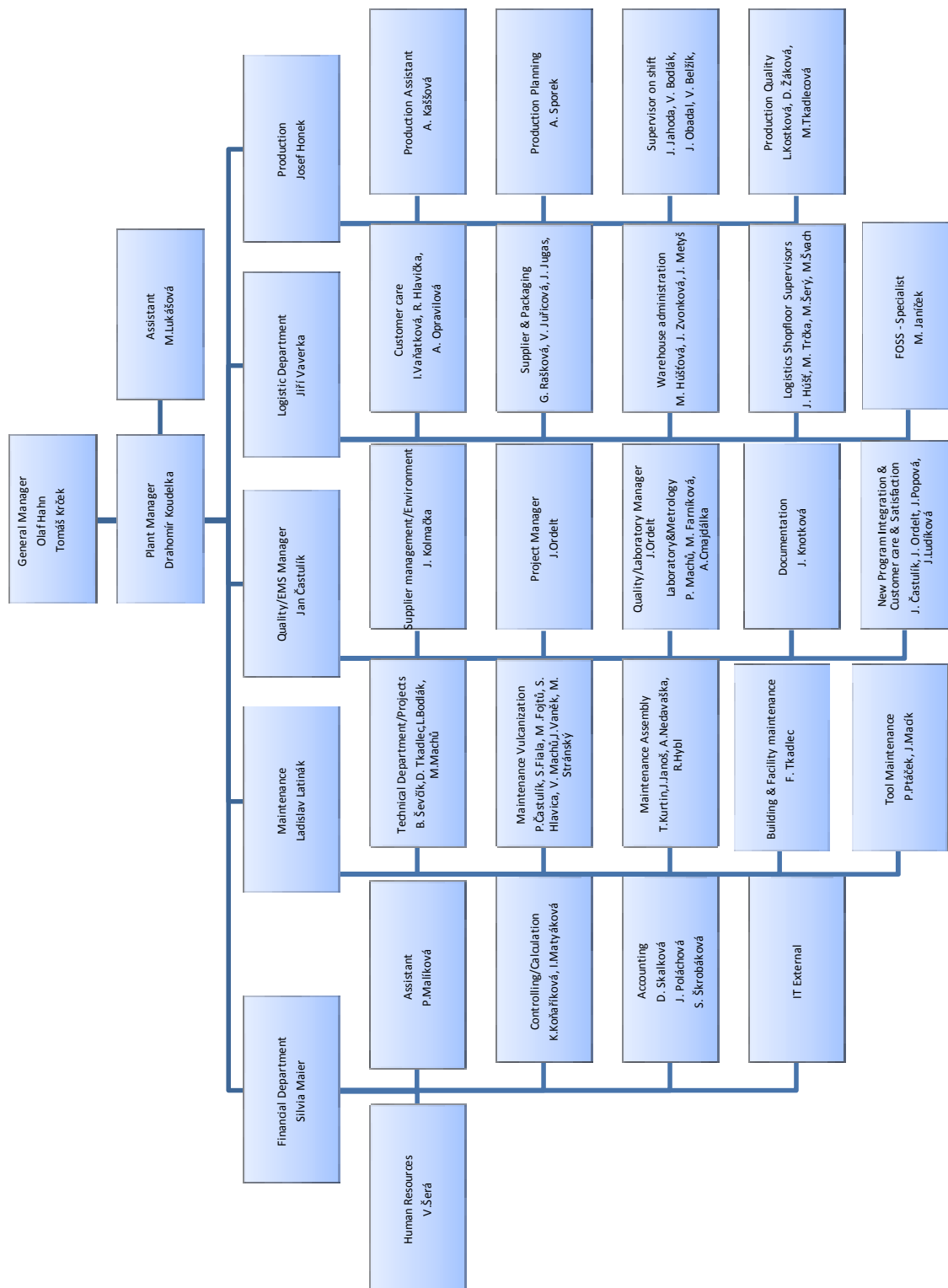
---

Tab. 29 Měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy [Vlastní zpracování].....	77
Tab. 30 Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů.....	78
Tab. 31 Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů.....	79
Tab. 32 Rozpočet projektu [Vlastní zpracování] .....	92
Tab. 33 Riziková analýza [vlastní zpracování].....	95

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I Organizační struktura společnosti XY, s.r.o.
- P II Zastoupení XY skupiny ve světě
- P III Vertikální analýza položek rozvahy
- P IV Horizontální analýza položek rozvahy
- P V Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty
- P VI Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty
- P VII Pyramidový rozklad konceptu EVA 2009/2010
- P VIII Porovnání vybraných ukazatelů s odvětvím a konkurenční firmou  
Vibracoustic, s.r.o.
- P IX Výpočet WACC
- P X Kategorie stupně dopadu rizika, pravděpodobnosti výskytu rizika a míry rizika

# PŘÍLOHA PI: ORGANIZAČÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI XY, s.r.o.



Zdroj: [7]

## PŘÍLOHA P II: ZASTOUPENÍ XY SKUPINY VE SVĚTĚ



Zdroj: [7]

## PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK ROZVAHY

(v tis. Kč)	2007		2008		2009		2010	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>442010</b>	<b>100,00%</b>	<b>318790</b>	<b>100,00%</b>	<b>330709</b>	<b>100,00%</b>	<b>868425</b>	<b>100,00%</b>
Dlouhodobý majetek	183355	41,48%	161511	50,66%	155816	47,12%	569805	65,61%
Dlouhodobý nehmotný majetek	55380	12,53%	47456	14,89%	58005	17,54%	57010	6,56%
Dlouhodobý hmotný majetek	127975	28,95%	114055	35,78%	97811	29,58%	512795	59,05%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Oběžná aktiva	258628	58,51%	157205	49,31%	174856	52,87%	296317	34,12%
Zásoby	57097	12,92%	46686	14,64%	34109	10,31%	31919	3,68%
Dlouhodobé pohledávky	3945	0,89%	0	0,00%	0	0,00%	50120	5,77%
Krátkodobé pohledávky	196793	44,52%	109359	34,30%	140117	42,37%	165767	19,09%
Krátkodobý finanční majetek	793	0,18%	1160	0,36%	630	0,19%	48511	5,59%
Časové rozlišení	27	0,01%	74	0,02%	37	0,01%	2303	0,27%
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>442010</b>	<b>100,00%</b>	<b>318790</b>	<b>100,00%</b>	<b>330709</b>	<b>100,00%</b>	<b>868425</b>	<b>100,00%</b>
Vlastní kapitál	186732	42,25%	213979	67,12%	174924	52,89%	559425	64,42%
Základní kapitál	7000	1,58%	7000	2,20%	7000	2,12%	7000	0,81%
Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	346417	39,89%
Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	700	0,16%	700	0,22%	700	0,21%	700	0,08%
Výsledek hospodaření minulých let	89434	20,23%	179032	56,16%	109679	33,16%	114228	13,15%
Výsledek hospodaření běžného úč. období	89598	20,27%	27247	8,55%	57545	17,40%	91080	10,49%
Cizí zdroje	255278	57,75%	90280	28,32%	148685	44,96%	294925	33,96%
Rezervy	36109	8,17%	5343	1,68%	14422	4,36%	19672	2,27%
Dlouhodobé závazky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	81259	9,36%
Krátkodobé závazky	133947	30,30%	46082	14,46%	97947	29,62%	193994	22,34%
Bankovní úvěry a výpomoci	85222	19,28%	38855	12,19%	36316	10,98%	0	0,00%
- BÚ a fin. výpomoci krátkodobé	81895	18,53%	3855	1,21%	36316	10,98%	0	0,00%
- BÚ dlouhodobé	3327	0,75%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Časové rozlišení	0	0,00%	14531	4,56%	7100	2,15%	14075	1,62%

Zdroj: [vlastní zpracování]

## PŘÍLOHA P IV: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK ROZVAHY

Zdroj: [vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2007	2008	2008/2007	2009	2009/2008	2010	2010/2009
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>442010</b>	<b>318790</b>	<b>-27,88%</b>	<b>330709</b>	<b>3,74%</b>	<b>868425</b>	<b>162,59%</b>
Dlouhodobý majetek	183355	161511	-11,91%	155816	-3,53%	569805	265,69%
Dlouhodobý nehmotný majetek	55380	47456	-14,31%	58005	22,23%	57010	-1,72%
Dlouhodobý hmotný majetek	127975	114055	-10,88%	97811	-14,24%	512795	424,27%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Oběžná aktiva	258628	157205	-39,22%	174856	11,23%	296317	69,46%
Zásoby	57097	46686	-18,23%	34109	-26,94%	31919	-6,42%
Dlouhodobé pohledávky	3945	0	-100,00%	0	0,00%	50120	0,00%
Krátkodobé pohledávky	196793	109359	-44,43%	140117	28,13%	165767	18,31%
Krátkodobý finanční majetek	793	1160	46,28%	630	-45,69%	48511	7600,16%
Časové rozlišení	27	74	174,07%	37	-50,00%	2303	6124,32%
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>442010</b>	<b>318790</b>	<b>-27,88%</b>	<b>330709</b>	<b>3,74%</b>	<b>868425</b>	<b>162,59%</b>
Vlastní kapitál	186732	213979	14,59%	174924	-18,25%	559425	219,81%
Základní kapitál	7000	7000	0,00%	7000	0,00%	7000	0,00%
Kapitálové fondy	0	0	0,00%	0	0,00%	346417	100,00%
Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	700	700	0,00%	700	0,00%	700	0,00%
Výsledek hospodaření minulých let	89434	179032	100,18%	109679	-38,74%	114228	4,15%
Výsledek hospodaření běžného úč. období	89598	27247	-69,59%	57545	111,20%	91080	58,28%
Cizí zdroje	255278	90280	-64,63%	148685	64,69%	294925	98,36%
Rezervy	36109	5343	-85,20%	14422	169,92%	19672	36,40%
Dlouhodobé závazky	0	0	0,00%	0	0,00%	81259	100,00%
Krátkodobé závazky	133947	46082	-65,60%	97947	112,55%	193994	98,06%
Bankovní úvěry a výpomoci	85222	38855	-54,41%	36316	-6,53%	0	-100,00%
- BÚ a fin. výpomoci krátkodobé	81895	3855	-95,29%	36316	842,05%	0	-100,00%
- BÚ dlouhodobé	3327	0	-100,00%	0	0,00%	0	0,00%
Časové rozlišení	0	14531	0,00%	7100	-51,14%	14075	98,24%



**PŘÍLOHA P V: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK VÝKAZU  
ZISKU A ZTRÁTY**

<b>v tis. Kč</b>	<b>2007</b>		<b>2008</b>		<b>2009</b>		<b>2010</b>	
Tržby za prodej zboží	13762	1,25%	46541	4,36%	72 638	7,90%	102 750	9,02%
Výkony	1061808	96,74%	997 557	93,38%	822 018	89,42%	1 002 850	88,01%
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1063912	96,93%	985 207	92,23%	836 543	91,00%	1 004 755	88,18%
- Změna stavu zásob	-2104	-0,19%	12350	1,16%	-14 525	-1,58%	-1 935	-0,17%
- Aktivace	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	30	0,00%
Ostatní výnosy	21986	2,00%	24146	2,26%	24 584	2,67%	33 849	2,97%
<b>VÝNOSY</b>	<b>1097556</b>	<b>100,00%</b>	<b>1 068 244</b>	<b>100,00%</b>	<b>919 240</b>	<b>100,00%</b>	<b>1 139 449</b>	<b>100,00%</b>
Náklady na zboží	11712	1,16%	41 655	4,00%	57195	6,64%	88498	8,44%
Výkonová spotřeba	809361	80,30%	781 189	75,04%	636 471	73,86%	777 014	74,12%
Nákladové úroky	7800	0,77%	3 850	0,37%	1 616	0,19%	734	0,07%
Odpisy DHM a DNM	43490	4,31%	53 101	5,10%	38 693	4,49%	32 741	3,12%
Osobní náklady	77009	7,64%	80 974	7,78%	70820	8,22%	86354	8,24%
Změna stavu rezerv a OP	2851	0,28%	-2 717	-0,26%	5188	0,60%	80	0,01%
Ostatní náklady	55735	5,53%	82 945	7,97%	51712	6,00%	62948	6,00%
<b>NÁKLADY</b>	<b>1007958</b>	<b>100,00%</b>	<b>1 040 997</b>	<b>100,00%</b>	<b>861695</b>	<b>100,00%</b>	<b>1048369</b>	<b>100,00%</b>

Zdroj: [vlastní zpracování]

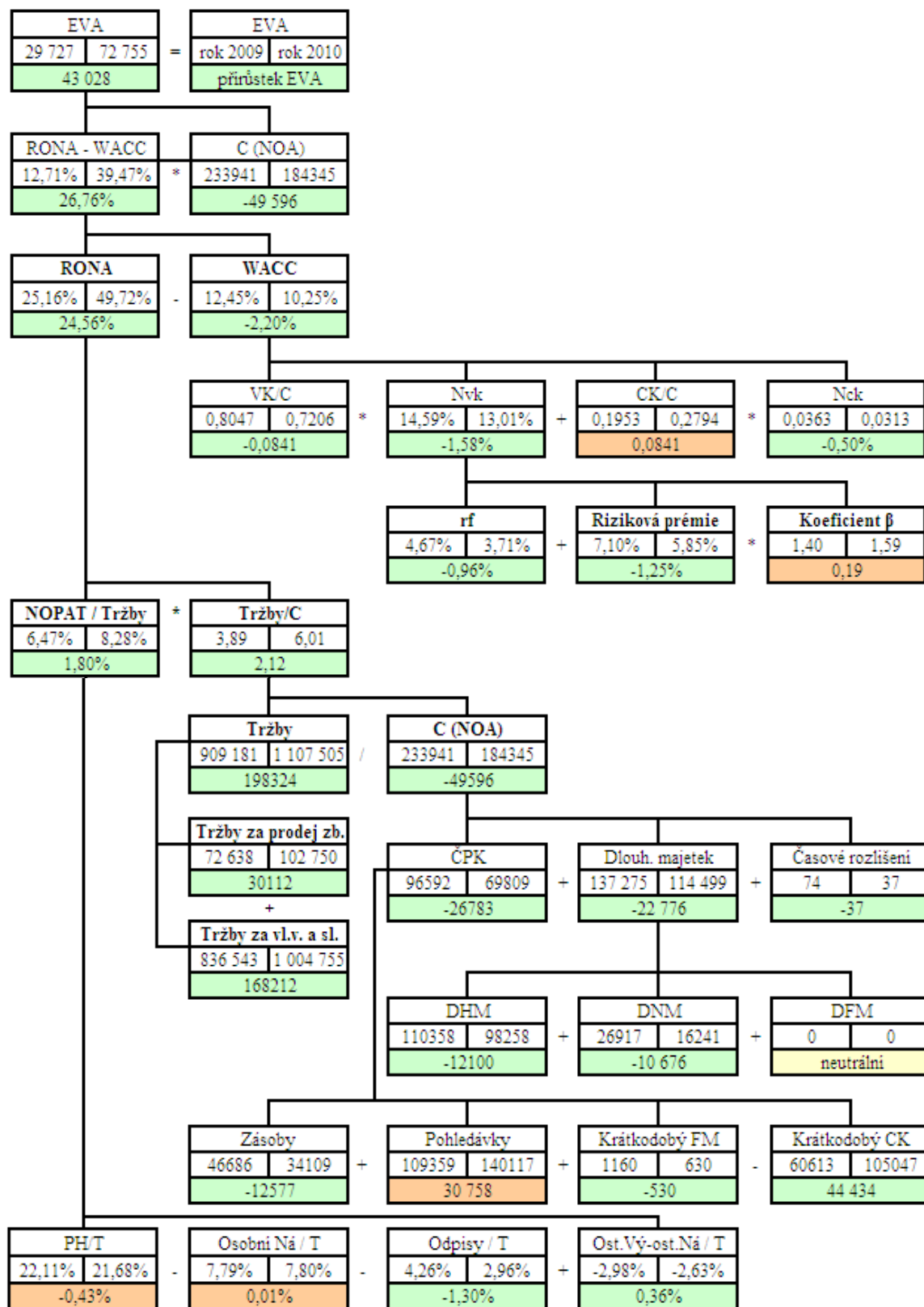
## PŘÍLOHA P VI: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY

v tis. Kč	2007	2008	2008/2007	2009	2009/2008	2010	2010/2009
Tržby za prodej zboží	13762	46541	238,18%	72 638	56,07%	102 750	41,45%
Výkony	1061808	997 557	-6,05%	822 018	-17,60%	1 002 850	22,00%
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1063912	985 207	-7,40%	836 543	-15,09%	1 004 755	20,11%
- Změna stavu zásob	-2104	12350	-686,98%	-14 525	-217,61%	-1 935	-86,68%
- Aktivace	0	0	0,00%	0	0,00%	30	0,00%
Ostatní výnosy	21986	24146	9,82%	24 584	1,81%	33 849	37,69%
<b>VÝNOSY</b>	<b>1097556</b>	<b>1 068 244</b>	<b>-2,67%</b>	<b>919240</b>	<b>-13,95%</b>	<b>1139449</b>	<b>23,96%</b>
Náklady na zboží	11712	41 655	255,66%	57195	37,31%	88498	54,73%
Výkonová spotřeba	809361	781 189	-3,48%	636 471	-18,53%	777 014	22,08%
Nákladové úroky	7800	3 850	-50,64%	1 616	-58,03%	734	-54,58%
Odpisy DHM a DNM	43490	53 101	22,10%	38 693	-27,13%	32 741	-15,38%
Osobní náklady	77009	80 974	5,15%	70820	-12,54%	86354	21,93%
Změna stavu rezerv a OP	2851	-2 717	-195,30%	5188	-290,95%	80	-98,46%
Ostatní náklady	55735	82 945	48,82%	51712	-37,66%	62948	21,73%
<b>NÁKLADY</b>	<b>1007958</b>	<b>1 040 997</b>	<b>3,28%</b>	<b>861695</b>	<b>-17,22%</b>	<b>1048369</b>	<b>21,66%</b>

Zdroj: [vlastní zpracování]

## PŘÍLOHA P VII: PYRAMIDOVÝ ROZKLAD EVA 2009/2010

Zdroj: [vlastní zpracování]



**PŘÍLOHA P VIII: POROVNÁNÍ VYBRANÝCH UKAZATELŮ  
S ODVĚTVÍM A KONKURENČNÍ FIRMOU VIBRACOUSTIC, s.r.o.**

		<b>2007</b>	<b>2 008</b>	<b>2009</b>
<b>XY, s.r.o.</b>	Obrat aktiv	2,44	3,24	2,75
	Doba obratu zásob	19,07	16,29	13,51
	Doba obratu pohledávek	67,06	38,16	55,48
	Doba obratu závazků	44,75	16,08	38,78
	Doba obratu OA	86,40	54,85	69,24
<b>Odvětví</b>	Obrat aktiv	1,31	1,62	1,46
	Doba obratu zásob	24,81	26,87	27,23
	Doba obratu pohledávek	49,42	47,16	73,76
	Doba obratu závazků	46,70	46,68	63,05
	Doba obratu OA	86,93	82,98	120,34
<b>Vibracoustic, s.r.o.</b>	Obrat aktiv	3,04	3,91	2,93
	Doba obratu zásob	16,93	12,65	12,87
	Doba obratu pohledávek	44,94	23,55	44,59
	Doba obratu závazků	86,97	58,07	48,46
	Doba obratu OA	61,90	36,25	57,49

Zdroj: [vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Přidaná hodnota/počet zaměstnanců</b>	1073,8	899,4	957,1	988,0
<b>Vibracoustic, s.r.o.</b>	1080,2	1003,6	1056,5	1075,4

Zdroj: [vlastní zpracování]

		<b>2007</b>	<b>2 008</b>	<b>2009</b>
<b>XY, s.r.o.</b>	Rentabilita tržeb	8,31%	2,64%	6,33%
	Rentabilita aktiv	28,84%	16,99%	22,64%
	Rentabilita vlastního kapitálu	47,98%	12,73%	32,90%
<b>Odvětví</b>	Rentabilita tržeb	7,11%	6,46%	7,47%
	Rentabilita aktiv	13,40%	15,08%	14,73%
	Rentabilita vlastního kapitálu	16,91%	17,84%	18,79%
<b>Vibracoustic, s.r.o.</b>	Rentabilita tržeb	1,35%	1,27%	2,45%
	Rentabilita aktiv	7,01%	9,23%	11,35%
	Rentabilita vlastního kapitálu	15,80%	13,79%	12,69%

Zdroj: [vlastní zpracování]

		2007	2008	2009
XY, s.r.o.	Celková zadluženost	57,75%	28,32%	44,96%
	Krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobými zdroji	1,04	1,32	1,12
	Úrokové krytí	16,35	14,07	46,34
Odvětví	Celková zadluženost	44,77%	41,23%	41,05%
	Krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobými zdroji	0,98	1,15	1,46
	Úrokové krytí	13,14	9,87	18,67
Vibracoustíc, s.r.o.	Celková zadluženost	74,08%	63,98%	41,47%
	Krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobými zdroji	0,62	0,73	1,18
	Úrokové krytí	3,57	2,99	5,45

Zdroj: [vlastní zpracování]

		2007	2008	2009
XY, s.r.o.	Běžná likvidita	1,20	3,15	1,30
	Pohotová likvidita	0,92	2,21	1,05
	Hotovostní likvidita	0,004	0,023	0,005
Odvětví	Běžná likvidita	0,99	1,37	1,92
	Pohotová likvidita	0,71	0,93	1,48
	Hotovostní likvidita	0,145	0,148	0,308
Vibracoustíc, s.r.o.	Běžná likvidita	0,74	0,67	1,36
	Pohotová likvidita	0,54	0,44	1,06
	Hotovostní likvidita	0,000	0,001	0,001

Zdroj: [vlastní zpracování]

## PŘÍLOHA P IX: VÝPOČET WACC

### Výpočet průměrných nákladů dluhu

	2007	2008	2009	2010
Bankovní úvěry a výpomoci (počátek roku)	73720	85222	38855	36316
Leasing (počátek roku)	1512	1490	1480	766
Nákladyna bankovní úvěry	4,97%	4,88%	3,62%	3,13%
Náklady na leasing	3,52%	3,87%	4,02%	3,25%
<b>Průměrné náklady dluhu (Nck)</b>	<b>4,94%</b>	<b>4,86%</b>	<b>3,63%</b>	<b>3,13%</b>

Zdroj: [vlastní zpracování]

### Výpočet nákladů na kapitál pomocí CAMP

CAMP	2007	2008	2009	2010
Bezriziková sazba (rf)	4,28%	4,55%	4,67%	3,71%
Beta nezadlužená	0,96	1,01	1,17	1,21
Beta zadlužená	1,88	1,45	1,40	1,59
riziková prémie	5,96%	5,84%	7,10%	5,85%
<b>re</b>	<b>15,46%</b>	<b>13,02%</b>	<b>14,59%</b>	<b>13,01%</b>

Zdroj: [vlastní zpracování]

re	2007	2008	2009	2010
$N_{CK} \%$	4,94%	4,86%	3,63%	3,13%
$N_{VK} \%$	15,46%	13,02%	14,59%	13,01%
CK/C počátek roku	0,56	0,36	0,20	0,28
VK/K počátek roku	0,44	0,64	0,80	0,72
<b>WACC v %</b>	<b>9,61%</b>	<b>10,12%</b>	<b>12,45%</b>	<b>10,25%</b>

Zdroj: [vlastní zpracování]

## PŘÍLOHA P X: KATEGORIE STUPNĚ DOPADU RIZIKA, PRAVDĚPODOBNOTI VÝSKYTU RIZIKA A MÍRY RIZIKA

Hodnota [body]	Stupeň dopadu rizika [D]
1	Velmi nízký, bez ohrožení projektu
2	Nízký, s určitým málo významným ohrožením
3	Střední, se závažnějším ohrožením
4	Vysoký, s vážným ohrožením
5	Velmi vysoký, s nejzávažnějším ohrožením

Hodnota [body]	Pravděpodobnost výskytu rizika [P]
1	Téměř vyloučená
2	Nepravděpodobná
3	Pravděpodobná
4	Dostí pravděpodobná
5	Jistota výskytu daného rizika

Kategorie rizika	Stupeň rizika	Míra rizika [R]
I.	15-25	Nepříjatelné riziko
II.	9-14	Závažné riziko
III.	6-8	Mírné riziko
IV.	3-5	Akceptovatelné riziko
V.	1-2	Bezvýznamné riziko

Celkové hodnocení rizika lze získat následujícím součinem stupněm dopadu rizika [D] a pravděpodobností výskytu rizika [P], jehož výsledkem je ukazatel míry rizika [R]:

$$R = D * P$$

Zdroj: [vlastní zpracování]