

# **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard ve společnosti MEAS CZ, s. r. o.**

Bc. Adam Cejpek

---

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. Adam CEJPEK**  
Osobní číslo: **M10450**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard  
ve společnosti MEAS CZ, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše popište problematiku výkonnosti podniku se zaměřením na koncept Balanced Scorecard.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Meas CZ, s. r. o.
- Proveďte strategickou analýzu společnosti Meas CZ, s. r. o.
- Vypracujte projekt implementace konceptu Balanced scorecard pro řízení podniku.
- Vyhodnoťte přínosy a rizika implementace projektu Balanced scorecard pro řízení podniku.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**HORVÁTH & PARTNER. Balanced Scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. ISBN 80-7259-018-9.**  
**KAPLAN, Robert a David NORTON. Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.**  
**KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.**  
**VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004. ISBN 80-7259-005-7.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Přemysl Pálka, Ph.D.**  
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 nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

<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 školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 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 bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 22. 4. 2012



<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 Školní dílo:

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

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá konceptem Balanced Scorecard. Teoretická část zahrnuje výkonnost podniku, strategickou analýzu a poté se dále věnuje samotnému konceptu Balanced Scorecard. Ve strategické analýze jsou popsány jednotlivé analýzy. Nakonec je vysvětlena sama podstata konceptu Balanced Scorecard.

Analytická část je věnována strategické analýze. Je zde udělána analýza vnitřního a vnějšího prostředí, která slouží k identifikaci slabých míst podniku. Tato analýza je nápomocna při tvorbě konceptu Balanced Scorecard. V závěru analytické části je vytvořen koncept Balanced Scorecard pro společnost MEAS CZ, s. r. o. Cílem diplomové práce je implementace konceptu Balanced Scorecard do systému měření a výkonnosti podniku.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, výkonnost, ekonomická přidaná hodnota, strategické cíle, strategická mapa

## **ABSTRACT**

Master thesis describes the concept of the Balanced Scorecard model. First, theoretical part consists of corporate performance, strategy analysis and further uncovers entire concept. There are certain analysis being shown in the strategy analysis. The whole part is ended with the Balanced Scorecard concept description.

Second, analytical part represents strategy analysis. Furthermore, external and internal environment analysis is worked out to elaborate on weaknesses recognition within the company. The analysis is used to enhance precision of the Balanced Scorecard concept creation. Finally, the concept for MEAS CZ, Ltd is proposed. The goal of the master thesis is to implement the concept of Balanced Scorecard into company performance measurement and management system.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance, Economic value added, Strategic goals, Strategic maps

Tímto bych chtěl poděkovat mému vedoucímu diplomové práce Ing. Pálkovi za poskytnuté cenné rady, připomínky a doporučení.

Také děkuji Ing. Janu Štěpánovi za ochotu a čas strávený při poskytnutí informací a pokladů potřebných ke své práci.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 VÝKONNOST PODNIKU</b> .....	<b>13</b>
1.1 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	14
1.1.1 Pro koho měřit výkonnost podniku .....	14
1.1.2 Klasické ukazatele výkonnosti podniku .....	15
1.1.3 Moderní ukazatele výkonnosti podniku .....	15
<b>2 STRATEGICKÁ ANALÝZA</b> .....	<b>17</b>
2.1 SWOT ANALÝZA.....	18
2.2 PEST ANALÝZA.....	19
2.3 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	20
<b>3 BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>21</b>
3.1 KONCEPT BALANCED SCORECARD .....	21
3.2 PERSPEKTIVY BSC .....	23
3.2.1 Finanční perspektiva .....	23
3.2.2 Zákaznická perspektiva .....	23
3.2.3 Perspektiva interních procesů.....	24
3.2.4 Perspektiva učení se a růstu .....	25
3.3 IMPLEMENTACE KONCEPTU BSC .....	26
3.3.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci .....	26
3.3.2 Objasnění strategie .....	26
3.3.3 Tvorba BSC.....	27
3.3.4 Postup při procesu rozšíření – roll – out .....	28
3.3.5 Zajištění kontinuálního nasazení BSC .....	28
3.4 ZHODNOCENÍ, PŘÍNOSY A MOŽNOSTI KONCEPTU BSC .....	29
3.5 SYNERGIE BSC .....	30
3.5.1 Synergie BSC a EVA .....	30
3.5.2 Synergie BSC a EFQM .....	30
3.5.3 Synergie BSC a ABC .....	31
3.5.4 Synergie BSC a Six Sigma.....	32
3.5.5 Synergie modelů EFQM, Balanced Scorecard a Six Sigma.....	33
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>4 PODNIK MEAS CZ, S. R. O.</b> .....	<b>36</b>
4.1 PROFIL PODNIKU .....	36
4.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	36
4.3 ZÁKAZNÍCI .....	38
4.4 SOUČASNÁ STRATEGIE, ZPŮSOB MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI .....	39
<b>5 STRATEGICKÁ ANALÝZA</b> .....	<b>41</b>



5.1	PEST ANALÝZA.....	41
5.1.1	Politické a legislativní faktory.....	41
5.1.2	Ekonomické faktory .....	41
5.1.3	Sociální a demografické faktory.....	43
5.1.4	Technologické faktory.....	44
5.2	SWOT ANALÝZA.....	44
5.2.1	Silné stránky .....	44
5.2.2	Slabé stránky .....	45
5.2.3	Příležitosti .....	46
5.2.4	Hrozby .....	49
5.3	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	52
5.3.1	Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví.....	52
5.3.2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	52
5.3.3	Vyjednávací síla zákazníků .....	52
5.3.4	Hrozba substitutů .....	53
5.3.5	Konkurence v odvětví .....	53
5.3.6	Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil .....	53
5.4	FINANČNÍ ANALÝZA .....	54
5.4.1	Analýza absolutních ukazatelů.....	54
5.4.1.1	Analýza rozvahy .....	54
5.4.1.2	Analýza výkazu zisku a ztrát .....	56
5.4.1.3	Analýza výsledku hospodaření .....	58
5.4.1.4	Analýza cash flow .....	59
5.4.1.5	Analýza čistého pracovního kapitálu .....	60
5.4.2	Analýza poměrových ukazatelů .....	61
5.4.3	Souhrnné ukazatele .....	64
5.4.3.1	Index IN05 .....	65
5.4.3.2	Ekonomická přidaná hodnota (EVA).....	65
<b>6</b>	<b>NÁVRH A IMPLEMENTACE KONCEPTU BSC.....</b>	<b>68</b>
6.1	PROBLÉMOVÉ OBLASTI PODNIKU .....	68
6.2	OBJASNĚNÍ STRATEGIE .....	69
6.3	TVORBA BSC.....	70
6.3.1	Strategické cíle .....	70
6.3.1.1	Finanční perspektiva .....	70
6.3.1.2	Zákaznická perspektiva.....	71
6.3.1.3	Perspektiva interních procesů .....	73
6.3.1.4	Perspektiva učení se a růstu .....	74
6.3.2	Strategická mapa .....	75
6.3.3	Stanovení měřítek ke strategickým cílům .....	77
6.3.3.1	Měřítka finanční perspektivy .....	77
6.3.3.2	Měřítka zákaznické perspektivy.....	78
6.3.3.3	Měřítka perspektivy interních procesů.....	79
6.3.3.4	Měřítka perspektivy učení se a růstu.....	80
6.3.4	Stanovení strategických akcí .....	82

6.4	PERSONÁLNÍ PŘEDPOKLAD PRO IMPLEMENTACI KONCEPTU BSC.....	84
6.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	84
6.5.1	Časový harmonogram projektu .....	84
6.5.2	Nákladová analýza projektu .....	85
6.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	87
6.6.1	Identifikace rizik .....	88
6.6.2	Výpočet rizika .....	89
6.7	PROCES ROZŠÍŘENÍ ROLL OUT .....	90
6.8	INTEGRACE KONCEPTU BSC DO SYSTÉMU MĚŘENÍ A VÝKONNOSTI PODNIKU .....	90
6.9	PŘÍNOSY KONCEPTU BSC PRO SPOLEČNOST .....	91
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>102</b>

## ÚVOD

V současných tržních podmínkách je důležité mít vytvořen spolehlivý a přesný systém měření a výkonnosti podniku. Výkonnost podniku si od svého počátku prošla několika změnami a výkonnost podniku byla měřena několika způsoby a ukazateli, které se v průběhu času měnily. V současné chvíli se vyžaduje, aby systém pro měření výkonnosti podniku byl co nejkompexnější a bral v úvahu několik faktorů, které na podniku působí. Tyto faktory mohou být externí i interní. Pro zachování konkurenceschopnosti a dalšího rozvoje podniku je potřeba, aby společnosti takový systém měření výkonnosti vytvořili. Jedním z konceptů, který bere v úvahu několik faktorů je koncept Balanced Scorecard. V posledních letech se také objevilo několik synergií a kombinací tohoto modelů s jinými modely. Tyto synergie a kombinace přinášejí sebou nový pohled a rozšiřují samotný koncept Balanced Scorecard.

Cílem diplomové práce je navrhnout koncept Balanced Scorecard tak, aby mohl být implementován do systému měření a výkonnosti podniku.

Diplomová práce se zabývá koncept Balanced Scorecard. Nejprve budou shrnuty teoretické poznatky z modelu Balanced Scorecard. Poté bude udělána strategická analýza, která bude nápomocna při tvorbě konceptu Balanced Scorecard do společnosti MEAS CZ, s. r. o. V poslední projektové části, což je jádro diplomové práce, bude vytvořen projekt pro zavedení konceptu Balanced Scorecard do společnosti MEAS CZ, s. r. o.

Teoretická část bude zaměřena na výkonnost podniku a poté na některé prvky strategické analýzy. Další část teoretické části se bude zabývat samotným konceptem Balanced Scorecard. Budou vysvětleny jednotlivé kroky při implementaci konceptu. Dále budou objasněny jednotlivé perspektivy konceptu. Poslední část bude věnována synergii a kombinaci konceptu Balanced Scorecard s ostatními modely či koncepty.

V analytické části diplomové práce bude provedena strategická analýza. Strategická analýza by měla být nápomocna pro získání specifických informací o společnosti. Dále by měla být strategická analýza schopna najít slabá místa podniku. Ze strategické analýzy se bude dále vycházet při tvorbě samotného projektu.

Projektová část bude zaměřena na vytvoření samotného konceptu Balanced Scorecard a jeho úspěšnou implementaci do společnosti MEAS CZ, s. r. o.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VÝKONNOST PODNIKU

V dnešní době ovlivňuje podnikovou sféru a její chování několik faktorů. Mezi tyto nejvýznamnější faktory můžeme řadit zejména globalizační trendy, zostřování konkurence, otvírání nových trhů, fúze a akvizice. Manažeři se v dlouhodobém hledisku zaměřují zejména na výkonnost podniku. V případě hodnocení úspěšnosti společnosti hrají rozhodující roli pojmy výkonnost podniku, měření výkonnosti a řízení hodnoty firmy. (Dluhošová et al., 2010, s. 15 – 16)

Právě adaptace společnosti na ekonomický vývoj a dosahování vyšší konkurenceschopnosti se projevuje zejména v pojetí měření výkonnosti podniku. Přístupy k měření výkonnosti podniku prošly v posledních letech výrazným vývojem. Sledují se aspekty jako technicko – ekonomický typ ekonomiky, informační možnosti či stupeň poznání při řízení ekonomických systémů. (Dluhošová et al., 2010, s. 15 – 16)

S pojmy výkonnost podniku či měření výkonnosti se setkáváme velmi často. Přičemž obsah těchto pojmů není jednoznačně vymezen. V nejobecnější rovině si pod pojmem výkonnost podniku můžeme představit samotnou podstatu existence podniku v tržním prostředí, jeho úspěšnost a schopnost se dále rozvíjet v budoucnosti. (Fibířová a Šoljáčková, 2005, s. 7 – 10)

Podle Neumaierové a Neumaiera (2002, s. 80 – 86) lze zjistit výkonnost společnosti rozbořením účetních dat. Díky tomu si je společnost schopna odpovědět na otázky: co se stalo, proč a následně se z toho poučit. Zhodnocení výkonnosti společnosti v minulosti a současnosti je odrazovým bodem pro fungování společnosti v budoucnosti.

S pojmem výkonnost se setkáváme v několika oborech. Můžeme si položit otázku, co znamená výkonnost a najdeme celou řadu odpovědí. Wagner (2009, s. 17) popisuje výkonnost následovně: *„Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály.“*

Každý podnikatelský subjekt může hodnotit výkonnost podniku podle jiného faktoru. Vlastník, zákazník, dodavatelé, banky a zaměstnanci každý z nich sleduje rozdílné měřítko výkonnosti podniku. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 13 – 19)

Z pohledu vlastníka prošla měřítka výkonnosti podniku širokou škálou kritérií. Jednou z nich mohou být metody vycházející z teoretických koncepcí, jiné využívají pragmatické přístupy z podnikové praxe. Historický vývoj měření výkonnosti začíná u ziskových marží, přes rentabilitu investovaného kapitálu a končí tvorbou hodnoty pro vlastníky. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 13 – 19)

## 1.1 Měření výkonnosti podniku

Při měření výkonnosti podniku si můžeme položit dvě relativně samostatné otázky:

- Jakým způsobem měřit vstupy do podnikatelského procesu na straně jedné, jak měřit výstupy na straně druhé a jakým způsobem je porovnávat?
- Pro koho provádět měření výkonnosti podniku? Pro koho jsou informace o úspěšnosti společnosti důležité, jak je se společností zájmově propojen a jaké jsou jeho cíle? (Fibírová a Šoljáková, 2005, s. 14)

### 1.1.1 Pro koho měřit výkonnost podniku

Ekonomické výsledky společnosti zajímají širokou škálu subjektů. Mezi tyto subjekty patří zejména vlastníci kapitálu, manažeři, státní orgány, obchodní partneři, zaměstnanci a další. Pro dlouhodobý rozvoj společnosti je důležité nejen plnit očekávání vlastníků, ale také zaměstnanců či obchodních partnerů. Na základě těchto poznatků, lze rozdělit tyto uživatele na interní a externí. (Fibírová a Šoljáková, 2005, s. 16 - 17)

Mezi nejvýznamnější externí uživatele patří iniciátoři založení. Tedy subjekty, které poskytly kapitál na založení a rozvoj organizace. Mezi další externí uživatele patří poskytovatelé práce, dodavatelé ostatní zdrojů, konkurence, subjekty veřejné správy a subjekty občanské společnosti. (Wagner, 2009, s. 53 - 57)

Mezi základní interní uživatele patří subjekty, které se starají o správu a řízení organizace. V tomto případě můžeme tedy mluvit o manažerech, a to na všech úrovních manažerské organizační struktury společnosti. Interní uživatelé získané informace z měření výkonnosti společnosti používají jako informační podporu pro další rozvoj společnosti. (Wagner, 2009, s. 53 - 57)

### 1.1.2 Klasické ukazatele výkonnosti podniku

Do klasických ukazatelů řadíme ROI, ROE, ROA, EPS a další. Tyto klasické ukazatele k měření výkonnosti vycházejí především z maximalizace zisku. Nejdůležitějším údajem pro tyto ukazatele je účetní výsledek hospodaření. Tyto ukazatele nepracují s pojmy riziko, neberou v potaz vliv inflace, nezabývají se časovou hodnotou peněz. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 17 - 18)

Mezi klasické ukazatele můžeme řadit také finanční analýzu. Finanční analýza poskytuje důležité informace pro rozhodování a další rozvoj společnosti. Finanční analýza se využívá pro krátkodobé a zejména pro dlouhodobé finanční řízení společnosti. Základními podklady pro finanční analýzu, jsou účetní výkazy tzn. rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz toků peněžní hotovosti. Finanční analýza je nám schopna poskytnout informace ze všech oblastí hospodaření – ukazatelé zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Vzhledem k tomu, že finanční analýzu řadíme mezi analytické metody, je potřeba brát v úvahu problematiku okruhy, které s finanční analýzou souvisí. (Pavelková a Knápková 2009, s. 20 – 26) Autorky Knápková a Pavelková (2010, s. 139) uvádějí následující problematiku okruhy:

- Vypovídací schopnost účetních výkazů, ze kterých finanční analýza vychází, a také rozdílnost účetních praktik podniků
- Vztah v potaz vliv mimořádných událostí a sezónních faktorů na výsledek hospodaření
- Velká závislost tradičních metod a postupů finanční analýzy na účetních údajích
- Nutnost srovnání výsledků ukazatelů tradiční finanční analýzy s jinými subjekty
- Zanedbávání rizika, nákladů obětované příležitosti a budoucích přínosů podnikatelských aktivit

### 1.1.3 Moderní ukazatele výkonnosti podniku

Moderní ukazatele využívají konceptu řízení hodnoty. To znamená, že berou v potaz veškeré činnosti, které v podniku probíhají. Mezi moderní ukazatele řadíme:

- EVA (Economic Value Added)
- MVA (Market Value Added)

- CFROI (Cash Flow Return on Investment)
- TBR (Total Business Return)
- DCF (Discounted Cash Flow)
- Excess Return
- TSR (Total Shareholder Return)
- CVA (Cash Value Added)
- SVA (Shareholder Value Added)
- CROGA (Cash Return on Gross Assets) (Pavelková a Knápková, 2009, s. 43 – 106)

Každý z těchto ukazatelů se liší svojí metodikou. Záleží, zda bere v potaz pouze náklady na cizí kapitál nebo i na vlastní kapitál a poté další aspekty. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 43)

Moderní ukazatele by měli podle Maříka a Maříkové (2005, s. 12) splňovat následující kritéria:

- Vykazovat co nejužší vazbu na hodnotu akcií. Tato vazba by měla být prokazatelná statistickými propočty.
- Umožňovat využití co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím, včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny.
- Překonávat dosavadní námitky proti účetním ukazatelům finanční efektivnosti. Především je potřeba, aby bral v potaz kalkulaci rizika a bral v úvahu rozsah vázaného kapitálu.
- Umožňovat hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniků.

Podle Pavelkové a Knápkové (2009, s. 43) by měla být tato kritéria rozšířena o dva významné aspekty:

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



## 2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza je součástí strategického managementu. Nejprve tedy objasním význam strategického managementu a poté charakterizují jednotlivé metody strategické analýzy. Strategická analýza poskytuje společnosti určitou vizi a cestu, kam chce společnost směřovat. Z tohoto důvodu je důležitá pro koncept Balanced Scorecard. Na základě dobře provedené strategické analýzy se lépe stanovují jednotlivé cíle pro Balanced Scorecard.

Strategický management můžeme chápat jakou soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, které určují dlouhodobou výkonnost organizace. Strategický management zahrnuje veškerá rozhodnutí, které manažeři dělají. Strategický management už není pouze otázkou podnikového sektoru, ale rozšířil se také do neziskových společností, vládních agentur a nemocnic. (Robbins a Coulter, 2004, s. 192 – 199)

Strategie je spojována s nejvýznamnějšími operacemi, které mají dlouhodobou povahu. V ekonomické terminologii to znamená, že jeden ze subjektů se snaží získat komparativní výhodu vůči jinému subjektu. Právě strategický management by měl zabezpečit konkurenční výhodu. (Veber et al., 2009, s. 510 – 511)

Strategické řízení se vyznačuje specifickými rysy. Rozhodování ve strategickém řízení má značný stupeň rizika, neboť budoucí vývoj je ovlivňován řadou faktorů, jejichž změny a vlivy nejsme schopni přesně predikovat. V souvislosti s probíhajícími globalizačními procesy se vliv relevantního okolí na strategické chování společnosti zvyšuje. (Veber et al., 2009, s. 510 – 512)

Proto je důležitý dynamický přístup, abychom na trhu uspěli. Měli bychom být schopni odpovídat na otázky, jaké bude pravděpodobné rozložení podílů na trhu, jak se změnily a mění bariéry vstupu na trh, kdo do odvětví vstoupil a kdo je opustil, jací jsou potenciální rivalové z ostatních odvětví atd. (Veber et al., 2009, s. 510 – 512)

Strategická analýza společnosti poskytuje manažerům důležité informace o okolním prostředí a jeho vlivu na společnost. V dnešní době, kdy jsme svědky neustálých změn je prostředí základ, na kterém je možno budovat proces strategického výběru a implementace. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 194 – 223)

U strategické analýzy se musíme vypořádat také s několika problémy. Prvním z těchto problémů může být různorodost sil, které okolo společnosti existují. Může zde vzniknout rizi-

ko celkového nadhledu a identifikace rozhodujících strategických sil. Druhým a vážnějším problémem je současná nejistota, ve které dnes společnosti působí. V takové situaci nezbývá než využít zkušenosti a poznatky z odvětví a vlastní rozum. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 194 – 223)

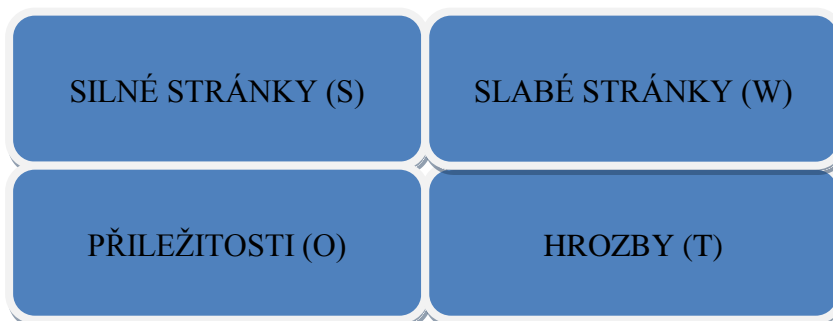
## 2.1 SWOT analýza

SWOT analýza neboli stanovení silných a slabých stránek společnosti a příležitosti a hrozby na trhu. Na základě strategické analýzy okolí společnosti je možné definovat tržní příležitosti a hrozby a na základě strategické analýzy vnitřního prostředí společnosti jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku. (Lhotský, 2010, s. 57 – 58)

Mezi typické faktory, které ovlivňují příležitosti a hrozby, můžeme řadit míru diferenciaci v odvětví, míru státní regulace, počet a velikost konkurujících si podniků, hrozbu substitučních výrobků a vstupu nových výrobců, know - how používané v odvětví a tempo růstu daného odvětví. Silné a slabé stránky se nacházejí zejména v oblastech finanční síly společnosti, výzkumu a vývoje, výrobní politiky, úrovně managementu, organizace podniku, napojení na infrastrukturu a image společnosti nebo výrobku. (Lhotský, 2010, s. 57 – 58)

Při zpracování SWOT analýzy je nutné dbát na:

- Účelnost a adekvátnost řešení k posuzované problematice
- Zaměření na podstatné skutečnosti, faktory a jevy
- Objektivnost zpracovaných dat
- Priority jednotlivých faktorů a jevů
- Identifikovatelnost a měřitelnost (Častorál, 2009, s. 114 – 116)

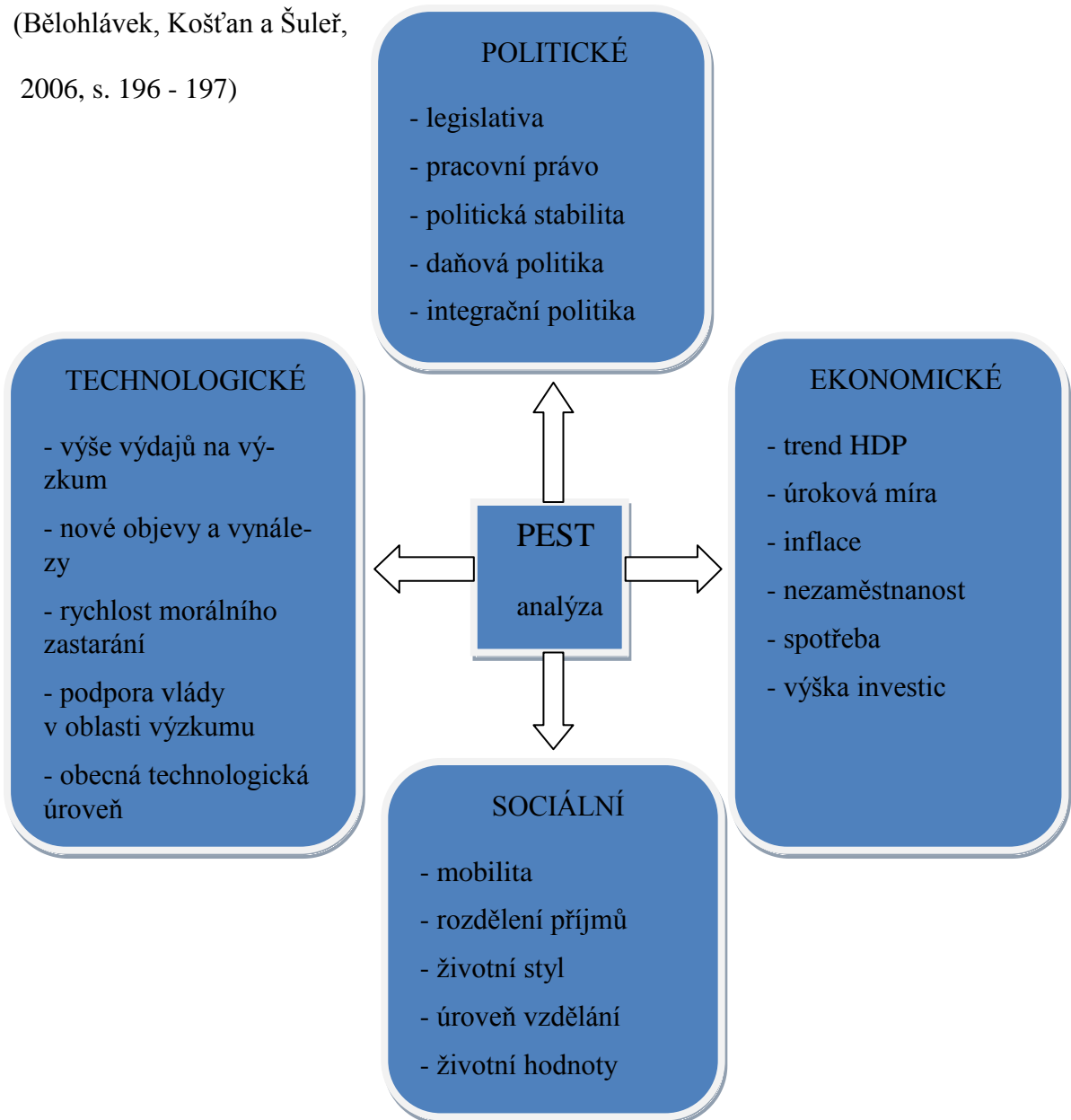


Obr. 1 – SWOT analýza (Častorál, 2009, s. 115)

## 2.2 PEST analýza

PEST analýza je tvořena čtyřmi oblastmi vnějšího prostředí. Mezi tyto oblasti patří politická, ekonomická, sociální a technologická. Při PEST analýze se vychází z minulého vývoje a snaží se předvídat a analyzovat budoucí vlivy prostředí ve výše zmíněných oblastech.

(Bělohlávek, Košťan a Šuleř,  
2006, s. 196 - 197)



Obr. 2 - PEST analýza (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 196)

PEST analýza Obr. 2 identifikuje klíčové trendy a dává o nich ucelený přehled. Umožňuje posoudit z časového hlediska vliv změn na vývoj významnosti sledovaných faktorů a vliv na vnější působení. To znamená, že PEST analýza umožňuje identifikovat, jak změny mo-

hou ovlivnit podnik a z druhé strany jak na tyto změny efektivně reagovat. (Častorál, 2009, s. 111 – 113)

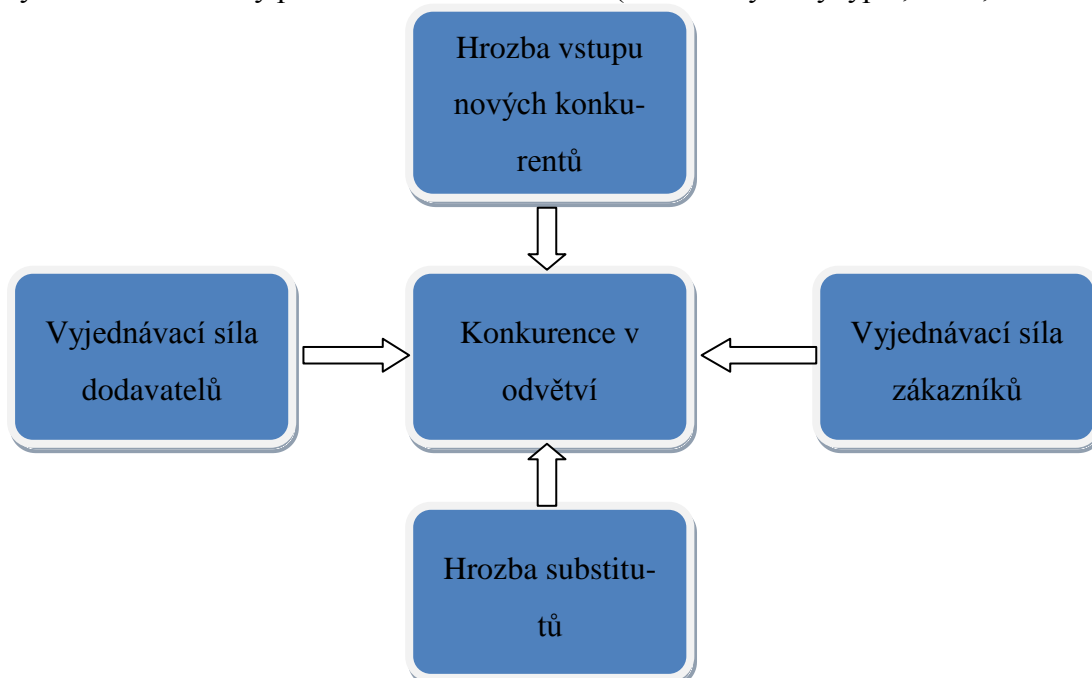
### 2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model vychází z předpokladu, že společnost působí na určitém trhu a jeho strategická pozice je ovlivňována zejména působením pěti základních faktorů. Mezi tyto faktory řadíme:

- Vyjednávací sílu zákazníků
- Vyjednávací sílu dodavatelů
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Hrozba substitutů
- Konkurence společností působící na daném trhu (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 53 – 56)

Obchodní strategie je poté odvozená od pochopení pravidel konkurence, která řídí odvětví a určuje jeho atraktivitu. Základním úkolem obchodní strategie je ovlivnit pravidla ve prospěch společnosti. (Karlöf a Lövingsson, 2006, s. 179 – 188)

Při výstupu Porterovy analýzy by měly být identifikovány jednak potenciální hrozby, ale i příležitosti. Na základě Porterovy analýzy by společnost měla být schopna dané příležitosti využít a dané hrozby pokud možno eliminovat. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 53 – 56)



Obr. 3 – Porterův model pěti konkurenčních sil (Karlöf a Lövingsson, 2006, s. 186)

### 3 BALANCED SCORECARD

Historii Balanced scorecard můžeme datovat do let 1945 až 1973. V této době fungoval nepružný systém řízení značně závislý na finančním účetnictvím. Pohled na tento způsob řízení změnila ropná krize. Právě ropná krize poukázala, že finanční účetnictví a účetní výkazy jsou pohledem dozadu. Proto se začal hledat nový pohled, který by umožnil pohled do budoucnosti. Prvním krokem v tomto směru byl vznik manažerského účetnictví. Dále vývoj směřoval přes controlling a reengineering. Až počátkem 90. let byl vymyšlen mnohem dokonalejší návrh systému řízení. Tato metoda se nazývá Balanced scorecard, ve zkratce BSC. Jeho autory jsou R. Kaplan a D. Norton. (Vysušil, 2006, s. 13 – 16)

Koncept BSC si velmi brzo našel své zastánce, jak na poli amerických, tak i na poli evropských podniků. Podle posledních průzkumů využívá tuto metodu více než padesát procent společností zařazených v žebříčku 500 Fortune. Díky úspěchu v podnikatelské sféře se koncept BSC rozšiřuje i do veřejné sféry. (Dytrt a Stříteská, 2009, s. 132)

#### 3.1 Koncept Balanced scorecard

Podle autorů Kaplana a Nortona (2007, s. 19) BSC zahrnuje v sobě tradiční finanční měřítka, která vypovídají o minulých finančních transakcích. Tyto měřítka byla vhodná pro průmyslovou éru, kdy nebyly považovány investice do dlouhodobých schopností a vztahů se zákazníky kritickými faktory pro úspěch. Finanční měřítka jsou, ale nevhodná pro stanovení strategie. V současném informačním věku je potřeba investovat do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací.

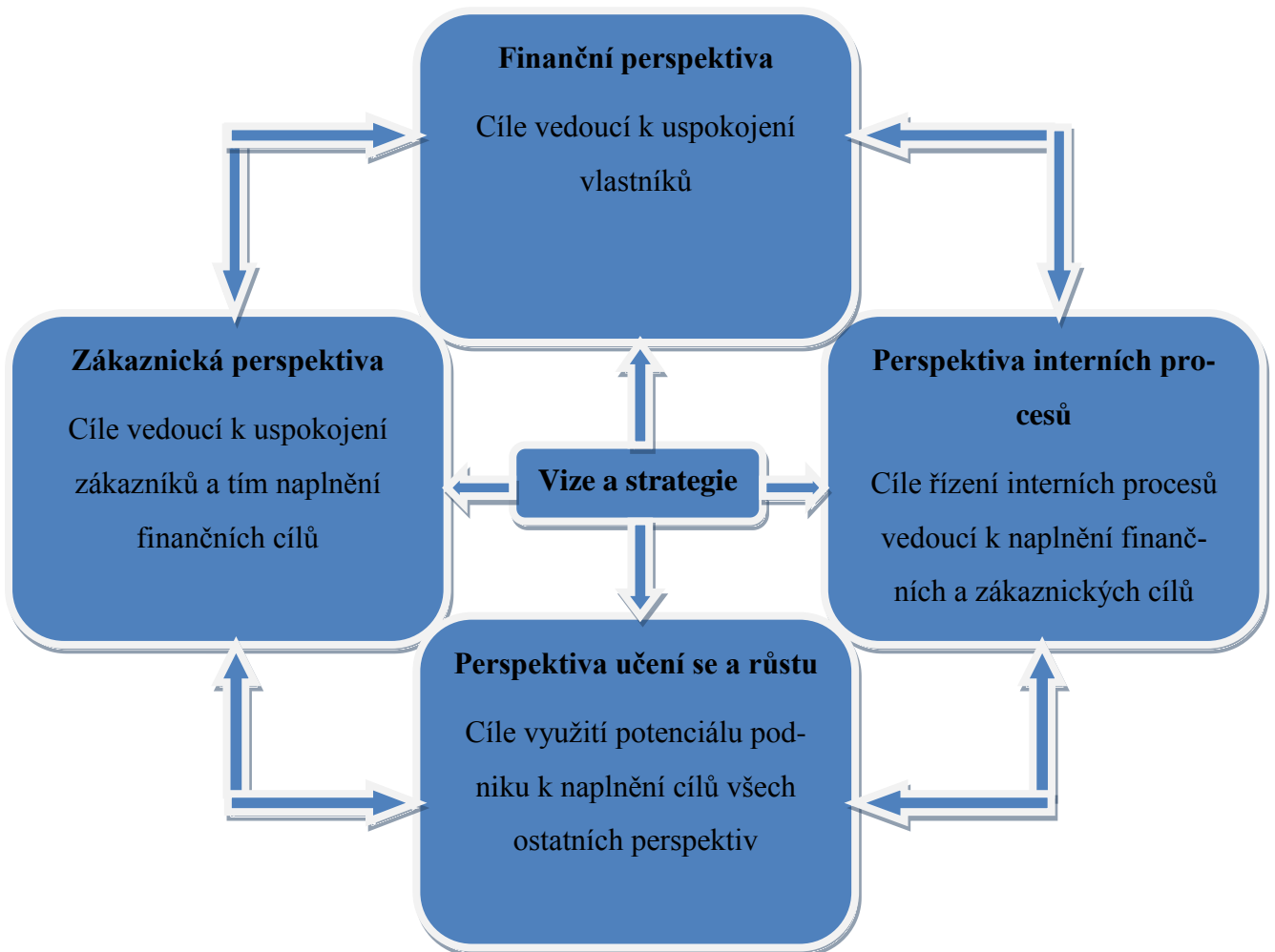
BSC právě proto doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Tato měřítka vycházejí ze strategie společnosti a sledují výkonnost společnosti ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Znázorněné na Obr. 4. (Kaplan a Norton, 2007, s. 19)

Podle autora Košťana a Šuleře (2002, s. 115) představuje metoda BSC systém řízení a měření výkonnosti společnosti, které dokáže převést strategii společnosti do jasných a přehledných cílů, které poskytují manažerům, ale i ostatním pracovníkům souhrnný a zejména srozumitelný přehled o strategických záměrech společnosti.

Úkolem BSC je tedy se zaměřit na takové ukazatele, které jsou důležité pro naplňování strategie a dosahování strategických cílů. Nelze se zaměřovat pouze na finanční ukazatele, ale sledovat také ostatní perspektivy. (Košťan a Šuler, 2002, s. 115)

Podle Řezáče (2009, s. 117 – 118) můžeme chápat BSC jako přehlednou kartu, ve které najdeme ukazatele finanční i nefinanční, hmotné i nehmotné, krátkodobé či dlouhodobé plány. BSC představuje manažerský systém, který slouží k:

1. Vyjasnění vize a strategie
2. Stanovení plánů s měřitelnými úkoly
3. Vzájemnému propojení plánů všech úrovní
4. Využívání zpětné vazby a učení se



Obr. 4 – Perspektivy konceptu BSC a jeho propojení s vizí a strategií společnosti (Pavelková a Knápková, 2009, s. 194)

## 3.2 Perspektivy BSC

Čtyři perspektivy BSC nám umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými a měkkými měřítky. Existují, ale také případy, kdy společnosti využívají více nebo méně než čtyři perspektivy. (Kaplan a Norton, 2007, s. 33 - 40)

### 3.2.1 Finanční perspektiva

Včasná a přesná finanční data budou vždy prioritou pro podnik. Manažeři si budou tato data vždy zjišťovat a budou důležitá pro další jejich rozhodování. Velmi důležitá je manipulace a zpracování finančních dat. (Balancedscorecard, 1998 – 2011)

Kaplan a Norton (2007, s. 48 – 49) označují finanční cíle jako jádro, do kterého směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Finanční cíle společnosti se mění v čase. Záleží na fázi životního cyklu společnosti. Poté se tedy jejich jednotlivé cíle mohou lišit od agresivního růstu tržního podílu po stabilitu, ukončení činnosti a likvidaci. Do finanční perspektivy řadíme sledování snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvýšení obratu, snižování jednicových nákladů, snižování provozních nákladů a mnohé další.

Pavelková a Knápková (2009, s. 195) poukazují, že ve finanční perspektivě jde o sledování spokojenosti vlastníků. Uspokojování v tom smyslu, že se zhodnocují jejich vložené prostředky. V tomto případě by se jako kritérium pro hodnocení podniku měla zvolit čistá současná hodnota.

### 3.2.2 Zákaznická perspektiva

V současné době stále roste význam zákazníka. Proto je důležité se zaměřit na spokojenost zákazníka. V okamžiku, kdy zákazník není spokojen s nabízenými službami, tak si hledá nového dodavatele, který odpovídá jeho představám. Z tohoto důvodu by si společnosti měly dělat průzkumy, co jejich zákazníci požadují. (Balancedscorecard, 1998 – 2011)

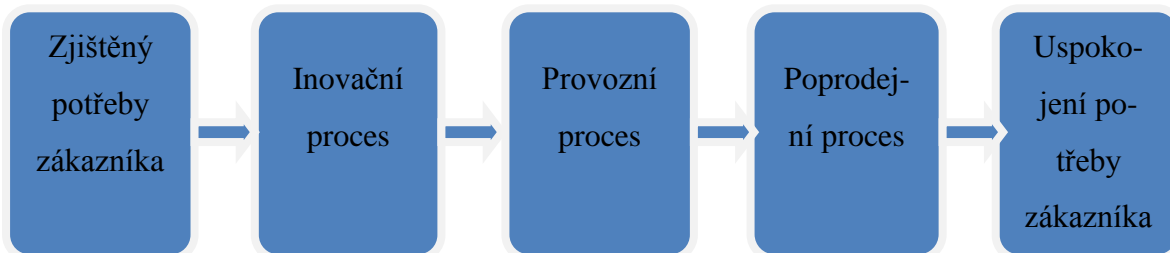
Spokojeného zákazníka můžeme chápat jako vzácné aktivum. Hodnota dobrého jména společnosti se vyvíjí na základě pozitivních vztahů se zákazníky. Poté zde existuje potenciál opakovaných nákupů a rozšíření pozitivních vztahu také na další výrobky či služby. (Kaplan a Norton, 2006a, str. 19 – 20)

Úkolem společnosti v zákaznické perspektivě BSC je identifikovat zákaznické a tržní segmenty. Tyto segmenty představují pro společnost zdroj obrátů, který je součástí jeho finančních cílů. Pomocí zákaznické perspektivy je možné stanovit klíčová zákaznická měřítka. Mezi tato měřítka řadíme například spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady jejich udržení a ziskovost. V minulosti se podniky soustředily na své interní možnosti. V současné době přesouvají společnosti svůj zájem na koncového zákazníka. Proto je pro společnost důležité, aby jasně identifikoval své zákazníky a tržní segment, na kterých chce uspět. (Kaplan a Norton, 2007, s. 61 - 62)

### 3.2.3 Perspektiva interních procesů

Tato perspektiva umožňuje manažerům zjistit, zda jejich výrobky či služby jsou v souladu s přáním a požadavky zákazníka. Interní procesy musí být navrženy velmi pečlivě a měly by být navrženy lidmi, kteří vědí, jak společnost funguje. (Balancedscorecard, 1998 – 2011)

Je důležité, aby se rutinní procesy změnilly v tvůrčí činnost, která je součástí podnikové strategie a vize. Znamená to, že interní podnikové procesy musí mít svou perspektivu. Náznorným příkladem pojetí interních procesů je hodnotový řetězec, viz Obr. 5. (Vysušil, 2006, s. 61 – 62)



Obr. 5 – Hodnotový řetězec (Vysušil, 2006, s. 61 – 62; Kaplan a Norton, 2007, s. 89 - 90)

Velké organizace mají příležitosti vytvářet úspory z rozsahu činností a pomocí toho mohou zvyšovat svou konkurenční výhodu a zvyšovat hodnotu pro akcionáře. Každá společnost, která je složena z řady útvarů, může dosahovat úspor z rozsahu tím způsobem, že se zaměří na procesy, které jsou společné pro více jejich podnikatelských útvarů. (Kaplan a Norton, 2006b, s. 9 – 10)

V perspektivě interních procesů se charakterizují procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Cíle a měřítka této perspektivy jsou stanoveny



až poté, co se určí cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy. Většina podniků už nevyužívá analýzu odchylek finančních výsledků jako primární metodu kontroly a řízení. Tato finanční měřítka jsou rozšířena o měřítka jakosti, výnosnosti, propustnosti a doby cyklu. Všechny podniky se v současné chvíli snaží zlepšit jakost, zkrátit dobu cyklu, zvýšit výnosy, maximalizovat propustnost a snížit náklady na své interní procesy. (Kaplan a Norton, 2007, s. 85 – 87)

### 3.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Tento pohled v sobě zahrnuje školení zaměstnanců, firemní kulturu, postoje týkající se individuálního i firemního sebezdokonalování. V současných podmínkách technologických změn je potřeba, aby se znalostní pracovníci kontinuálně učili novým věcem. (Balancedscorecard, 1998 – 2011)

V této perspektivě může sehrát užitečnou roli celoorganizační ústředí. V tomto případě se jedná o rozvoj nehmotných aktiv: lidí, technologií, kultury a vůdčího potenciálu. Nehmotná aktiva představují pro společnost nový faktor podnikatelské strategie. Pro společnost představují nehmotná aktiva příležitost i úkol. Nehmotná aktiva by měla být řízena způsobem, který vytváří synergii s ostatními perspektivami a udržuje konkurenční výhodu. (Kaplan a Norton, 2006a, str. 20 – 21)

Předchozí tři perspektivy finanční, zákaznická a interních procesů slouží k dosahování stále lepších a lepších výsledků týkající se výkonnosti podniku. Cíl perspektivy učení se a růstu je vytvářet infrastrukturu, která umožňuje dosahování cílů právě v těchto třech perspektivách. Často se v podnicích stává, že práce na této perspektivě se nejvíce šetří. V případě potřeby snížení krátkodobých nákladů nedochází ke školení a rozvoji zaměstnanců. BSC zdůrazňuje důležitost investic do budoucna a to ne jen v tradičních oblastech investic, jakou jsou nové stroje, zařízení, výzkum a vývoj. Důležité jsou také investice do samostatných zaměstnanců, systémů a procedur. Pouze tato kombinace investic může vést k dosažení dlouhodobých cílů podniku. Na základě těchto faktorů BSC vytypoval tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu:

- Schopnosti zaměstnanců
- Schopnosti informačního systému

- Motivace, delegování pravomocí a angažovanost (Kaplan a Norton, 2007, s. 112 – 113)

### **3.3 Implementace konceptu BSC**

Existuje několik důvodů, proč společnosti přistupují ke konceptu BSC. Všechny důvody jsou součástí širokého cíle – mobilizovat podnik k dosažení nové cesty a nové strategie. Po zahájení slouží proces BSC jako stavební kámen pro manažerský systém. (Kaplan a Norton, 2007, s. 232)

Zda bude koncepce BSC úspěšná, závisí zejména na kvalitě implementace. Implementace by měla mít diferenciovanou a promyšlenou strukturu. (Horvath & Partner, 2002, s. 56)

#### **3.3.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci**

U organizačních předpokladů rozlišujeme dva aspekty. Prvním je stanovit, ve kterých útvarcích a jednotkách se bude koncept BSC zavádět. V případě otázky, které podnikové útvary a jednotky budou zahrnuty do konceptu BSC je třeba dbát na zásadu: čím více podnikových jednotek a útvarů je s pomocí BSC strategicky řízeno, tím lépe mohou být důležité cíle nadřazených úrovní rozloženy na úrovně následující.

Druhým aspektem je bezproblémový průběh projektu implementace BSC. Zajištění vlastního projektu zahrnuje zejména organizaci projektu, průběh projektu, zajištění potřebných informací a komunikace, standardizace používaných metod a určení kritických faktorů úspěchu.

Další důležitou součástí implementace BSC při tvorbě organizačních předpokladů je stanovení perspektiv. Ve většině případů se používají výše zmíněné perspektivy a to finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu. V praxi se, ale můžeme také setkat s dalšími perspektivami na základě specifik podniku. (Horvath & Partner, 2002, s. 57 - 58)

#### **3.3.2 Objasnění strategie**

BSC slouží k realizaci již existující strategii nikoliv k tvorbě nové strategie. Na základě BSC jsme schopni detailně konkretizovat strategii a to způsobem, že stanovíme vhodné cíle týkající se zákazníků, procesů, potenciálu a odpovídajících strategických akcí.

Důležitou částí této fáze je samotná strategie. Kolem strategie podniku by měla panovat shoda a pochopení od všech zodpovědných pracovníků. Shoda a pochopení okolo strategie by měla být systematicky kontrolována prostřednictvím osobních pohovorů s odpovědnými pracovníky.

Při zavádění BSC se podniky snaží, aby koncept BSC byl navázán na stávající strategii. Přepřarování strategie na základě konceptu BSC dochází většinou až následující rok. Tento jev se děje z toho důvodu, že společnost chce sjednotit BSC se svými dlouhodobými cíli a rozvojem společnosti. (Horvath & Partner, 2002, s. 59 - 60)

### 3.3.3 Tvorba BSC

V této fázi je vymezen koncept BSC pro organizační jednotku či útvar. Výchozími body jsou:

- Určení základní struktury BSC,
- Informovaný a motivovaný tým složený z vedoucích pracovníků,
- Srozumitelné postupy a metodické standardy,
- Připravená strategie.

Po stanovení struktury BSC probíhají v příslušných podnikových útvarech následující kroky:

- Detaily strategických cílů
- Řetězec příčin a následků
- Definování cílových hodnot
- Definování měřítek
- Spuštění strategických akcí

V těchto pěti krocích je zahrnuta celá podstata implementace BSC. Při realizaci těchto pěti kroků je potřeba dbát na následující skutečnosti. Hlavním faktorem BSC jsou strategické cíle, nikoliv jejich měřítka. Stanovení cílů na maximální počet 20, přičemž tyto cíle jsou rozděleny mezi jednotlivé perspektivy.

V případě úspěšného zavedení BSC do systému řízení slouží jako filtr pro vytváření a přijímání návrhů na nové projekty. Na základě konceptu BSC jsou v podniku všichni seznámeni s cíli a směrem, kterým se chce společnost ubírat. To vede ke snížení počtu návrhů projektů, které jsou mimo strategii podniku. (Horvath & Partner, 2002, s. 60 - 63)

### **3.3.4 Postup při procesu rozšíření – roll – out**

Tato fáze se zaměřuje na rozšíření konceptu BSC do všech podnikových útvarů a jednotek. Pomocí toho dojde k tomu, že cíle a strategické akce z organizačně nadřazených jednotek se důsledně přenesou do BSC podřízených organizačních jednotek. Tomuto procesu se říká vertikální integrace cílů. Důsledkem této reorganizace je dosaženo strategických cílů nejen celého podniku, ale i jednotlivých obchodních oblastí. V případě horizontální úrovně může pomocí konceptu BSC dojít ke zlepšení strategických akcí jednotek či útvarů.

Pro vertikální a horizontální úrovně řízení existuje velké množství metodických postupů, které vedou ke sladění jednotlivých cílů a strategických akcí. (Horvath & Partner, 2002, s. 63)

### **3.3.5 Zajištění kontinuálního nasazení BSC**

V případě ukončení implementace BSC vypracováním strategických cílů, řetězců příčin a následků, měřítek, cílových hodnot a strategických akcí pro organizační útvar či jednotku, mělo by to za následek pouze jednorázové silnější zaměření na strategii. Důležitým krokem pro další fungování konceptu BSC je nutné propojení s manažerským systémem řízení. BSC je potřeba propojit i s ostatními systémy řízení, a to s následujícími:

- Cotrollingem
- Integrace BSC do strategického a operativního plánování
- Integrace do systému reportingu
- Integrace do systému řízení lidských zdrojů

Další důležitou úlohou implementace BSC je vytvoření vhodné IT podpory. IT podpora je klíčová zejména ve velkých organizacích s několika koncepty BSC pro kontinuální využívání.

Vhodné a systematické využívání BSC v podniku vede k zásadnímu rozvoji systému řízení. Dochází ke zvýšení času při strategickém plánování, ale současně dochází ke zkrácení doby u operativního plánování. Podstatné je, že se BSC po skončení poslední fáze stává koncepcí řízení a nikoliv jen nástrojem k měření. Až tehdy dochází k vytvoření předpokladů pro strategicky zaměřenou organizaci. (Horvath & Partner, 2002, s. 63 - 65)

### **3.4 Zhodnocení, přínosy a možnosti konceptu BSC**

Při finanční analýze sledujeme finanční měřítka minulé výkonnosti, což v současných tržních a konkurenčních podmínkách nestačí. BSC přináší nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Jedná se o komplexní systém měření výkonnosti, který obsahuje finanční i nefinanční měřítka. (Veber et al, 2009, s. 182 – 183)

Důvod, který vedl k zavádění nefinančních ukazatelů do systému měření a řízení podniků je, že nestačí se spoléhat pouze na finanční ukazatele, protože tyto ukazatele mohou omezit potenciál v budoucnosti. Finanční model by měl být rozšířen minimálně o položky týkající se nehmotných a intelektuálních aktiv. (Veber et al, 2009, s. 182 – 183)

Vhodným řešením pro strategické a operativní řízení podniku a sledování jeho výkonnosti se jeví propojení konceptu BSC, ekonomické přidané hodnoty a ukazatelů finanční analýzy. (Veber et al, 2009, s. 182 – 183)

BSC přináší prostor pro sebereflexi manažerům. Jedná se o diagnostiku, jakým způsobem manažeři využívají své zkušenosti a schopnosti a zda vedou společnost vytýčenou cestou v synergii se strategií společnosti. Měřítka výkonnosti by měla být navázána na vizi a strategii podniku. Strategii by měla být idea, se kterou jsou seznámeni všichni pracovníci ve společnosti a hlavně by strategii měli rozumět. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 232 – 234)

Při měření výkonnosti se zdůrazňuje nezbytnost zařadit měřítka orientována na zájmy stakeholderů. Kvalitní vztahy stakeholderů k podniku, zejména zákazníků a zaměstnanců, jsou nejvýznamnější příčinou dosažení dlouhodobého kladného vývoje podnikové výkonnosti. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 232 – 234)

Pečlivé vyřešení a neustále zlepšování těchto oblastí podle specifík každého podniku je cestou jak vytvořit skutečný systém měření výkonnosti, který budeme moci nazývat systémem a který nebude pouze sadou měřítek výkonnosti. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 232 – 234)

### 3.5 Synergie BSC

Synergii můžeme chápat jako „pracovat společně“ v případě ekonomické terminologii kooperovat. Existuje desítky definic synergie. V moderním managementu zatím nedošlo k jasné interpretaci pojmu synergie. (Vodáček a Vodáčková, 2009a, s. 290 – 291)

V případě vysvětlení synergie v moderním managementu se účelově využívají reálné manažerské situace. Tradičním nástrojem k tomuto postupu je aplikace systémových přístupů popřípadě aplikace systémových myšlení. (Vodáček a Vodáčková, 2009b, s. 32)

Synergie ostatních konceptů s konceptem BSC slouží k zefektivnění a podpoře, které vedou k celkovému posunu společnosti dopředu. V současné době existuje několik synergií s konceptem BSC. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 201)

#### 3.5.1 Synergie BSC a EVA

V případě propojení BSC a EVA se využívá ukazatel EVA jako vrcholové měřítko finanční perspektivy BSC. Ukazatel EVA je velice výhodný pro finanční perspektivu BSC. EVA uvažuje s náklady na kapitál a je možné ji využít také prostřednictvím identifikace generátorů hodnoty. Ukazatel EVA lze také využít, jako systém odměňování k motivaci zaměstnanců či vrcholových manažerů. Výhody, které plynou z propojení BSC a ukazatele EVA, jsou následující:

- Berou se v potaz požadavky investorů
- BSC odkrývá potenciál společnosti
- Finanční podstata EVA je rozšířena o realizaci strategie
- Pomocí BSC je zabezpečena orientace na budoucnost
- Měřítko BSC vycházejí s pyramidového rozkladu EVA (Pavelková a Knápková, 2009, s. 201)

#### 3.5.2 Synergie BSC a EFQM

Koncept EFQM Excellence Model podniky využívají jako sebehodnotící prostředek. Podniky se porovnávají s ostatními podniky a na základě toho jsou schopny identifikovat své slabé a silné stránky a prostory pro další zlepšování a rozvoj. Při porovnávání s ostatními

podniky se využívá modelu benchmarkingu. Model EFQM se zaměřuje na následující oblasti:

- Orientace na výsledek
- Orientace na zákazníky
- Jasná a srozumitelná strategie
- Školení zaměstnanců a zajištění jejich rozvoje
- Orientace na inovace
- Zlepšování a rozvoj vztahu s odběrateli a dodavateli a další

Model EFQM lze rozdělit na 9 oblastí. Prvních pět oblastí slouží k vytváření předpokladů pro úspěch společnosti. Další čtyři oblasti slouží k hodnocení stanovených výsledků a cílů. Model EFQM podnik využívá ke komplexní analýze. Pomocí tohoto modelu je společnost schopna lépe využívat své silné stránky.

Role BSC v této synergii je zaměřením se na strategii. BSC by se měla snažit o jasnou a srozumitelnou specifikaci strategických cílů a akcí, propojenost mezi operativními a strategickými úlohami a ke komunikaci uvnitř společnosti. Úlohou EFQM je zejména kontrola výkonnosti podniku a identifikace silných a slabých stránek společnosti a dále zaměřením na kontinuální proces zvyšování výkonnosti.

Kombinací obou modelů dojde k maximalizaci výhod a minimalizaci nevýhod. Kombinace BSC a EFQM může fungovat ve dvou rovinách, a to na rovině pasivní a aktivní. Pasivní rovina se zaměřuje pouze na vizi a strategii společnosti. Aktivní rovina slouží ke kontrole firemních výkonů a identifikaci oblastí, které lze řídit lépe. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 202 - 204)

### 3.5.3 Synergie BSC a ABC

Koncept ABC slouží k procesnímu řízení nákladů, což vede k lepší definici aktivit a procesů, které vytvářejí hodnotu. Na základě toho, lze vytvářet klíčové informace, které slouží k manažerským rozhodnutím. Další úlohou ABC je definovat náklady na jednotlivé aktivity a přiřazovat těmto aktivitám přidanou hodnotu.

Oba tyto koncepty vycházejí ze stejného základu. Snaží se o hledání příčin a následků. Koncept ABC se snaží o správné nastavení cílové hodnoty měřítek v této synergii.

Další možností je, že koncept ABC funguje jako integrální součást BSC. ABC můžeme chápat jako systém, který se snaží o propojení spotřeby zdrojů a daných výstupů. Tento faktor využít lze, u měření všech čtyřech perspektivách. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 204)

#### 3.5.4 Synergie BSC a Six Sigma

Model Six Sigma můžeme chápat, jako analýzu kvalitativních problémů a jejich následné odstraňování na základě statistických metod. Dalším využitím tohoto konceptu je zvyšování užítku pro zákazníka a zlepšování podnikových výsledků. Six Sigma je jedna z metod projektového managementu, který využívá prvky řízení kvality.

Pozitivní vliv konceptu Six Sigma se projevuje zejména na kvalitě, čase a nákladech. Slouží ke kontinuálnímu zlepšování výrobků a procesů. Na základě tohoto systému jsme schopni měřit mezery ve výkonnosti, analyzovat příčiny a implementovat změny.

Synergií těchto konceptů dochází ke kombinaci strategického pohledu BSC a operativního přístupu Six Sigma. Efektivní řízení výkonnosti může být docíleno následujícími možnostmi:

- Rozklad strategie na jednotlivé části a cíle – BSC
- Hodnocení splnění cílů - BSC
- Orientace na odchylky – BSC
- Identifikace příležitostí pro zlepšení výrobků a interních procesů podniku – Six Sigma

Díky propojení těchto konceptů lze přímo ovlivnit tři perspektivy BSC, a to perspektivy interních procesů, zákaznickou a finanční. Perspektiva učení a růstu bude ovlivněna pouze nepřímou. V perspektivě učení a růstu se tato synergie projeví pomocí zvýšení kvalifikace zaměstnanců, kteří budou do zlepšovacího procesu zapojeni. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 205)



### 3.5.5 Synergie modelů EFQM, Balanced Scorecard a Six Sigma

Na základě rozdílného pojetí tří konceptů EFQM, BSC a Six Sigma je důležité pro vytvoření synergie stanovit a znát rozhraní pro kombinaci a koordinaci.

EFQM se zaměřuje na hodnocení výkonu ve srovnání s ideálním podnikem. Díky diferenciaci a standardizovanému seznamu kritérií dodává ucelený přehled o silných a slabých stránkách společnosti.

BSC umožňuje zaměření na specifika podniku. Základem je stanovení podnikové strategie. Pomocí Balanced Scorecard je vytvořen strategický základ pro prioritizaci nutných opatření a přidělení zdrojů. Konkrétním měřením se zajišťuje jeho soustavné zvyšování a vylepšování.

BSC slouží k aktivní podpoře vedení podniku zaměřené na hodnotu obecně. Ve veškerých obchodních jednotkách převádí strategie v řetězci příčin a účinků na operativní cíle, měrné veličiny a odpovědnost. V případě dalšího rozvoje BSC se z hlavních identifikovaných hnacích sil odvozují strategicky relevantní a operativní měrné veličiny. Takto zaměřený systém slouží ke strategickému procesu plánování a informování a nakonec i controllingu realizace strategie.

Roční podnikové hodnocení pomocí celistvého Excellence modelu EFQM se odráží v BSC struktuře. Díky podnikovému hodnocení se objevují nová témata a nové ukazatele, na které je potřeba se v budoucnu zaměřit případně eliminovat.

Six Sigma rozšiřuje tyto koncepty o nekompromisní koncentraci na realizaci. Na základě jasně stanovených cílů a milníků dochází k realizaci požadované úrovně hnacích mechanismů hodnot. Six Sigma se tedy zaměřuje na těsný vztah k obchodní strategii a kvalitativní vizi z pohledu zákazníka i na procesy neustálého zlepšování na základě jasně definovaných měrných veličin a řídicích kritérií.

Metodika Six Sigma slouží zejména k realizaci projektů pro procesní zlepšení a rozvoj. Zavádějí se při ní procesní měrné veličiny pro pozorování, analyzování a řízení výkonnosti procesů.

Propojením měřicího a řídicího systému, který je dosažen kombinací EFQM modelu a BSC doplníme o Six Sigma. Díky tomuto propojení se vytvoří projektově jasné cíle na základě definovaných měrných a řídicích veličin a především selepší management dosahování

cílů. V případě rozpoznání problému je potřeba proces zanalyzovat a zoptimalizovat. Tím zabezpečíme bezprostředně zvýšenou výkonnost podniku a to prospěje i nabízeným tržním výkonům. Důležitým faktorem při realizaci kvalitativní strategie hrají také partneři a stanovené zdroje.

Cílem propojení těchto tří konceptů je vysoká spokojenost, která vede k silnému využití na trhu. Tento aspekt se nakonec projeví ve velmi důležitých finančních výsledcích, hospodárnosti a zvýšení rentability společnosti. Podnikové výsledky se ale v jedné perspektivě BSC najít nedají. Odrážejí se zejména ve výkonnosti týkající se životního prostředí a tím ovlivněné spokojenosti zákazníků. Tento fakt se může projevit na hospodárnosti a finančních výsledcích společnosti.

Dalším využitím těchto tří konceptů je hodnocení Business Excellence při koncepční přestavbě. Veličiny řízení jsou záležitostmi BSC, zatímco realizace zlepšování je vyhrazeno metodě Six Sigma. Ve fázi rozběhu pomocí BSC vypracujeme hnací mechanismy hodnoty. Pomocí Six Sigma projektů můžeme odstraňovat rozpoznané deficity a teprve poté dosáhnout pomocí EFQM modelu celkové a koncepční přestavby. V opačném případě hrozí společnosti nebezpečí, že bude zaměřovat veškeré síly příliš dlouho na poměrování s ideálním podnikem a na rozpoznávání deficitů, aniž by byl vůbec spuštěn proces zlepšování. Pokud je počátek přestavby veden konceptem BSC nebo Six Sigma existuje více možností, které mohou vést rychleji k pohybu směrem k dosažitelným účinkům a výsledkům.

Výsledkem kombinace EFQM hodnocení, BSC a Six Sigma je efektivní řízení procesů a změn v podniku. S tím spojená opatření si kladou za cíl dlouhodobě zvyšovat hodnotu podniku a zajistit jeho dlouhodobou životaschopnost. ( Töpfer, 2008, s. 321 – 341)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PODNIK MEAS CZ, S. R. O.

V první fázi praktické části se zaměřím na profil samotné společnosti MEAS CZ, s. r. o. Budou nastíněny základní údaje o společnosti, historii a předmětu činnosti.

### 4.1 Profil podniku

Tab. 1 - Základní údaje o podniku MEAS CZ, s. r. o.

(MEAS CZ, 2011)

Základní údaje o podniku MEAS CZ, s. r. o.	
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Rok založení	1999
Sídlo	Rožnov pod Radhoštěm
IČO	258 27 987
Základní kapitál	2 000 000 Kč
Počet společníků	4
Tržní segment	CZ - NACE 28
Počet pracovníků (2012)	34
Tržby (2011)	74 000 000 Kč
Mateřská společnost	PBT Rožnov p. R, s. r. o.

### 4.2 Předmět podnikání

MEAS CZ, s. r. o. se zabývá širokou škálou oblastí mezi, které patří zejména:

- Konstrukce strojů a zařízení
- Konstruktivně technologická činnost
- Konstruktivními pracemi v elektrotechnice
- Poradenskou činností v oblasti elektrotechnického a strojírenského průmyslu
- Projekčními a konstruktivními pracemi ve strojírenství
- Výrobou, instalací a opravou elektronických strojů a přístrojů a další

Dále společnost MAES CZ, s. r. o. provádí laboratorní a prototypové montáže elektrotechnických sestav až po komplexní linky pro velkosériovou plně automatizovanou výrobu. Společnost také zabezpečuje technologickou podporu procesů, provádí optimalizaci technologických postupů, školení obsluhy i technických pracovníků.

Výrobky lze rozdělit na tři základní druhy a to na mycí zařízení, sítotisková zařízení a dispenzery. Strukturu prodeje základních druhů výrobku znázorňuje Obr. 6. (Cejpek, 2010)

### **Mycí zařízení**

Jedná se o ruční, poloautomatická a plně automatická zařízení pro mytí pájecích rámců, tiskových šablon a elektronických sestav desek plošných spojů a keramických substrátů pro pájení od zbytků past, lepidel a tavidel. Konkrétně se jedná o následující zařízení:

- Vanová mycí zařízení
- Komorová ostřiková mycí zařízení
- Sušičky
- Dávkovací zařízení pro přípravu kapalných směsí
- Automatické dopravníky

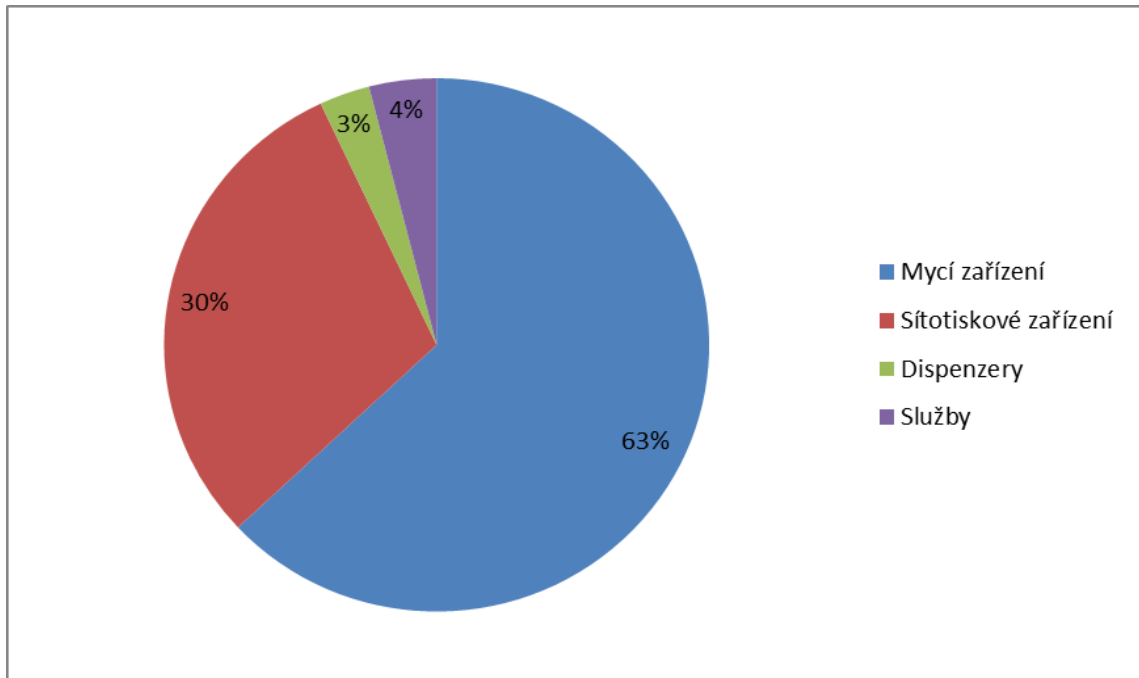
### **Sítotisková zařízení**

Jsou to ruční, poloautomatická a plně automatická zařízení pro přesné nanášení pájecí pasty nebo lepidla sítotiskovou technikou na desky plošných spojů pro elektronické sestavy před jejich osazením součástkami. Jedná se o zařízení:

- Malé ruční sítotisky
- Ruční sítotisky s vedenou stěrkou
- Poloautomatické sítotisky s volitelným kamerovým systémem
- Plně automatické sítotisky „In Line“

### **Dispenzery**

Jedná se o ruční nebo poloautomatická mikroprocesorem řízená zařízení pro velmi přesné dávkování viskózních materiálů, pájecích past, lepidel apod. v elektrotechnickém průmyslu. (Cejpek, 2010)

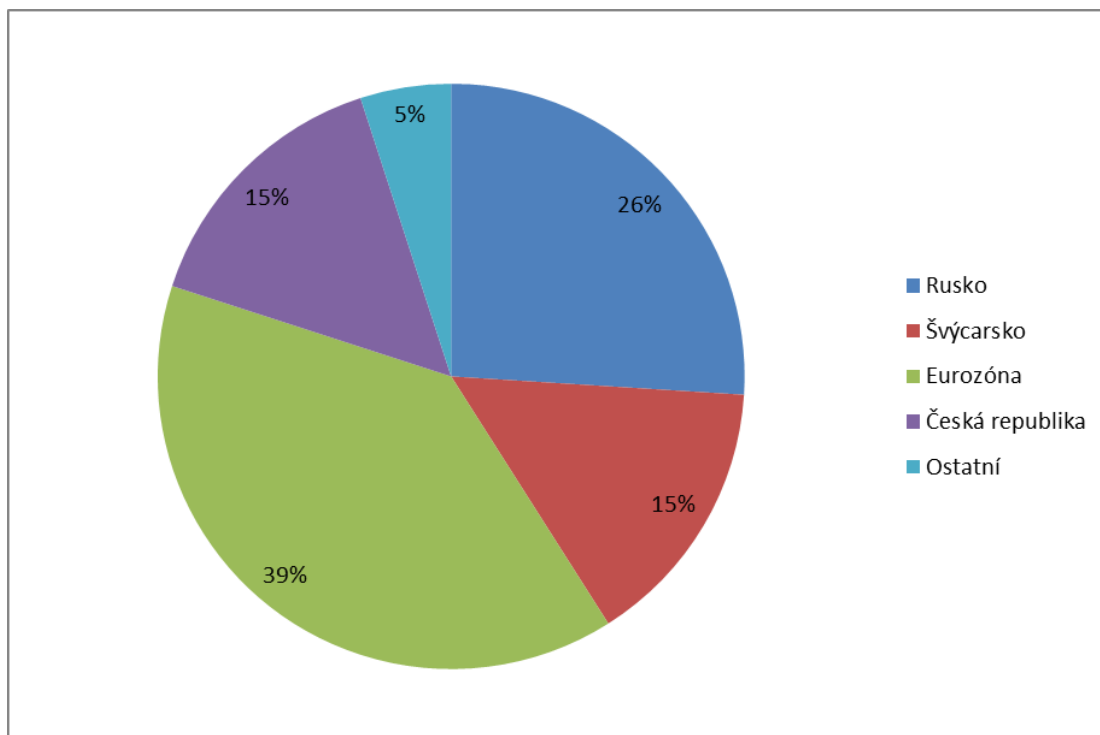


Obr. 6 - Struktura prodeje podniku MEAS CZ, s. r. o. (MEAS CZ, 2011)

### 4.3 Zákazníci

Společnost MEAS CZ, s. r. o. vznikla jako výrobní dceřiná společnost firmy PBT, s. r. o. a většinu svého výrobního programu prodává prostřednictvím mateřské společnosti PBT. Většina produkce jde zahraničí do mnoha Evropských a světových zemí a to například do Švýcarska, Ruska a mnohých dalších. Pouze 15 % prodeje se týká tuzemska a 85 % tvoří export do zahraničí. Podrobnou strukturu prodeje znázorňuje Obr. 7. Jejich zákazníci jsou:

- Výrobci automobilní techniky
- Výrobci telekomunikační techniky
- Výrobci radiotechniky
- Výrobci lékařské elektroniky
- Výrobci solárních panelů
- Výrobci elektronických a mechanických součástek
- Výrobci polovodičů (Cejpek, 2010)



Obr. 7 - Struktura prodeje podniku MEAS CZ, s. r. o. dle zemí (MEAS CZ, 2011)

#### 4.4 Současná strategie, způsob měření a řízení výkonnosti společnosti

Strategie společnosti MEAS CZ, s. r. o. vychází ze strategie mateřské společnosti PBT. Jedná se zejména o snahu uspokojit potřebu zákazníků. Tento cíl se skládá ze tří kroků a to předprodejní, prodejní a poprodejní činnosti. Předprodejní činnost se zaměřuje na poradenství a konzultaci se zákazníkem, která by měla vést ke snaze zjistit konkrétní požadavky zákazníka. Prodejní činnost je spojena s prodejem a dopravou samotného výrobku. Dále k prodejní činnosti patří instalace výrobků a následně zaškolení pracovníků. Poprodejní činnost zahrnuje servis související s výrobkem a případné opravy.

Dalším cílem společnosti je stabilizace na trhu, budování dobrého jména a image na trhu. Těchto cílů by mělo být dosaženo vysokou profesionalitou ve všech oblastech a to zejména v kvalitě nabízených výrobků.

Měření a řízení výkonnosti společnosti se zaměřuje na čistý zisk, výnosy a náklady. Klíčovým ukazatelem pro společnost je čistý zisk. Na základě zkušenosti společnosti bylo zjištěno, že čistý zisk je z velké části závislý na hospodářském cyklu země. Společnost zjistila, že má přibližně 2 až 3 leté cykly, kdy společnosti roste čistý zisk a poté přichází propad

čistého zisku. Této skutečnosti nebylo dosaženo pouze v období hospodářské krize, kdy společnosti klesal čistý zisk 3 roky po sobě.

Náklady a výnosy společnosti jsou plánovány na základě rámcových ročních plánů. Tyto plány vychází z minulosti. Plány nákladů a výnosů jsou kontrolovány měsíčně a to na základě faktur. V případě odchýlení od plánů jsou plány přehodnoceny a případně upraveny, dle konkrétních možností společnosti.

Dalším plánem, který společnost sestavuje je hrubý plán výroby. Stanovení plánu je na základě zkušeností z minulých let. Jednotlivá výroba je založena zejména na objednávkách. Společnost nevyrobí na sklad. Plán výroby neprochází koordinovanou či pravidelnou kontrolou.



## 5 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza bude zaměřena na následující analýzy SWOT, PEST, finanční a na Porterův model pěti konkurenčních sil. Pomocí strategické analýzy docílím podrobnějšího pohledu na společnost a získám důležité informace pro samotnou implementaci konceptu BSC.

### 5.1 PEST analýza

PEST analýza slouží k identifikaci vnějších faktorů společnosti. Zaměřuje na 4 základní faktory a těmi faktory jsou politický a legislativní, sociální a demografický, ekonomický a technologický.

#### 5.1.1 Politické a legislativní faktory

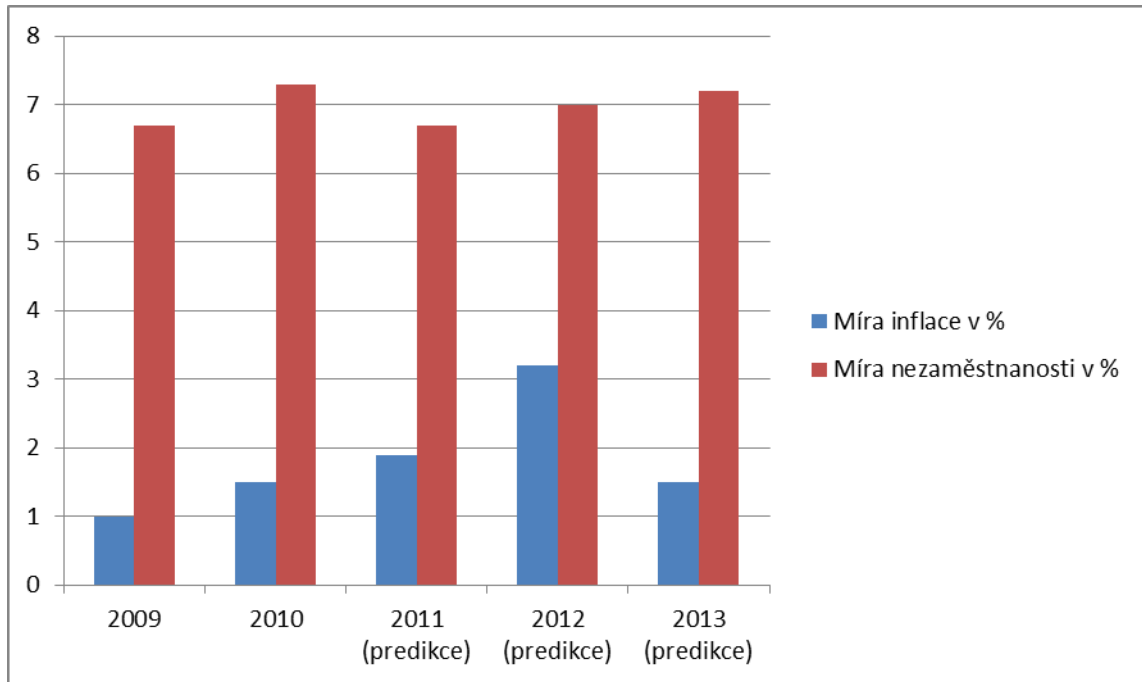
Česká republika si prošla v minulých volebních obdobích negativní zkušeností, kdy koaliční vláda byla tvořena přeběhlíky z opozičních stran nebo koaliční vláda měla k dobru pouze jeden hlas navíc. V současné době koaliční vláda disponuje přehlednou většinou, která umožňuje vládě schvalovat klíčové zákony na základě volebních programů. Ale i v této době má vláda problémy s nalezením společné řeči, jakým způsobem by se měla země ubírat do budoucna. Koaliční vláda je tvořena třemi politickými stranami a to ODS, TOP 09 a Věci veřejnými. Tato koaliční vláda se dá charakterizovat jako středově - pravicová s větším příklonem právě k pravici. I s množstvím krizí a politických neshod se dá považovat politická situace v České republice za stabilní.

Klíčová pro společnost MEAS CZ, s. r. o. je daň z příjmu právnických osob. Tato daň se v průběhu let několikrát změnila, přičemž má klesající tendenci. V roce 2012 je sazba daně z příjmu právnických osob stanovena ve výši 19 %.

#### 5.1.2 Ekonomické faktory

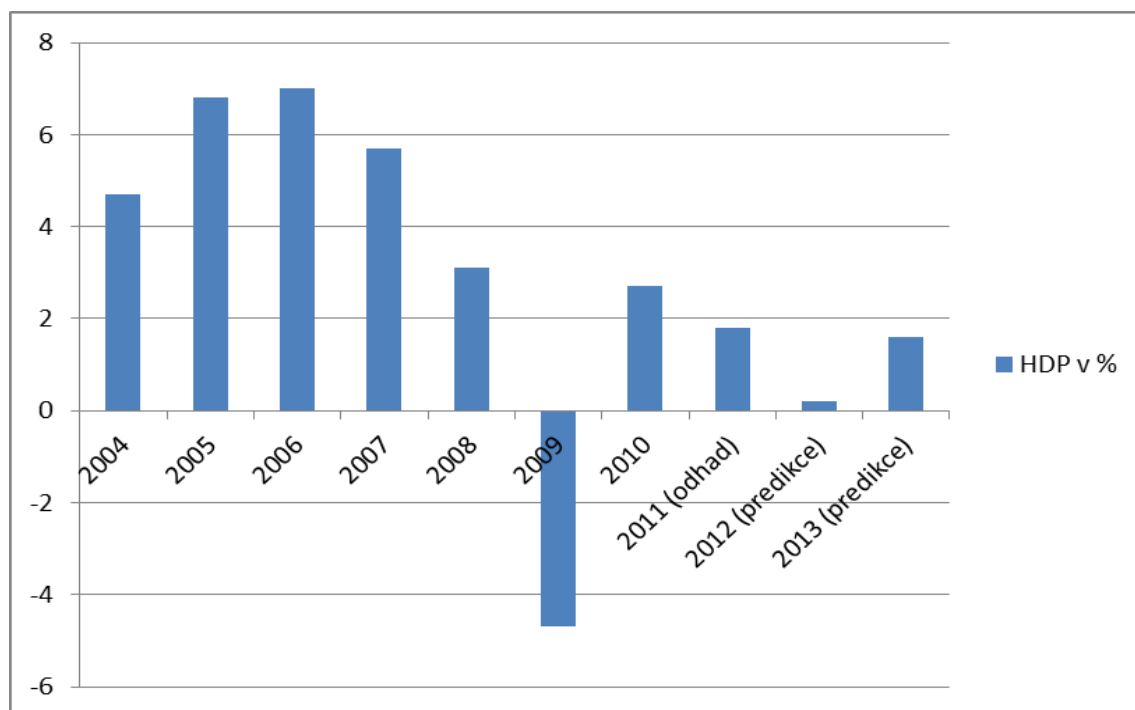
Ekonomickou charakteristiku nejlépe vystihují makroekonomické ukazatele, které jsou zobrazeny na Obr. 8 a 9. Ukazatel nezaměstnanosti se dlouhodobě nedostává nad 10 % a predikce na příští roky předpokládá, že se nezaměstnanost bude pohybovat kolem 7 %, což z globálního hlediska představuje velmi solidní hodnotu. Míra inflace nepředstavuje pro Českou republiku významný problém. Inflace se drží dlouhodobě pod 2 %, což je taky

dlouhodobý cíl České národní banky. Pouze na základě predikce ministerstva financí v roce 2012 by se měla inflace přehoupnout přes 2 % a atakovat hranici 3 %. Tento fakt je způsoben zvýšením daně z přidané hodnoty, která zdraží veškeré zboží a služby. (MFCR, 2012)



Obr. 8 – Vývoj inflace a nezaměstnanosti v letech 2009 – 2013 (MFCR, 2012)

HDP je další důležitý makroekonomický faktor, který je z pohledu fungování ekonomiky jeden z nejdůležitějších. Před hospodářskou a finanční krizí Česká republika dosahovala hodnoty HDP přes 5 %, což je velmi pozitivní. Poté se projevila na kondici ekonomiky právě hospodářská a finanční krize. Po finanční krizi se ekonomika pomalu vrací do starých kolejí a do původní kondice, ale faktor finanční krize ještě není úplně překonán, což můžeme vidět na predikci růstu HPD v roce 2012, kdy se předpokládá růst pouze 0,2 %.



Obr. 9 – Vývoj HDP v letech 2004 – 2013 (MFCR, 2012)

Dále je potřeba říct, že Česká republika je závislá na ekonomické kondici západních zemí a to zejména na Německu. Někdy je považována Česká republika jako jedna ze spolkových zemí. Je nutné říci, že českou ekonomiku lze charakterizovat jako malou a velmi otevřenou. Důležitým faktorem na základě tohoto faktu je export do zahraničí, který je pro zemi velmi významný a důležitý.

### 5.1.3 Sociální a demografické faktory

Podle posledních údajů k 30. září 2011 má Česká republika v současné chvíli přibližně 10,550 milionů obyvatel. (CZSO, 2012) V dlouhodobém horizontu se předpokládá pokles obyvatel, který je zapříčiněn poklesem porodnosti v posledních letech.

Dalším důležitým faktorem, který se v posledních letech zdůrazňuje a skloňuje je globální problém a to je stárnutí obyvatelstva. Tento jev je způsoben prodlužováním doby dožití. Důvody, které vedou k delší době dožití je kvalitní zdravotnická péče a její dostupnost všem obyvatelům. Dále je důraz kladen na zdravotní životní styl. Tyto faktory vedou k tomu, že se snižuje počet pracovně aktivních obyvatel, kteří odvádějí nižší sumy do státního rozpočtu a zvyšují se státní výdaje na zdravotnictví a výdej na penze. Kroky, které mají tento jev eliminovat je zpoplatnění zdravotnictví a zvyšování věku, ve kterém se bude odcházet do penze.

Současnou ekonomiku táhnou tzv. Husákovy děti, což bylo zapříčiněno populačním boomem v 70. letech minulého století. Lidé narozeni v 70. letech minulého století jsou v současné chvíli v produktivním věku a jsou důležitým aspektem pro domácí ekonomiku. A to z pohledu, jak ekonomického, tak i sociálně – demografického.

#### **5.1.4 Technologické faktory**

Technologické faktory jsou velmi důležité pro zachování konkurenceschopnosti země. Je potřeba pravidelných investic do tohoto sektoru. Důležitým aspektem technologií je investice do vědy a výzkumu.

Celkové investice do vědy a výzkumu v roce 2010 byly ve výši 59 mld. Kč. Pozitivní je, že se výše investic v průběhu let zvyšuje, od roku 2005 do roku 2010 se v průměru výše investic zvýšila o 5,3 %. Na výši investic do vědy a výzkumu se podílí podnikatelský a veřejný sektor. Podnikatelský sektor investoval v roce 2010 do vědy a výzkumu částku ve výši 28,9 mld. Kč. Veřejný sektor v témže roce, investoval částku ve výši 23,5 mld. Kč. Další subjekty, které investovali v roce 2010 do vědy a výzkumu byly veřejné a soukromé zahraniční instituce. (CZSO, 2011)

Z hlediska regionálního byly nejvyšší investice v roce 2010 uskutečněny v Praze a to ve výši 21 mld. Kč. Další významné investice byly uskutečněny ve Středočeském a Jihomoravském kraji. (CZSO, 2011)

Důležitým ukazatelem v této oblasti je výše výdajů do vědy a výzkumu vzhledem k HDP. Hodnota tohoto ukazatele pro Českou republiku je ve výši 1,61 % v roce 2010. Na základě tohoto faktu lze konstatovat, že tato hodnota je pod průměrem EU27. (CZSO, 2011)

## **5.2 SWOT analýza**

SWOT analýza mi bude sloužit k tomu, abych byl schopen identifikovat vnitřní a vnější faktory podniku. Vnitřní faktory budou konkretizovány silnými a slabými stránkami společnosti. Vnější faktory budou konkretizovány příležitostmi a hrozbami.

### **5.2.1 Silné stránky**

Mezi silné stránky společnosti lze řadit následující faktory:

- Technologie a zavádění nových technologií

- Tradice a image společnosti
- Vybavení firmy
- Časté inovace
- Sériová výroba
- Podpora ze strany mateřské společnosti
- Široká škála prodejců

Technologie jsou v této oblasti strojírenství velmi důležité. Právě technologie znamenají pro společnost konkurenční výhodu. Společnost je nucena tímto směrem investovat do dalšího rozvoje, aby byla schopna si udržet konkurenční výhodu nebo aby byla alespoň konkurenceschopná.

Tradice a image podniku je jeden z klíčových faktorů, na kterých si společnost zakládá. V této oblasti se snaží o maximální profesionalitu, a to ve všech oblastech společnosti. Jedná se zejména o vysokou kvalitu výrobku.

Vybavení firmy jsou myšleny zejména informační technologie a software, který je potřebný pro výrobu a organizaci práce. Nejedná se, ale pouze o informační technologie, ale také o vybavení, stroje, zařízení, přístroje a další techniku, která je potřebná pro samotnou výrobu produktů a výrobků.

Časté inovace a sériová výroba se sebou souvisí. Společnost se snaží na základě udržení konkurenceschopnosti o pravidelnou inovaci do všech strojů. Díky tomu je společnost schopna nabídnout širokou škálu sérii. Sériová výroba vede ke snížení nákladů. Společnost je schopna také poskytnout zakázkovou výrobu na základě přání a potřeb konkrétního zákazníka.

Mateřská společnost se společností hojně spolupracuje. Jejím hlavním úkolem je prodejní činnost. Mateřská společnost zabezpečuje obchodní prodejce v tuzemsku, ale také v zahraničí. Dále mateřská společnost zabezpečuje propagaci a podporu prodeje.

### **5.2.2 Slabé stránky**

Mezi slabé stránky společnosti lze řadit následující faktory:

- Organizace práce a zabezpečení materiálu

- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků
- Slabý marketing
- Obchodní zástupci
- Rychlejší servis
- Záruční doba

Organizace práce a nákup představují jeden z problémů společnosti. V organizaci práce chybí zejména synchronizace a spolupráce mezi jednotlivými útvary společnosti. Dochází často k rozdílným požadavkům od jednotlivých útvarů, což je zapříčiněno špatnou interní komunikací.

Dalším problémem, s kterým se společnost potýká, je v poslední době nedostatečný počet kvalifikovaných pracovníků. Vzhledem k tomu, že se jedná o specifický obor strojího průmyslu, potřebuje společnost hlavně strojní elektroinženýry a kvalifikované montážní dělníky. Problém ale je, že na trhu práce neexistuje dostatečný počet, takto kvalifikovaných pracovníků. Společnost jeden elektroinženýr opustil a zatím se nepodařilo za něj najít plnohodnotnou náhradu.

Marketing společnosti není na vysoké úrovni. Chybí lepší propagace společnosti, která by zvýšila mínění o firmě pro širší veřejnost. Společnost má široké zastoupení obchodních zástupců, jak v tuzemsku, tak i v zahraničí, ale jejich činnost je nedostatečná a zatím se mívá účinkem.

Servis společnosti je kvalitní a schopný vyřešit téměř vždy daný problém, ale problém nastává v rychlosti servisu. Trvá delší dobu, než se pracovník společnosti dostaví za odběratelem a daný problém vyřeší. Tento negativní jev se poté projevuje v prostojích a zpoždění výroby odběratelů. Hlavní konkurenční výhodou konkurence je, že nabízí delší záruční dobu.

### 5.2.3 Příležitosti

Mezi příležitosti společnosti lze řadit následující faktory:

- Atraktivnost oboru a potenciál růstu oboru
- Využitelnost i v jiných oborech ne pouze elektrotechnika

- Plně nevyužit potenciál společnosti
- Otevření nových trhů USA, Indie a Jižní Amerika
- Rozšíření přímého prodeje
- Zlepšení dodavatelsko – odběratelských vztahů
- Vznik nových útvarů ve společnosti pro vlastní výrobu polotovarů
- Vývoj kurzu CZE/USD

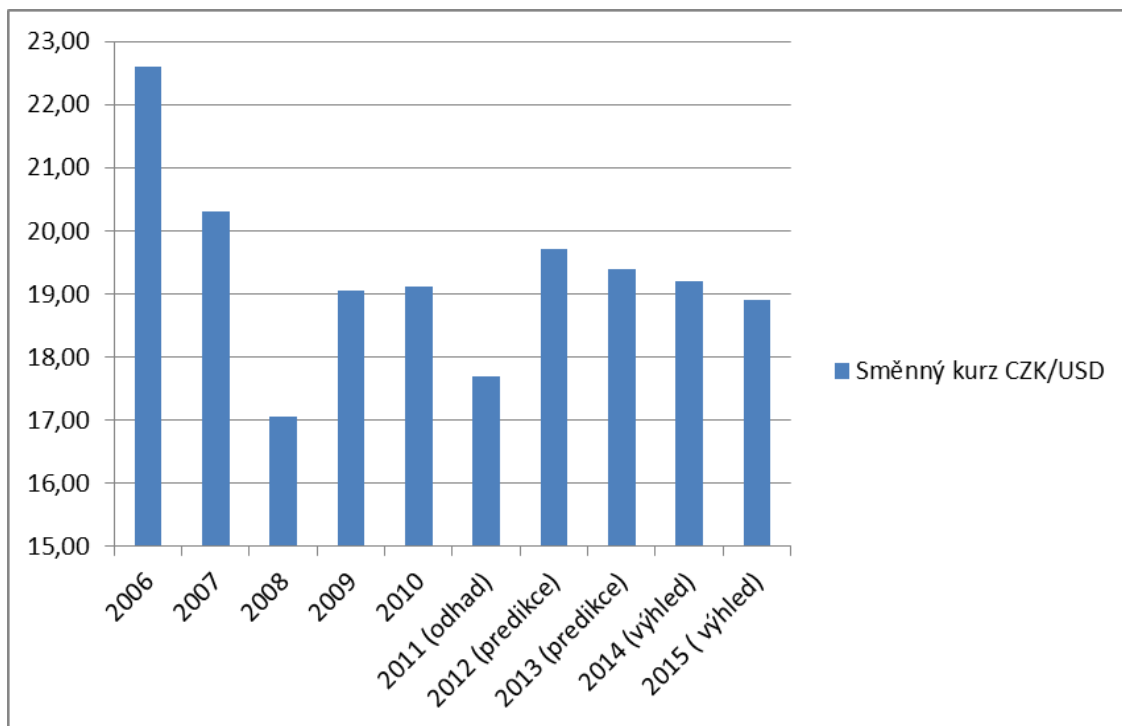
Společností vyráběné stroje nejsou užitečné pouze pro elektrotechniku, ale nacházejí uplatnění také v automobilové technice, lékařské technice, telekomunikační technice, radiotechnice, ve výrobě solárních panelů, osvětlovací techniky LED a v mnoha dalších. Na základě tohoto zjištění, lze předpokládat další vývoj a růst podniku. Z toho také plyne poznatek, že společnost ještě plně nevyužila svůj potenciál.

Společnost má možnost se rozvíjet na dalších trzích a to zejména v USA, Indii a Jižní Americe, a to hlavně v Brazílii.

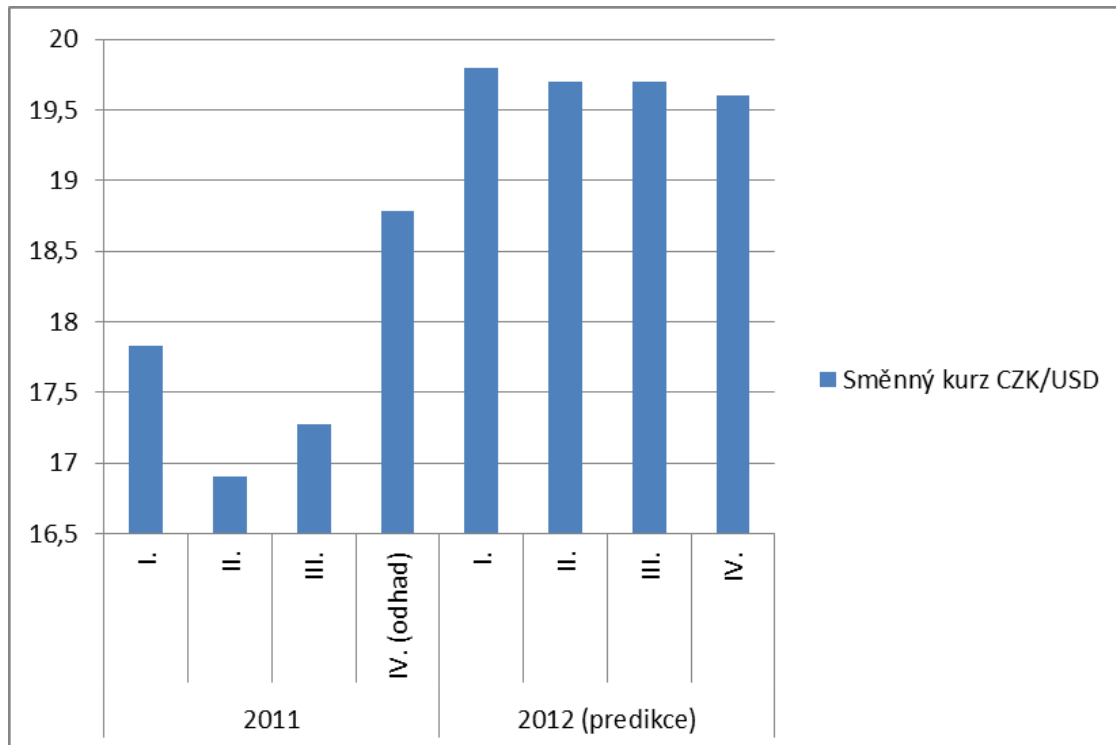
Další možnosti rozvoje společnosti je přímý prodej. V současné době využívá společnost pro prodej obchodní zástupce. Tento způsob prodeje není vždy ekonomicky výhodný a z velké části závisí na schopnostech prodejce. V případě přímého prodeje by se mohl prodej zefektivnit. Tento fakt by také mohl vést ke zlepšení dodavatelsko – odběratelských vztahů.

Společnost se potýká s problémem kvality dodavatelů. Zde existuje možnost založení nového útvaru, který by se zabýval výrobou polotovarů potřebných k výrobě. Jedná se například o svařování kovových konstrukcí a ohýbání kovových dílů.

Poslední příležitostí pro podnik je vývoj kurzu CZE/USD. V posledním roce došlo k významnému oslabení koruny vůči americkému dolaru. Tento fakt můžeme vidět na Obr. 10. I podrobnější výhled kurzu CZE/USD počítá pouze s pomalým posilováním koruny viz. Obr. 11. Tento vývoj kurzu je příznivý pro společnost v případě rozšíření na americký trh a do Jižní Ameriky.



Obr. 10 - Vývoj směnné kurzu CZK/USD v letech 2006 – 2015 (MFCR, 2012)



Obr. 11 - Čtvrtletní vývoj směnného kurzu CZK/USD v letech 2011 – 2012 (MFCR, 2012)



#### 5.2.4 Hrozby

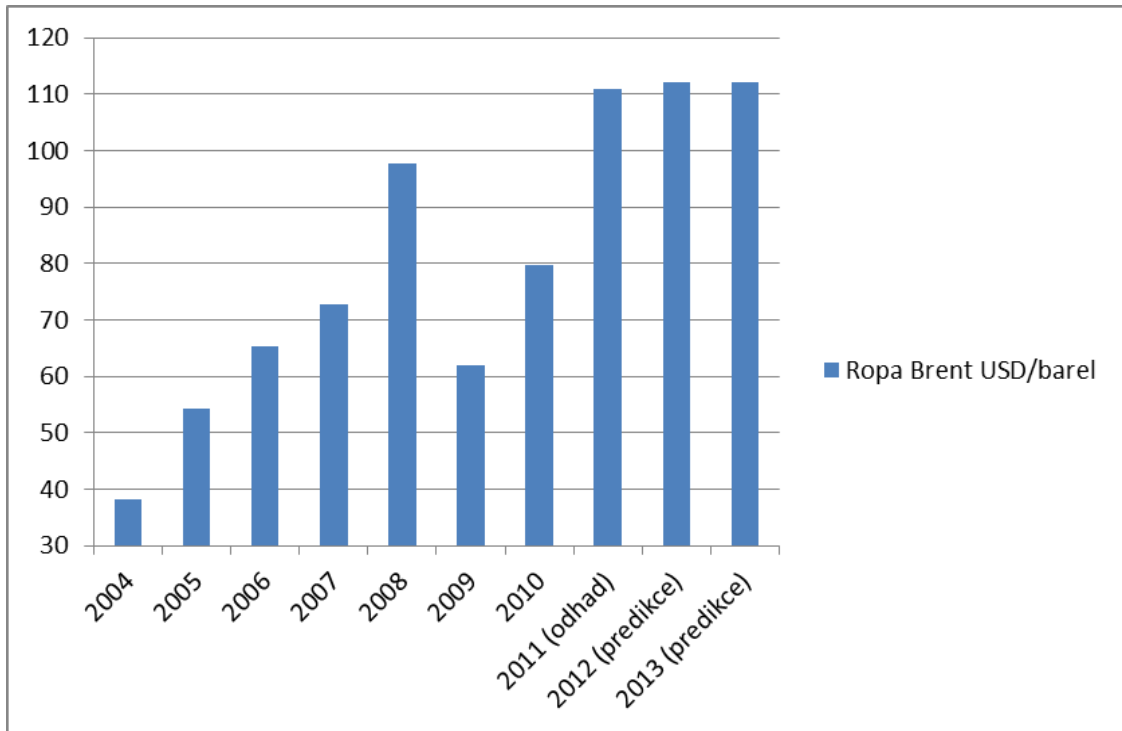
Mezi hrozby lze zařadit následující faktory:

- Konkurence v zahraničí
- Závislost na hospodářském cyklu země
- Změna cen surovin
- Vývoj kurzu CZK/EUR

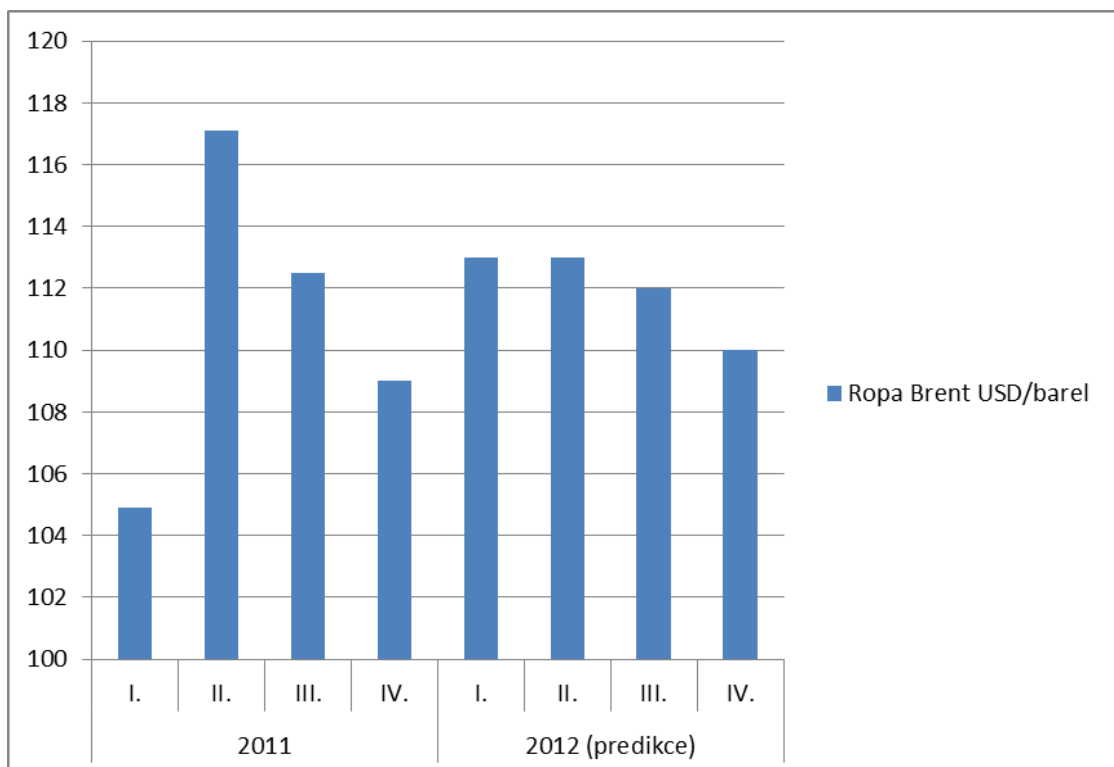
Konkurence v České republice není velká. Existuje pouze jedna významnější firma, která se dá považovat za konkurenci. Konkurence společnosti je hlavně v zahraničí a to v zemích USA a Německo. Vzhledem k tomu, že se jedná o atraktivní obor s potenciálem růstu, je zde možnost vstupu nových silných konkurentů ze zahraničí.

Společnost je závislá na hospodářském cyklu země. V případě expanze společnost dosahuje ve 2 až 3 letých cyklech růstu čistého zisku a poté dochází k ročnímu poklesu čistého zisku. V případě recese společnosti klesá čistý zisk. Je to způsobené tím, že společnost je závislá pouze na poptávce. Poptávka v této oblasti strojího průmyslu je závislá také na životnosti stroje. Není schopna jiným způsobem zajistit prodej a svůj další rozvoj a růst.

Dalším důležitým aspektem, který pro společnost může znamenat hrozbu je vývoj cen surovin. Důležitou surovin pro společnost je ropa, která se objevuje v jejich materiálech a taky ovlivňuje cenu dopravy. V posledních letech se cena ropy zvýšila a předpokládá se její další růst, což můžeme vidět na Obr. 12. Podrobnější pohled na vývoj ceny ropy v roce 2012 můžeme vidět na Obr. 13. Tento růst ropy je způsoben neklidem v arabských zemích, který začal v Egyptě, pokračoval přes Libyi a v současné chvíli se projevuje v Sýrii.



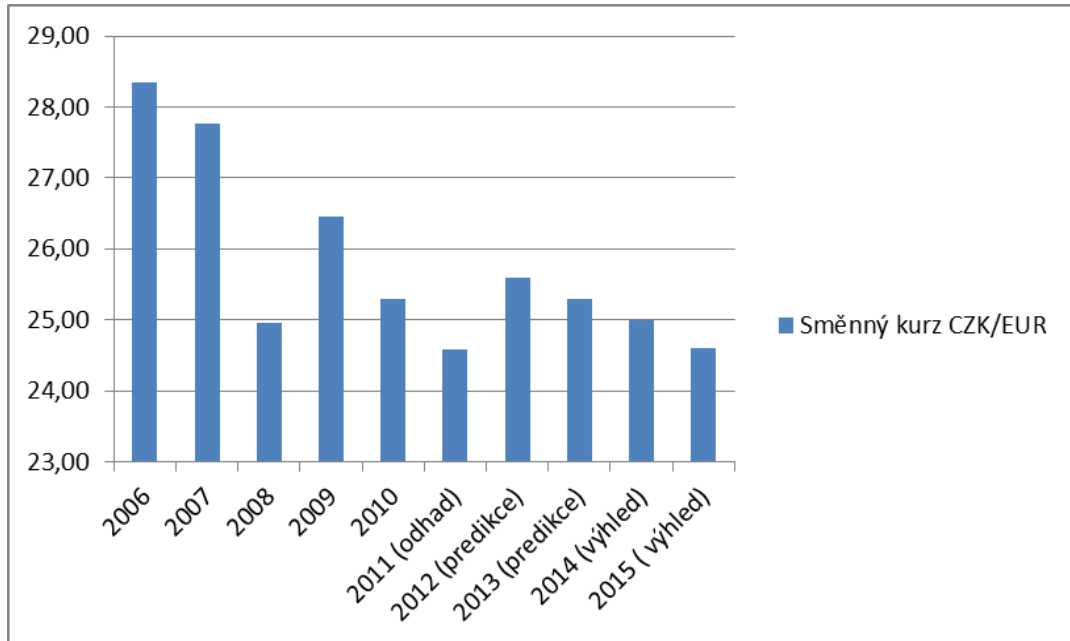
Obr. 12 - Vývoj ceny ropy Brent v letech 2004 – 2013 (MFCR, 2012)



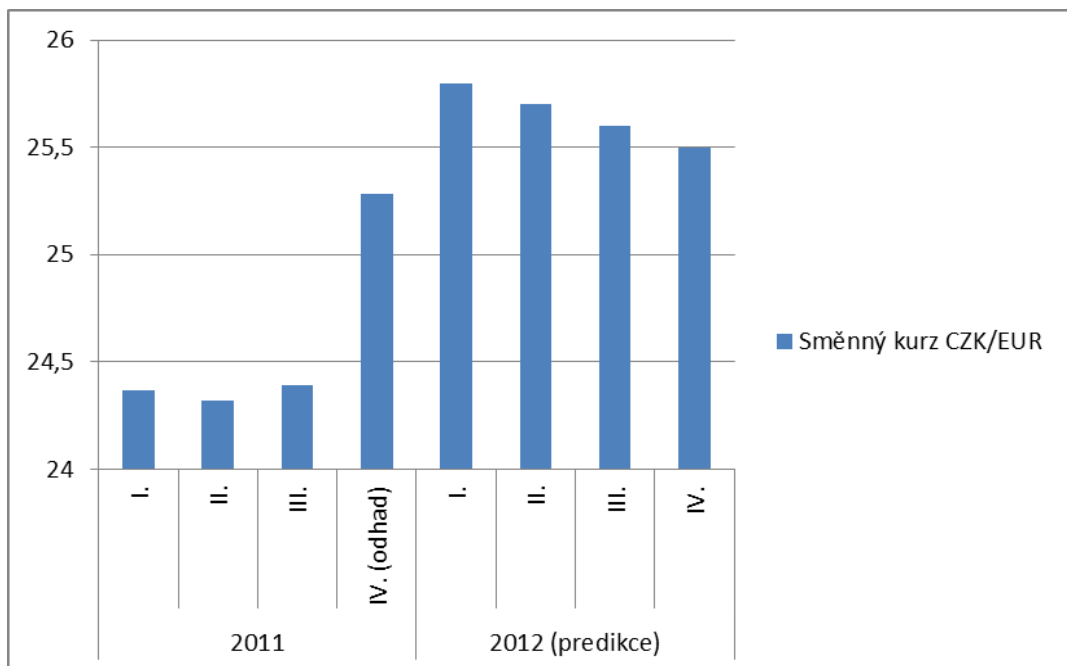
Obr. 13 - Predikce vývoje ceny ropy Brent v letech 2011 – 2012 (MFCR, 2012)

Další hrozbou pro společnost představuje pozvolné posilování české koruny vůči euru. Vzhledem k tomu, že export do eurozóny představuje téměř 40 % všech výrobků, je vývoj

tohoto kurzu pro společnosti velmi důležitý. Vývoj kurzu až po jeho následnou predikci vidíme na Obr. 14. Podrobný výhled na jednotlivé čtvrtletí vývoje kurzu vidíme na Obr. 15, který předpokládá pozvolné posilování české koruny.



Obr. 14 - Vývoj směnného kurzu CZK/EUR v letech 2006 – 2015 (MFCR, 2012)



Obr. 15 - Čtvrtletní vývoj směnného kurzu CZK/EUR v letech 2011 – 2012 (MFCR, 2012)

### 5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

V porterově modelu se zaměřím na pět konkurenčních sil, které ovlivňují fungování a činnost společnosti.

#### 5.3.1 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Vstup konkurence do odvětví v České republice není moc reálný. V tomto odvětví jsou důležité technologie. Společnost má díky technickému vybavení značný technologický náskok a další bariérou pro vstup konkurence v České republice je vysoká míra počáteční investice do rozvoje podniku a zajištění konkurenceschopnosti.

V rámci zahraniční konkurence je zde vyšší potenciál vstupu do odvětví a to zejména společností ze západních zemí, jako jsou USA a Německo. Důvody jsou jasné, jedná se o atraktivní a potenciální odvětví. Západní země jsou na vyšší technologické úrovni a mají prostředky pro zajištění konkurenceschopnosti. Tímto představuji pro společnost reálnou konkurenci.

#### 5.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

V tomto případě existuje dostatek společností, kterou jsou schopny dodat požadovaný materiál a suroviny. Žádný dodavatel nemá na trhu monopol, proto si společnost může vybírat dodavatele podle svých požadavků a kritérii. Na základě pozice na trhu je společnost schopna zajistit si také lepší podmínky, a to jak v oblasti cenových podmínek a dodacích lhůt.

Společnost se, ale v této oblasti potýká s problémem kvality dodavatelů. Společnost vyžaduje vysokou kvalitu materiálu a surovin. Díky tomuto faktu se okruh dodavatelů snižuje a může to pro společnost představovat problém.

#### 5.3.3 Vyjednávací síla zákazníků

Společnost nemá na trhu takové postavení, že by si mohla diktovat obchodní podmínky se svými zákazníky. Dochází tedy k podřizování a plnění požadavků a kritérii, které si zvolí zákazník. Velmi důležitým faktem v této oblasti strojího průmyslu jsou reference. Reference mohou být klíčovým faktorem, který rozhodne o úspěchu či neúspěchu společnosti

v dané zakázce. Jednou z důležitých referencí, z které společnost těží a využívá ji v obchodní vztazích je reference od společnosti Siemens.

#### **5.3.4 Hrozba substitutů**

Neexistuje velké množství substitutů, které jsou schopny nahradit funkčnost a využitelnost strojů vyráběných společnostmi. Existuje přibližně pět firem, které vyrábí podobné stroje, které se blíží funkčností a využitím. Je to způsobeno tím, že tato oblast strojního průmyslu je natolik specifická, že je zde potřeba konkretizace a zachování určitých specifik. Jedna ze společností, která vyrábí substituty, které se blíží funkčností i využitelností je společnost Miele, Kolb, Irident a DCT.

#### **5.3.5 Konkurence v odvětví**

Konkurence v České republice pro společnost nepředstavuje vážnější problém. V České republice existuje pouze jeden významnější přímý konkurent. Oproti konkurenci v České republice má společnost technologický náskok. Hlavní konkurenti jsou v zahraničí a to zejména v západních zemích jako USA a Německo. Tito konkurenti představují pro společnost skutečné nebezpečí a je potřeba s nimi držet krok, což představuje zejména investice do technologií a inovaci na stávajících strojích. Tato konkurence je větší jak do počtu zaměstnanců, tak i kapitálově.

#### **5.3.6 Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil**

Na základě Porterova modelu byly zjištěny fakta, které jsou pro společnost pozitivní, ale i negativní. Konkurence v odvětví existuje, a to zejména v zahraničí a hrozí tu také vstup nových konkurentů znovu hlavně ze zahraničí. Společnost, ale v odvětví působí už dlouhou dobu. Pracuje na dobrém jméně a image. Díky tomu si vypracovala určité postavení na trhu a navázala kontakty se silnými partnery. Z těchto kontaktů může těžit v budoucnu a pomocí nich, navázat další obchodní vztahy. Má technologický náskok, který se snaží udržet a dále rozvíjet.

## 5.4 Finanční analýza

Finanční analýza je zaměřena na vybrané ekonomické ukazatele a to zejména na absolutní a poměrové. Finanční analýza společnosti je porovnávána s odvětvím a to v letech 2006 – 2010.

### 5.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Základem pro analýzu absolutních ukazatelů je horizontální a vertikální rozbor rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Přičemž tento horizontální a vertikální rozbor se bude týkat společnosti a odvětví kvůli možnosti porovnání.

#### 5.4.1.1 Analýza rozvahy

Horizontální a vertikální analýza rozvahy společnosti a odvětví se nachází v příloze P II.

Na základě horizontální a vertikální analýzy společnosti jsou aktiva společnosti tvořena ze 40 % – 47 % dlouhodobým majetkem a z 52 % - 60 % oběžným majetkem. Nejdůležitější položkou dlouhodobého majetku jsou stavby, které slouží společnosti k její hlavní podnikatelské činnosti. Stavby tvoří 30 % - 45 % veškerých aktiv. Oběžný majetek je tvořen dvěma důležitými položkami a to materiálem a pohledávkami z obchodních vztahů. Materiál je klíčová položka z pohledu výroby. Materiál tvoří 29 % - 41 % veškerých aktiv. Pohledávky z obchodních vztahů jsou tvořeny 12 % - 19 % veškerých aktiv.

Z hlediska vývoje hodnoty staveb je jasné, že se hodnota průběžně snižuje, což je způsobeno odpisy v průměru každý rok o 4 %. Oběžná aktiva během sledovaného období 2006 – 2010 stále rostly vyjma roku 2009, což bylo způsobeno hospodářskou a finanční krizí. Celkový nárůst oběžných aktiv ve sledovaném období 2006 – 2010 byl téměř 40 %. Stálý růst je typický i pro materiál ve všech letech vyjma let 2008 a 2009, což zapříčinilo, že v těchto letech klesla výroba společnosti v důsledku hospodářské a finanční krize. V roce 2009 a 2010 vznikla společnosti nedokončená výroba v důsledku rozpracovanosti zakázek. Výrobky společnost nemá, protože nevyrobí na sklad. Veškerá produkce je ihned prodána. Vývoj pohledávek značně kolísal, pohyboval se mezi 40 % nárůstem i 40 % poklesem. Tento fakt byl způsoben finančními schopnostmi odběratelů. Právě 40 % nárůst pohledávek byl v roce 2008, kdy Českou republiku nejvíce zasáhla hospodářská a finanční krize.

Z pohledu financování společnosti je významnější položkou vlastní kapitál, která se pohybuje mezi 65 % - 80 %. Financování z cizích zdrojů se pohybuje mezi 20 % - 35 %. Z tohoto pohledu je společnost konzervativní a snaží se většinu své činnosti financovat ze svých vlastních zdrojů. Důležitou položkou z vlastního kapitálu je zejména statutární fond, který tvoří 52 % - 68 % veškerých pasiv. Nejdůležitějším zdrojem financí z cizích zdrojů jsou bankovní úvěry, které tvoří 10 % - 19 % veškerých pasiv.

Z hlediska vývoje jednotlivých pasivních položek je nejvýznamnější statutární fond. Statutární fond se zvýšil ve sledovaném období o 337 %. Tento fakt je způsoben tím, že veškeré zisky společnosti byly přesunuty právě do tohoto fondu. Tímto krokem se společnost snaží o zajištění své budoucí životaschopnosti a snaží se pojistit proti případným ztrátám společnosti nebo překonání nepříznivého průběhu hospodaření. Bankovní úvěry ve sledovaném období 2006 – 2010 klesly téměř o 40 %. To znovu vypovídá o konzervativním způsobu vedení společnosti.

Složení majetku odvětví je podobné jako u společnosti. Dlouhodobý majetek tvoří 40 % - 44 % veškerých aktiv a oběžná aktiva tvoří 56 – 60 % veškerých aktiv. Dlouhodobý majetek odvětví je tvořen výhradně dlouhodobým hmotným a nehmotným majetkem. Oběžný majetek u odvětví je znovu tvořen dvěma významnými položkami a to zásobami a pohledávkami. Zásoby tvoří 20 % - 24 % veškerého majetku a pohledávky tvoří 21 % - 27 % veškerého majetku.

Vývoj jednotlivých majetkových položek je rozdílný oproti společnosti. Hodnota oběžného majetku ve sledovaném období 2006 – 2010 poklesla v odvětví téměř o 17 %. Pokles můžeme vidět také u zásob, které klesly téměř o 30 %. Dalším zajímavým rozdílem je vývoj pohledávek, zatímco v odvětví pohledávky ve sledovaném období klesly o 27 %, u společnosti došlo k nárůstu pohledávek o 38 %.

Z hlediska financování odvětví využívá více cizí zdroje. Vlastní zdroje představují 42 % - 47 % veškerých pasiv. Cizí zdroje se podílejí na financování z 52 % - 57 %. Tento poměr není nijak alarmující a v určitých případech může představovat i lepší způsob financování, než využívá společnost. Hlavní zdroj z pohledu cizích zdrojů představují bankovní úvěry, které se podílejí na financování 15 % - 20 %.

Zajímavý je vývoj základního kapitálu v odvětví, kdy ve sledovaném období 2006 - 2010 došlo ke snížení téměř o 20 %. Ke snížení došlo také u bankovních úvěrů, a to o 17 %.

Rozdíl je ve vývoji krátkodobých závazků. V odvětví klesla hodnota krátkodobých závazků ve sledovaném období o 27 %. U společnosti došlo ke zvýšení krátkodobých závazků o 45 %.

#### **5.4.1.2 Analýza výkazu zisku a ztrát**

Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztrát společnosti a odvětví se nachází v příloze P III.

Nejvýznamnější výnos pro společnost představují tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Na celkových výnosech se podílejí 92 % až téměř 100 %. Společnost je tedy závislá výhradně na svých výkonech. Žádný jiný výnos se významně nepodílí na celkových výnosech společnosti. Z toho můžeme usuzovat, že se jedná výhradně o výrobní podnik. Zajímavá je v roce 2010 položka ostatní provozní výnosy, které společnosti vznikly, a to ve výši přes 2,5 milionu Kč. Tato položka souvisí s požárem, který postihl společnost na konci roku 2010. Tuto částku vyplatila společnosti MEAS CZ, s. r. o. její mateřská společnost PBT, jako kompenzaci za poškození strojů při požáru.

Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb ve sledovaném období 2006 – 2010 je z velké části ovlivněn hospodářskou a finanční krizí. V roce 2006 byla společnost na vrcholu své výkonnosti, poté dochází k propadu tržeb za prodej vlastních výrobku a služeb v roce 2007 o 15 %, v roce 2008 také o 14 % a v roce 2009 o 9 %. V roce 2010 se společnost vymanila z vlivu hospodářské a finanční krize a zaznamenala velice solidní nárůst tržeb o 36 %, ale stále se ještě nedostala na hodnotu tržeb před hospodářskou a finanční krizí.

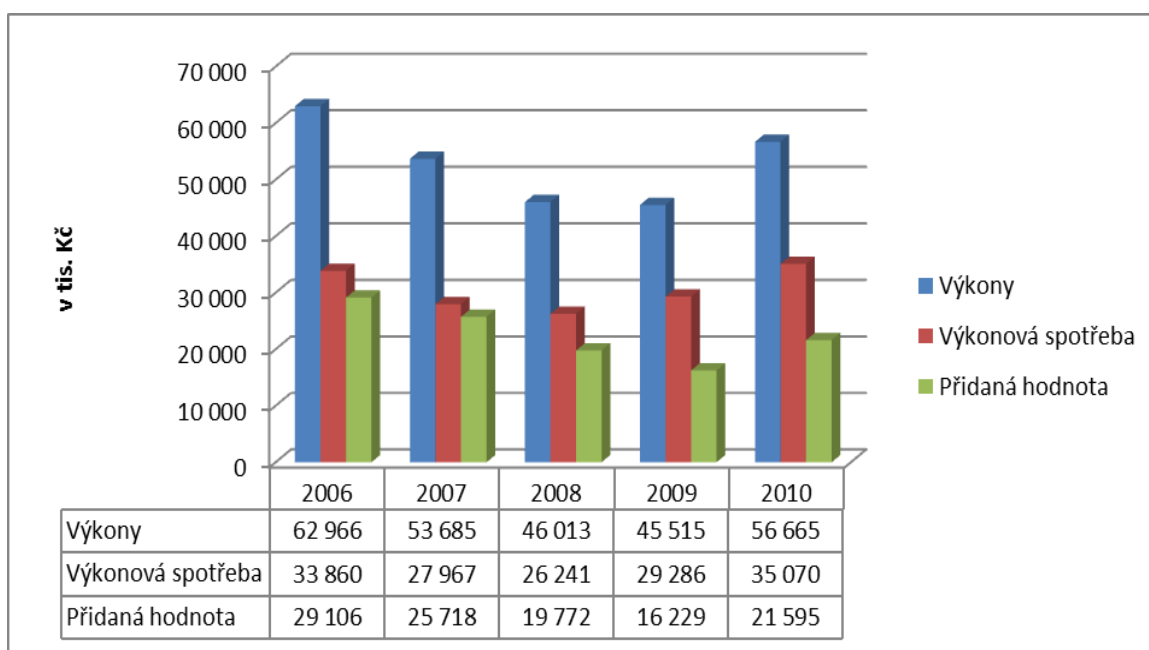
Náklady společnosti tvoří zejména náklady na spotřebu materiálu a energie a osobní náklady. Náklady na spotřebu materiálu a energie se podílí na celkových nákladech 55 % - 63 %. Osobní náklady tvoří z pohledu celkových nákladů 28 % - 35 %. Ostatní nákladové položky z pohledu jejich výše nejsou nijak významné. Za zmínku stojí pouze mimořádné náklady ve výši 1,2 milionu Kč v roce 2010. Tyto náklady byly způsobeny požárem, který postihl společnost v prosinci 2010.

Náklady společnosti se ve sledovaném období 2006 – 2010 vyvíjely podobně jako výnosy. V roce 2006 společnost dosahuje nejvyšších celkových nákladů. Poté v důsledku snížení výroby a prodeje dochází také k poklesu nákladů. Vývoj nákladů na spotřebu materiálu a



energie byl následující: v roce 2007 došlo k poklesu o 17 % a v roce 2008 došlo k poklesu o 6 %. Poté náklady na spotřebu materiálu a energie rostly, a to v roce 2009 o 9 % a v roce 2010 o 22 % a v tomto roce 2010 také přesáhly hodnotu nákladů na prodej materiálu a energie z roku 2006. U osobních nákladů došlo ve sledovaném období 2006 - 2010 k celkovému poklesu o 5 %.

Podrobnější pohled na výkony, výkonovou spotřebu a přidanou hodnotu společnosti zobrazuje Obr. 16. Zde můžeme vidět vliv hospodářské a finanční krize. V roce 2006 se společnost nachází na vrcholu před finanční krizí. Poté dochází v letech 2007 a 2008 k poklesu výkonů, výkonové spotřeby a přidané hodnoty. V letech 2009 a 2010 pomalu odeznívá vliv krize a společnost se začíná přibližovat původním hodnotám.



Obr. 16 – Vývoj přidané hodnoty v letech 2006 – 2010 – MEAS CZ, s. r. o. (vlastní zpracování)

U odvětví jsou nejvýznamnější výnosovou položkou také tržby z prodeje vlastních výrobků služeb, ale dosahuje nižších hodnot oproti společnosti. V odvětví se tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb podílejí na celkových nákladech 82 % - 85 %. Druhou nejvýznamnější výnosovou položkou jsou ostatní výnosy s podílem 8 % - 10 % na celkových výnosech. V této položce mohou být zahrnuty finanční výnosy, mimořádné výnosy nebo také ostatní provozní výnosy.

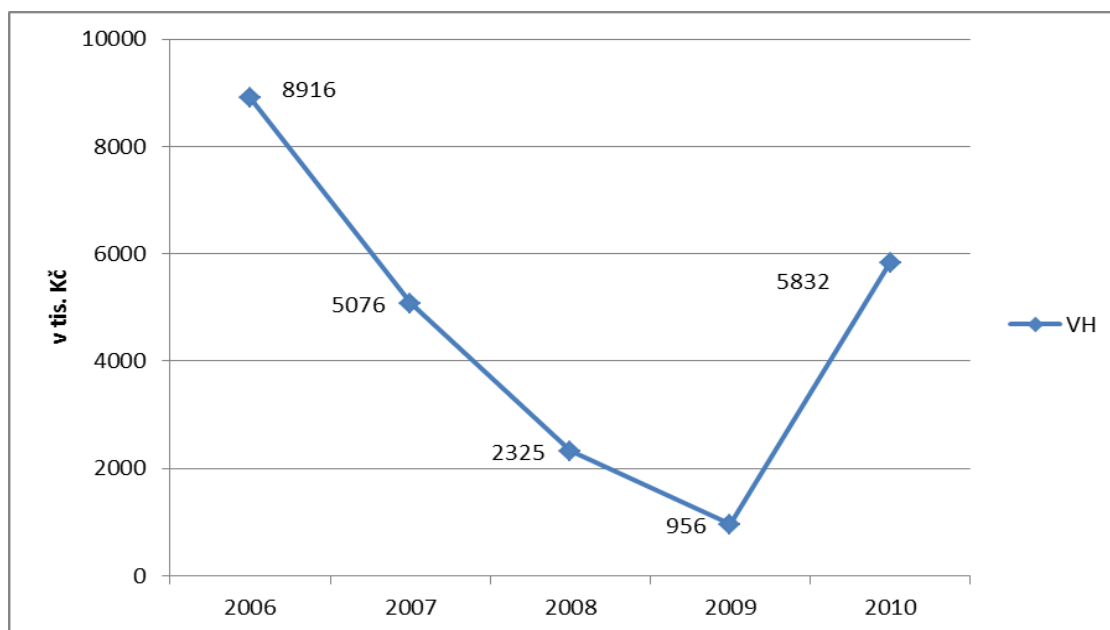
Vývoj celkových výnosů ve sledovaném období 2006 – 2010 byl spjat hlavně s vývojem výnosů z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb klesly ve sledovaném období o 32 %. Celkové výnosy ve sledovaném období klesly o 33 %. Celkový pokles výnosů je způsoben zejména hospodářskou a finanční krizí.

Hlavní náklady u odvětví jsou jako u společnosti osobní náklady a výkonová spotřeba. Výkonová spotřeba se podílí na celkových nákladech 65 % - 68 %. Osobní náklady tvoří 12 % - 16 % celkových nákladů. Výkonová spotřeba se na celkových nákladech podílí přibližně stejným dílem jako u společnosti. Osobní náklady jsou u odvětví výrazně nižší než u společnosti a to o 15 % - 20 %.

Vývoj nákladových položek v odvětví je spojen s nižší výrobou a prodejem a také s propouštěním zaměstnanců, které způsobila finanční a hospodářská krize. Náklady spojené s výkonovou spotřebou klesly ve sledovaném období 2006 – 2010 o 36 % a osobní náklady klesly dokonce o 44 %.

#### **5.4.1.3 Analýza výsledku hospodaření**

Výsledek hospodaření je z velké části ovlivněn hospodářskou a finanční krizí. První pokles lze vidět v roce 2007, kdy se krize objevuje poprvé. V letech 2008 a 2009 dochází k výraznému propadu výsledku hospodaření, který je spjat s touto krizí. V roce 2010 dochází k růstu výsledku hospodaření a k pomalé obnově a stabilizaci společnosti. Podrobný vývoj výsledku hospodaření znázorňuje Obr. 17. Vývoj výsledku hospodaření v odvětví je stejný jako u společnosti. V letech 2007 až 2009 dochází k poklesu a v roce 2010 je nastolen opětovný růst.



Obr. 17 – Vývoj výsledku hospodaření v letech 2006 – 2010 – MEAS CZ, s. r.

o. (vlastní zpracování)

Podrobnější pohled na výsledek hospodaření znázorňuje Tab. 2. Nejvýznamnější položka výsledku hospodaření je provozní výsledek hospodaření, který souvisí s hlavní činností podniku, a to je výrobní činnost. Zde můžeme vidět znovu významný pokles výsledku hospodaření v provozní činnosti v důsledku negativního vlivu hospodářské a finanční krize. Finanční výsledek hospodaření je tvořen zejména nákladovými úroky z bankovních úroků. Mimořádný výsledek hospodaření není pro společnost významný vyjma roku 2010, kdy záporný výsledek hospodaření z mimořádné činnosti byl způsoben požárem, který společnost postihl.

Tab. 2 – Vývoj výsledku hospodaření v letech 2006 – 2010 – MEAS CZ, s. r. o.

(vlastní zpracování)

v tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010
Provozní VH	12 503	7 480	3 536	1 535	8 130
Finanční VH	-760	-819	-593	-377	-422
Mimořádný VH	9	0	0	30	-1 208
VH před zdaněním	11 752	6 661	2 943	1 188	6 500
<b>VH za účetní období</b>	<b>8 916</b>	<b>5 076</b>	<b>2 325</b>	<b>956</b>	<b>5 832</b>

#### 5.4.1.4 Analýza cash flow

V Tab. 3 je znázorněna zkrácená a zjednodušená podoba cash flow společnosti. Cash flow je rozčleněna na provozní, investiční a finanční činnost. Peněžní toky v provozní činnosti

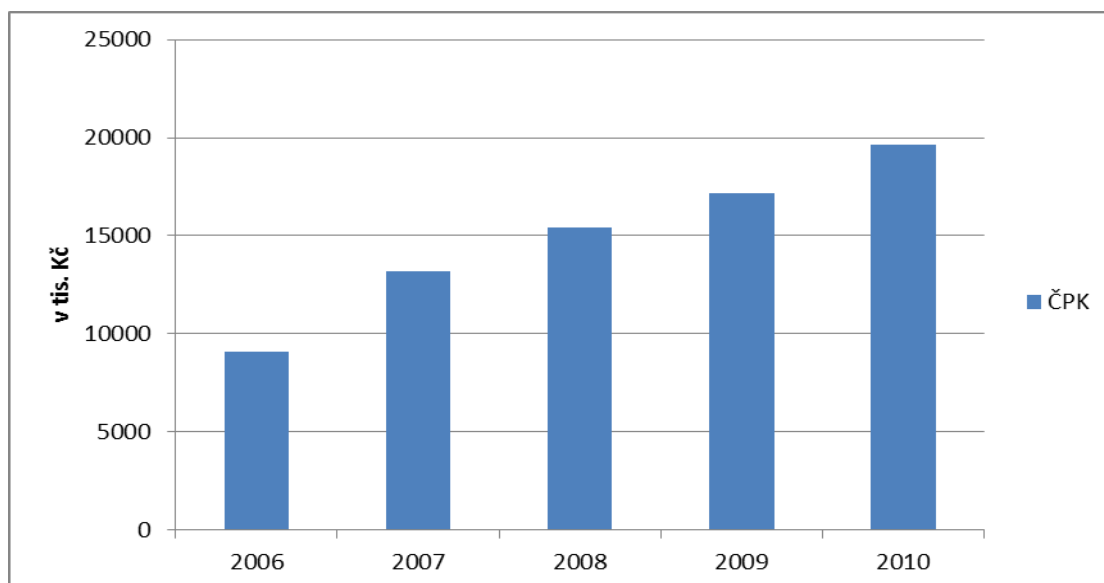
jsou ovlivněny zejména různou výši krátkodobých pohledávek, krátkodobých závazků a zásob a jejich měnícím se stavem během sledovaných let. Na základě kladného výsledku peněžních toků z provozní činnosti, vyjma roku 2009, lze tuto oblast považovat za pozitivní. Peněžní toky v oblasti investiční činnosti jsou záporné, což značí, že se jedná o investici do dlouhodobého majetku. Významnější investice proběhly v letech 2006 a 2010. Záporné peněžní toky z finanční činnosti jsou spojeny v letech 2006 se snížením dlouhodobého bankovního úvěru. V roce 2007 se na záporných hodnotách z finanční činnosti podílelo snížení dlouhodobých bankovních úvěru a vyplacené podíly ze zisku. V roce 2008 jsou záporné hodnoty z finanční činnosti spojeny s výplatami podílů ze zisku, které si mezi sebe rozdělili společníci podniku.

Tab. 3 – Vývoj cash flow v letech 2006 - 2010 – MEAS CZ, s. r. o. (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010
Stav peněžních prostředků na začátku období	110	64	92	189	139
Čisté peněžní toky z provozní čin.	2 969	2 633	1 254	- 46	5 908
Čisté peněžní toky vztahující se k investiční čin.	-1 411	-1	-157	- 4	- 4 356
Čisté peněžní toky vztahující se k finanční čin.	-1 604	- 2 604	-1 000	0	0
<b>Čisté snížení resp. zvýšení peněžních prostředků</b>	<b>-46</b>	<b>28</b>	<b>97</b>	<b>-50</b>	<b>1 552</b>
Stav peněžních prostředků na konci období	64	92	189	139	1 691

#### 5.4.1.5 Analýza čistého pracovního kapitálu

V průběhu sledovaného období se hodnota čistého pracovního kapitálu každý rok navyšovala. To značí o tom, že se společnost snaží tvořit dostatečně velký „finanční polštář“ pro případ finančních problémů či výkyvů. Hlavní položkou, která tvoří čistý pracovní kapitál společnosti, jsou zásoby a konkrétně materiál. Dále se na zvyšování hodnot čistého pracovního kapitálu podílelo pomalé snižování hodnoty krátkodobého úvěru vyjma roku 2008, kdy došlo k nárůstu krátkodobých úvěrů. V roce 2010 došlo k výraznému růstu krátkodobých pohledávek i krátkodobých závazků, které ovlivnily hodnotu čistého pracovního kapitálu. Čistý pracovní kapitál společnosti tvoří 35 % - 65 % veškerého oběžného majetku, což je velmi výrazný a dostačující podíl v případě finančního výkyvu. Konkrétní podíly čistého pracovního kapitálu k oběžnému majetku a aktivům se nachází v příloze P IV u analýzy likvidity.



Obr. 18 - Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2006 – 2010 – MEAS CZ, s. r. o. (vlastní zpracování)

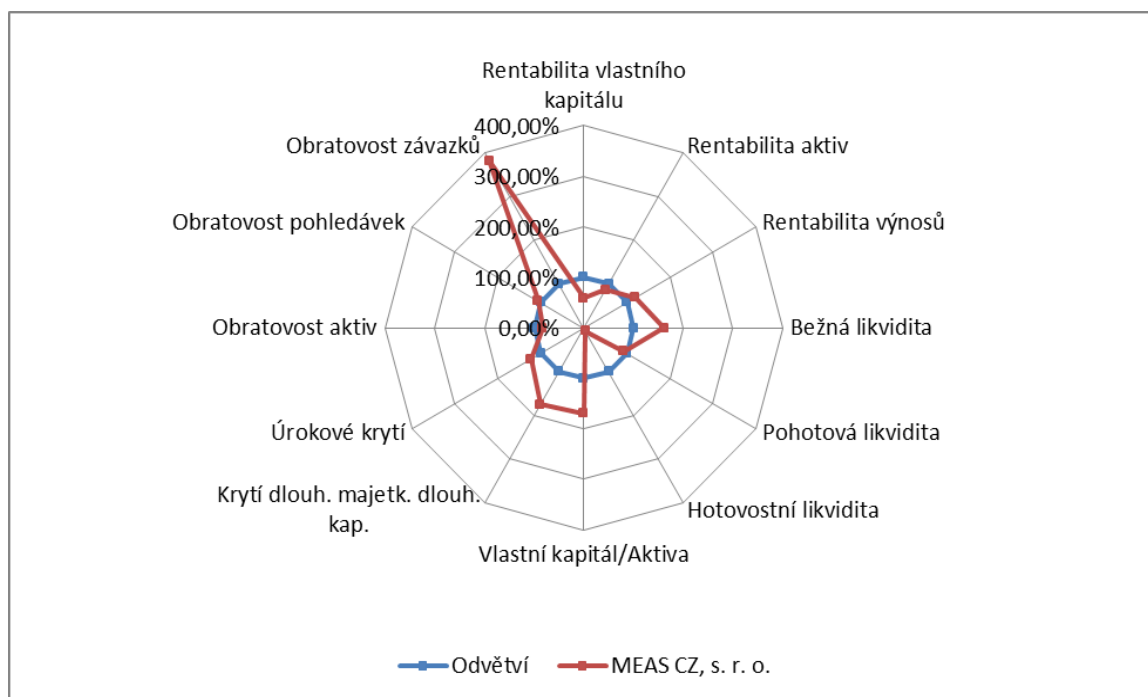
#### 5.4.2 Analýza poměrových ukazatelů

Při analýze poměrových ukazatelů budou použity spider analýzy, aby bylo možno porovnat společnost s odvětvím. Spider analýzy budou zaměřeny na roky 2008 – 2010. Spider analýzy za roky 2006 – 2007 jsou k nalezení v příloze P IV. Dále se v příloze P IV nacházejí podrobnější analýzy společnosti a odvětví ukazatelů rentability, zadluženosti, aktivity a likvidity za roky 2006 – 2010.

##### Spider analýza 2008

Na základě spider analýzy (Obr. 19) jsem porovnal jednotlivé poměrové ukazatele mezi společností a odvětvím za rok 2008. Rentabilita společnosti ve dvou ze tří ukazatelů dosahuje nižších hodnot než u odvětví. Tento fakt je způsoben zejména hospodářskou a finanční krizí, která se projevila na výkonnosti společnosti v letech 2007 – 2009. Z hlediska likvidity je dostačující pouze likvidita běžná. To je způsobeno velkým množstvím zásob konkrétně materiálu. V případě pohotové a hotovostní likvidity společnost dosahuje nižších hodnot než odvětví a v tomto případě by se mohla dostat do krátkodobých finančních potíží, například by nebyla schopna platit své krátkodobé závazky. Hotovostní likvidita dosahuje u společnosti v celém sledovaném období 2006 - 2010 opravdu nízkých hodnot, viz příloha P IV. Toto by pro společnost mohlo znamenat problém solventnosti. Ukazatele zadlužení pro společnost vychází velmi dobře oproti odvětví. Zadluženost podniku je nízká

oproti odvětví. Společnost část svého oběžného majetku kryje z dlouhodobých zdrojů, což značí, že společnost dává přednost stabilitě před výnosem a je vedena konzervativně. U ukazatelů aktivity obratovost aktiv a pohledávek je společnost srovnatelná s odvětvím. Obratovost závazků, ale pro společnost představuje problém. Má daleko vyšší hodnotu než má odvětví. To znamená, že musí svým dodavatelům platit dříve. Tento fakt může souviset s problémem hotovostní likvidity a tím se společnost může dostávat do krátkodobé platební neschopnosti nebo své závazky platí po době splatnosti.

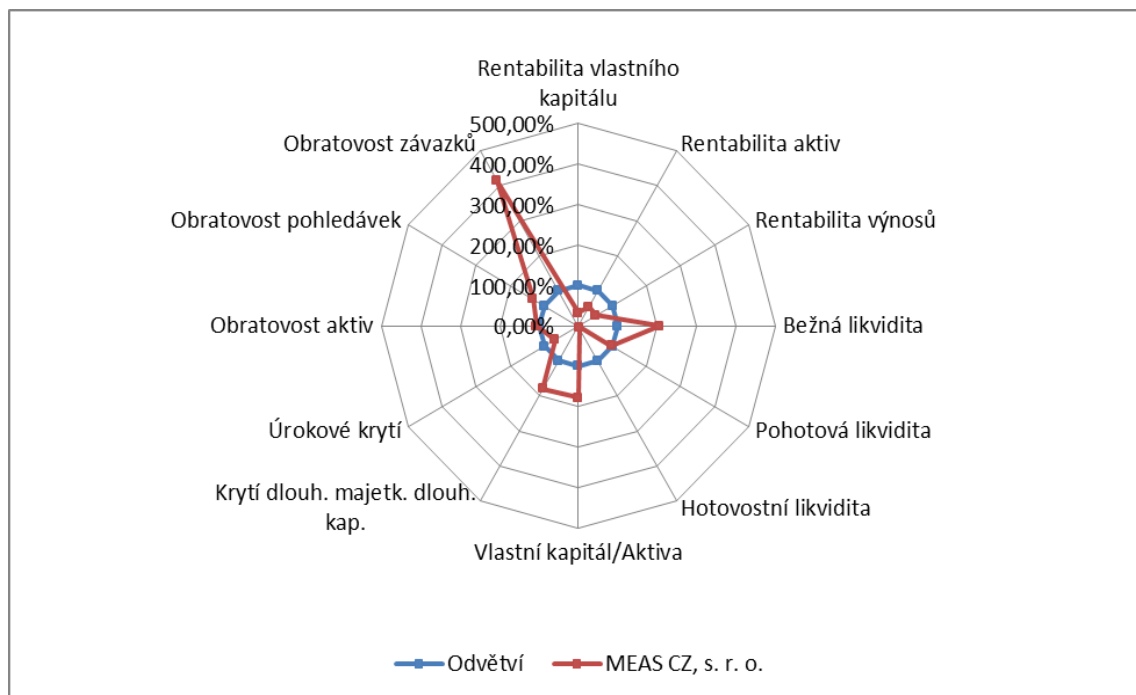


Obr. 19 – Spider analýza za rok 2008 (vlastní zpracování)

### Spider analýza 2009

Porovnání pomocí spider analýzy mezi společností a odvětvím (Obr. 20) jsou zřejmá následující fakta. Ukazatele rentability dosahují oproti odvětví velmi nízkých hodnot. V roce 2009 se na společnosti plně projevil vliv hospodářské a finanční krize. V tomto roce společnost dosáhla také nejnižších hodnot u ukazatelů rentability za sledované období viz. příloha P IV. Z hlediska likvidity je dostačující běžná likvidita, která je znovu z velké části ovlivněna zásobami - konkrétně materiálem, nedokončenou výrobou a polotovary. Pohotovostní likvidita společnosti je srovnatelná s odvětvím. Alarmující je znovu velmi nízká hodnota hotovostní likvidity. Na základě tohoto faktu může mít společnost problémy s platební morálkou. U ukazatelů zadluženosti podnik dosahuje lepších výsledků než odvětví. Část svého oběžného majetku znovu kryje dlouhodobými zdroji. V roce 2009

došlo ke zvýšení obratovosti pohledávek i aktiv, což můžeme hodnotit pozitivně. Ukazatele obratovosti pohledávek a aktiv jsou lehce nad úrovní odvětví. Největším problémem společnosti je znovu vysoká míra obratovosti závazků oproti obratovosti pohledávek, což může společnost dostávat do finančních problémů.

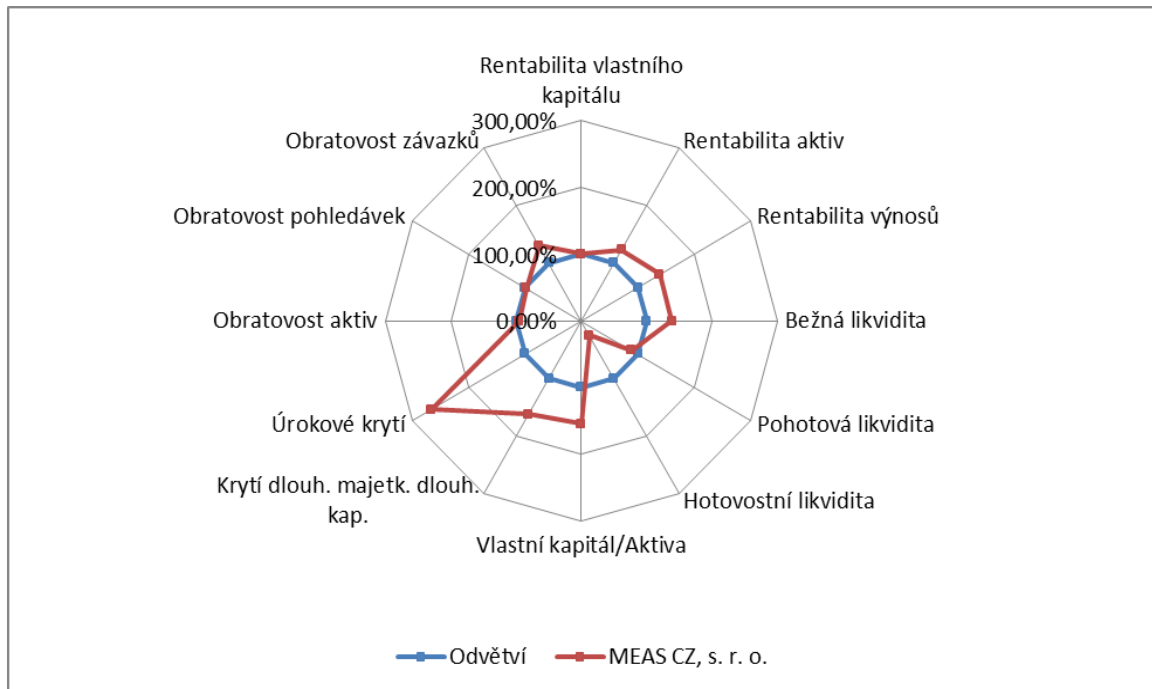


Obr. 20 – Spider analýza za rok 2009 (vlastní zpracování)

### Spider analýza 2010

Spider analýza za rok 2010 (Obr. 21) pro společnost vychází oproti odvětví pozitivně. U ukazatelů rentability dosahuje vyšších hodnot oproti odvětví. Tento fakt je způsoben tím, že se podnik vymanil z vlivu hospodářské a finanční krize, ale stále ještě nedosáhl hodnot z roku 2006, viz příloha P IV. Ukazatele likvidity se moc nemění stále převažuje výrazná běžná likvidita, která je způsobena vysokými zásobami konkrétně materiálem, nedokončenou výrobou a polotovary. Pohotovostní likvidita je znovu na úrovni odvětví. Pozitivně lze hodnotit zvýšení hotovostní likvidity, ale stále nedosahuje hodnot odvětví. U ukazatelů zadluženosti znovu společnost převyšuje odvětví. Zde by stálo za zvážení změna způsobu financování oběžného majetku, či většího zapojení cizích zdrojů, jako zdroje financování pro podnik. U ukazatelů aktivit se obratovost pohledávek a obratovost aktiv blíží k hodnotám odvětví. Velmi pozitivní je fakt výrazného snížení obratovosti závazků a přiblížení k obratovosti pohledávek. Za tímto jevem určitě také stojí zvýšení hotovostní likvidity. I přes to stále zůstává obratovost závazků a hotovostní likvidita pro společnot

největším problémem a bylo by vhodné tyto aspekty odstranit a eliminovat. Tyto aspekty lze eliminovat následovně. Jedna s možností je vytvořit si větší finanční rezervu. Další možnost je zaměřit se na obratovost pohledávek a obratovost závazků. V případě obratovosti pohledávek a závazků je nutné domluvit a změnit obchodní podmínky, které budou více vyhovovat společnosti. To znamená snažit se snížit dobu obratu pohledávek a zvýšit dobu obratu závazků.



Obr. 21 – Spider analýza za rok 2010 (vlastní zpracování)

### 5.4.3 Souhrnné ukazatele

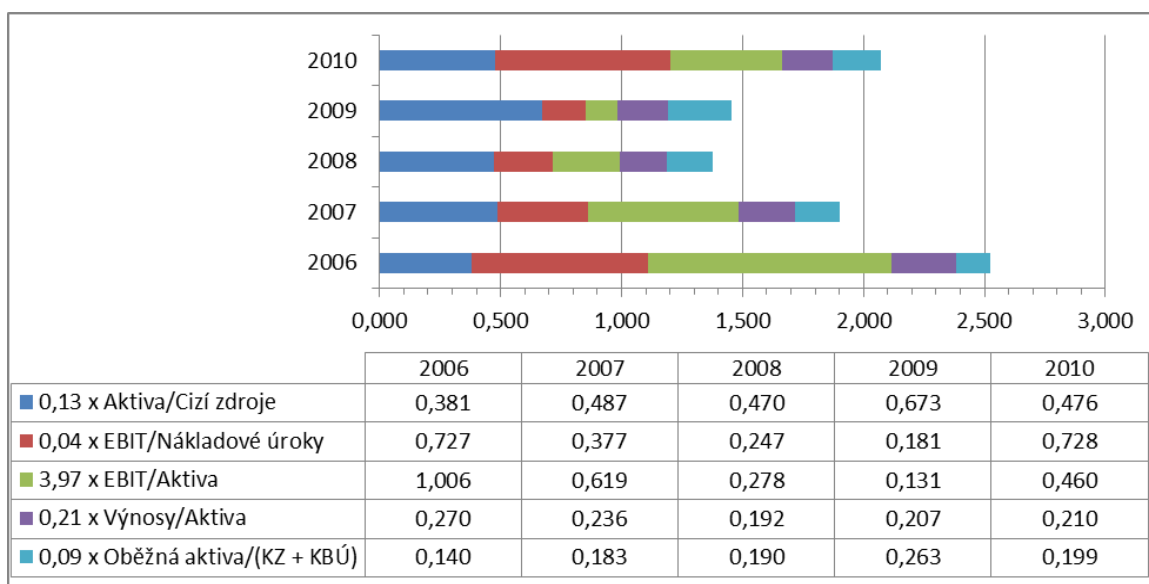
Souhrnné ukazatele se snaží vyjádřit výkonnost podniku pouze pomocí jednoho čísla. U souhrnných ukazatelů bude použit index IN05 a ukazatel EVA. Další souhrnný ukazatel Z – skóre (Altmanův model) je k nalezení v příloze P VI. Zaměření na index IN05 je proto, že lépe vystihuje podstatu českého trhu. Ukazatel EVA je schopen lépe zhodnotit samotnou výkonnost podniku než výsledek hospodaření a jsme schopni zjistit, zda podnik tvoří přidanou hodnotu.



### 5.4.3.1 Index IN05

Index IN05 se skládá z pěti jednotlivých ukazatelů. V případě, že se celková hodnota index IN05 pohybuje pod 0,9, znamená to, že podnik netvoří hodnotu. V rozmezí od 0,9 do 1,6 se podnik nachází v tzv. šedé zóně a v případě hodnoty nad 1,6 podnik tvoří hodnotu.

Z Obr. 22 je zřejmé, že podnik tvoří hodnotu v letech 2006, 2007 a v roce 2010. V těchto letech dosahuje na základě indexu IN05 velmi pozitivních výsledků. V letech 2008 a 2009 se nachází v šedé zóně. Nejvýznamnější ukazatel z pohledu hodnoty indexu IN05 je ukazatel EBIT/Aktiva. Dále se podobnou měrou na hodnotě indexu IN05 podílejí ukazatele Aktiva/Cizí zdroje a EBIT/Nákladové úroky. Na základě doporučených hodnot indexu IN05 vychází společnost z tohoto hodnocení pozitivně.



Obr. 22 – Vývoj indexu IN05 v letech 2006 – 2010 – MEAS CZ, s. r. o. (vlastní zpracování)

### 5.4.3.2 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Ekonomická přidaná hodnota se využívá jako ukazatel pro zjištění, zda podnik tvoří hodnotu pro své vlastníky. Z předešlé analýzy je zřejmé, že podnik ve sledovaném období 2006 – 2010 vždy dosáhl kladného výsledku hospodaření, ale to neznamená, že vždy vytvořil hodnotu pro své vlastníky.

V případě výpočtu ekonomické přidané hodnoty (ekonomický model) bylo pracováno s tzv. čistým pracovním kapitálem neboli NOA, dále s upraveným výsledkem hospodaření neboli NOPAT a s průměrnými náklady na kapitál neboli WACC.

V případě čistého pracovního kapitálu bylo potřeba upravit majetkovou strukturu společnosti. Leasing nebyl brán v potaz z důvodu, že společnost leasing nevyužívá. Nejvýznamnější položka, která upravovala čistý pracovní kapitál, byly neúročené cizí zdroje. Konkrétní postup a úprava v rámci čistého pracovního kapitálu se nachází v příloze P VI.

NOPAT byl upraven zejména o mimořádnou činnost podniku a nákladové úroky z bankovních úvěrů. Nákladové úroky se ve výpočtu objevovaly každý rok. Nejvýznamnější mimořádné položky nastaly v roce 2010 v hodnotě asi 1,2 milionu Kč. Jednalo se o mimořádné náklady způsobené požárem. Konkrétní postup a úprava NOPATu se nachází v příloze P VI.

V případě průměrných nákladů na kapitál bylo potřeba vyčíslit nejdříve náklady na cizí kapitál a náklady na vlastní kapitál. V případě nákladů na cizí kapitál byly počítány tři alternativy. Konečné náklady na cizí kapitál byly vypočteny jako průměr z těchto tří alternativ. Konkrétní postup vyobrazen v příloze P VI. V případě stanovení nákladů na vlastní kapitál byly použity čtyři alternativy. Konečné náklady na vlastní kapitál byly vypočteny znovu jako průměr z jednotlivých alternativ. Konkrétní postup je opět vyobrazen v příloze P IV. Na základě takto stanovených nákladů na vlastní a cizí kapitál byly posléze vypočteny průměrné náklady na kapitál, kde byl zohledněn podíl vlastního a cizího kapitálu.

Výpočet samotného ukazatele EVA lze vidět v Tab. 4. V případě hodnot v jednotlivých letech lze znovu vidět, že se na výsledku projevila hospodářská a finanční krize. V roce 2006, kdy se společnost nacházela na svém vrcholu, byl ukazatel EVA kladný a hlavně dosahoval velmi vysoké hodnoty. Poté v letech 2007 – 2009 se začala projevovat hospodářská a finanční krize. Ukazatel EVA v tomto období postupně klesá. Zatímco v roce 2007 dosahuje ještě kladné hodnoty, v letech 2008 a 2009 se dostává do záporných čísel. V roce 2010 dochází k pozvolnému nastartování ekonomiky a tento fakt se projevuje i u společnosti výrazným nárůstem ukazatele EVA do kladných čísel.

Tab. 4 – Výpočet ukazatele EVA (ekonomický model) v letech  
2006 – 2010 – MEAS CZ, s. r. o. (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010
WACC	9,07%	10,48%	10,14%	10,34%	9,43%
NOA	41343	43171	46489	42179	44194
NOPAT	9427	5677	2775	1196	6368
<b>EVA</b>	<b>5676,051</b>	<b>1153,706</b>	<b>-1938,42</b>	<b>-3165,17</b>	<b>2200,977</b>

Ukazatel Eva, lze vypočítat také zjednodušeným modelem tzv. účetním modelem. V tomto případě se vychází z rentability vlastního kapitálu, nákladů z vlastního kapitálu a vlastního kapitálu. Náklady na vlastní kapitál byly vypočteny, jako průměr jednotlivých alternativ viz příloha P VI.

V případě využití účetního modelu viz Tab. 5, jsou hodnoty ukazatele EVA rozdílné. Největší rozdíl je vidět v roce 2010. V tomto roce je rozdíl v hodnotě EVA přes 1,3 milionu Kč. Rozdílné hodnoty jsou způsobené zejména metodikou výpočtu, kdy ekonomický model jde více do hloubky.

Tab. 5 - Výpočet ukazatele EVA (účetní model) v letech 2006  
– 2010 – MEAS CZ, s. r. o. (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010
ROE	27,60%	14,49%	6,40%	2,56%	13,52%
$r_e$	10,88%	12,48%	12,18%	11,76%	11,46%
VK	32 308	35 020	36 345	37 301	43 133
<b>EVA</b>	<b>5399,608</b>	<b>705,7985</b>	<b>-2102,09</b>	<b>-3428,81</b>	<b>890,5497</b>

V příloze P VII se nachází pyramidový rozklad ukazatele EVA. Pyramidový rozklad je vytvořen za roky 2009 a 2010. Tyto dva roky byly vybrány z toho důvodu, aby byl patrný vliv hospodářské a finanční krize na výkonnost podniku. Je potřeba říct, že se výsledná hodnota ukazatele EVA liší v pyramidovém rozkladu za roky 2009 a 2010 oproti tabulce Tab. 4. Je to proto, že v pyramidovém rozkladu se stanovil náklad na vlastní kapitál pomocí modelu CAPM. Zatímco ve výpočtu výše byly použity čtyři alternativy pro výpočet nákladů na vlastní kapitál. Konečný náklad na vlastní kapitál se stanovil, jako průměr z vypočtených alternativ viz příloha P VI.

## 6 NÁVRH A IMPLEMENTACE KONCEPTU BSC

Samotný návrh a implementace je klíčovým aspektem diplomové práce. Předchozí teoretická část měla sloužit jako podklad pro projektovou část. Návrh a implementace konceptu BSC bude tedy vycházet z teoretické části a bude se skládat z několika kroků. Analytická část měla za úkol analyzovat podnik jako celek z pohledu finančního. Dále měla za úkol odhalit vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují společnost a nakonec upozornit na silné a hlavně definovat slabé stránky společnosti. Tato slabá místa budou brána v potaz při návrhu a implementaci konceptu BSC. Stanovené cíle se budou snažit tato slabá místa eliminovat a odstranit.

Při projektu je nápomocna publikace Horváth & Partner (viz publikace 11), která slouží jako podklad při tvorbě projektu. Při projektu bylo spolupracováno s Ing. Janem Štěpánem, s kterým byly konzultovány jednotlivé kroky návrhu a implementace konceptu BSC. Dále byly konzultovány jednotlivé strategické cíle v jednotlivých perspektivách.

### 6.1 Problémové oblasti podniku

K definici problémových oblastí podniku bude využita předchozí analytická část. Budou zdůrazněna slabá místa společnosti a hlavní problémy, které s nimi souvisí. Návrhem a implementací konceptu BSC by mělo být dosaženo toho, že tyto problémové oblasti společnosti budou eliminovány či odstraněny.

Problémové oblasti společnosti vychází z předešlé SWOT analýzy. Při SWOT analýze byla definována následující slabá místa a hrozby pro společnost:

- Organizace práce a zabezpečení materiálu
- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků
- Slabý marketing
- Obchodní zástupci
- Rychlejší servis
- Záruční doba
- Konkurence v zahraničí
- Závislost na hospodářském cyklu země

- Změna cen surovin
- Vývoj kurzu CZK/EUR

Nejvýznamnější problémy společnosti souvisí s interními procesy. Problémy uvnitř společnosti jsou způsobeny zejména špatnou komunikací mezi jednotlivými odděleními a různými požadavky od jednotlivých oddělení. Většina problémů spolu také úzce souvisí. Problém obchodních zástupců, kteří se nachází v zahraničí, úzce souvisí s rychlejším servisem. Obchodní zástupci často řeší první problémy s odběrateli, ale nedisponují dostatečnými znalostmi a nejsou schopni daný problém vyřešit. Nakonec je nutné, aby daný problém vyřešila sama společnost a je nucena poslat do zahraničí svého člověka. Pro společnost to znamená nárůst osobních nákladů a pro odběratele v důsledku průtah týkající se servisu ztráty ze své činnosti.

Mezi další problémy, které spolu úzce souvisí, patří organizace práce a nedostatek kvalifikovaných pracovníků. V tomto případě dochází k přehlcení práce klíčových zaměstnanců, a to se poté projevuje v celé výrobě.

K těmto slabým místům bude přihlédnuto při tvorbě strategických cílů, a to zejména v perspektivě interních procesů.

## 6.2 Objasnění strategie

Základní strategie společnosti vychází ze strategie mateřské společnosti PBT. Tato strategie byla popsána v analytické části práce. V rámci strategie a strategického plánu do budoucna byly společností navrženy následující cíle, které budou využity v návrhu pro koncept BSC. Cíle jsou následující:

- Proniknutí na nové trhy, zejména Severní a Jižní Amerika
- Navýšení tržního podílu na trzích s velkým potenciálem
- Prohloubení vztahu se zákazníkem a navázání dlouhodobého vztahu
- Zlepšení interní komunikace mezi jednotlivými odděleními

Tyto aspekty jsou důležité z hlediska tvorby strategických cílů a při návrhu konceptu BSC. Výše popsané cíle se projeví zejména ve finanční a zákaznické perspektivě a bude k nim přihlédnuto.

### 6.3 Tvorba BSC

Nyní se dostáváme k samotné tvorbě konceptu BSC. Při tvorbě konceptu BSC se vychází ze čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. V každé z těchto perspektiv se stanoví strategické cíle, kterých chce společnost dosáhnout. Tyto cíle vychází ze současných podmínek a schopností společností a měly by zabezpečit její další pozitivní vývoj do budoucnosti. Propojenost mezi jednotlivými cíli bude znázorněna na strategické mapě. Dále je nutno vytvořit k těmto cílům vhodná měřítko. Nakonec bude znázorněn vztah mezi strategickými akcemi a strategickými cíli.

#### 6.3.1 Strategické cíle

Nyní je nutné stanovit jednotlivé cíle ve všech čtyřech perspektivách. Jednotlivé cíle budou zdůvodněny a budou určeny odpovědné osoby, které budou za cíle zodpovídat a kontrolovat je.

##### 6.3.1.1 Finanční perspektiva

Ve finanční perspektivě se jedná zejména o zaměření se na výkonnost podniku. Při stanovení cílů v oblasti finanční perspektivy bylo přihlédnuto k finanční analýze společnosti. Strategické cíle, které byly stanoveny v rámci finanční perspektivy znázorňuje následující tabulka:

Tab. 6 – Strategické cíle finanční perspektivy v konceptu BSC (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Důvod k výběru strategického cíle	Garant
Zajistit dlouhodobou stabilitu společnosti	Na společnosti se v posledních letech významně podepsal vliv hospodářské a finanční krize. V důsledku toho by pomocí tohoto strategického cíle mělo být dosaženo dlouhodobé stability a životaschopnosti podniku.	Vedení společnosti
Navýšení rentability vlastního kapitálu	Vlastní kapitál společnosti představuje významný zdroj financování. Na základě toho je vhodné, aby se společnost sledovala rentabilitu vlastního kapitálu.	Vedení společnosti a ekonomické oddělení
Navýšení hotovostní likvidity	Při finanční analýze byl tento ukazatel dlouhodobě velmi poddimenzován. Tento fakt může pro společnost znamenat problém a měla by se na něj zaměřit.	Vedení společnosti a ekonomické oddělení

Snižování celkových nákladů	V rámci konkurenceschopnosti je potřeba snižovat náklady na únosnou míru. Dále se snižování nákladů promítne pozitivně i do výkonnosti podniku	Vedení společnosti a ekonomické oddělení
-----------------------------	--	--

Ve finanční perspektivě byly stanoveny čtyři základní strategické cíle. Tyto cíle jsou klíčovými z hlediska budoucí životaschopnosti podniku a měly by tvořit jádro konceptu BSC. Ostatní strategické cíle v ostatních perspektivách by měly tyto cíle podporovat a navazovat na ně.

Strategický cíl týkající se zajištění dlouhodobé stability podniku je vrcholový cíl celého konceptu BSC. Tento cíl byl vybrán z důvodu nedávné hospodářské a finanční krize. Hospodářská a finanční krize se výrazně podepsala na fungování a výkonnosti společnosti. V rámci zabezpečení dlouhodobé životaschopnosti podniku je třeba se na takové to výkyvy na trhu připravit a pokud možno jim čelit.

Na základě finanční analýzy byla dalším cílem stanovena rentabilita vlastního kapitálu. V důsledku konzervativního vedení společnosti a dávání přednosti stabilitě před výnosem, představuje vlastní kapitál většinový zdroj financování podniku. Proto je důležité zda rentabilita vlastního kapitálu je dostačující a zda je hospodaření s vlastním kapitálem efektivní.

Finanční analýza upozornila také na jedno velmi slabé místo společnosti, a to je hotovostní likvidita. Další strategický cíl se proto zabývá problémem výše hotovostní likvidity. Nízká výše hotovostní likvidity může pro společnost znamenat problémy s platební morálkou a v určitých případech se pro své dodavatele může stát nedůvěryhodnou.

Posledním stanoveným cílem ve finanční perspektivě bylo snižování celkových nákladů. Snižování celkových nákladů prospívá výkonnosti podniku a zvyšuje jeho konkurenceschopnost.

### **6.3.1.2 Zákaznická perspektiva**

Při stanovení strategických cílů u zákaznické perspektivy velmi pomohla SWOT analýza, která byla vypracována v analytické části. Na základě toho byly strategické cíle u zákaznické perspektivy stanoveny následovně:

Tab. 7 – Strategické cíle zákaznické perspektivy v konceptu BSC (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Důvod k výběru strategického cíle	Garant
Proniknutí na nové trhy	V důsledku navýšení prodeje je pro společnost zajímavé prosadit se na trzích Severní a Jižní Ameriky.	Vedení společnosti
Navýšení odbytu na trzích s velkým potenciálem	Zde je největší potenciál prosadit se ve východních zemích jako je Rusko.	Vedení společnosti
Zvýšení počtu a zlepšení činnosti obchodních zástupců	Jedná se zejména o problém týkající se efektivity s prodejem a schopnosti obchodních zástupců vyřešit daný problém.	Vedení společnosti
Navázat dlouhodobý vztah společnost - klient	Prohloubení vztahu s klientem a navázání dlouhodobého obchodního vztahu vede k dlouhodobým zakázkám, které se projeví ve výkonnosti společnosti.	Vedení společnosti

Strategické cíle v zákaznické perspektivě jsou zaměřeny zejména na zvyšování tržního podílu a nárůstu tržeb. Tento fakt by se měl pozitivně projevit hlavně ve výkonnosti společnosti.

Strategický cíl proniknutí na nové trhy je pro společnost důležitý z hlediska získání nových zákazníků. Pro společnost je zajímavá zejména Severní Amerika, kde je vysoká kupní síla odběratelů. Jižní Amerika patří mezi rychle se rozvíjející trh s velkým potenciálem. V obou případech zde ale existuje problém. Společnost se musí přizpůsobit podmínkám trhu, na které ještě není připravená. Problém je zejména v oblasti měrných jednotek, které jsou v Severní a Jižní Americe jiné než v Evropě, z toho důvodu je potřeba upravit a adaptovat stroje na místní podmínky trhu. Tato přestavba je složitá z konstrukčního a časového hlediska.

Společnost má v současné chvíli zákazníky v téměř celé Evropě. Vysoký podíl odbytu z hlediska tržeb představuje Rusko. Zde je určitě prostor pro navýšení tržního podílu. Dalším zajímavým trhem pro rozvoj tržního podílu je Švýcarsko.

Obchodní zástupci jsou pro společnost klíčoví z hlediska prodeje. Společnost v současné chvíli nevyužívá přímý prodej. Prodej je tedy závislý pouze na obchodních zástupcích. Jedním z problémů je samotný prodej, ale hlavní nedostatek souvisí s případnými poruchami strojů. Obchodní zástupci často nejsou dostatečně kvalifikovaní, aby vyřešili danou poruchu. Tento fakt vede ke zdlouhavému řešení problémů. Nakonec je společnost nucena



poslat do zahraničí svého zaměstnance, aby daný problém vyřešil. To vede k navýšení nákladů pro společnost a komplikuje to výrobu odběrateli.

Navázání dlouhodobého vztahu mezi společností a klientem je velmi důležité. Díky tomu má společnost zajištěny dlouhodobé zakázky. Dlouhodobý vztah se, ale projevuje i jiným způsobem. V tomto odvětví strojírenského průmyslu jsou velmi důležité reference. V případě navázání dlouhodobého vztahu, jsou odběratelé schopni poskytnout dobré reference nebo společnost přímo doporučit. Společnost pomocí toho buduje nové obchodní vztahy a proniká na nové trhy.

### 6.3.1.3 Perspektiva interních procesů

Při stanovení strategických cílů v perspektivě interních procesů byla nápomocna SWOT analýza. Důležitým aspektem při stanovení cílů v perspektivě interních procesů byly také konzultace s Ing. Janem Štěpánem. Jejich strategické cíle byly stanoveny následovně:

Tab. 8 – Strategické cíle perspektivy interních procesů v konceptu BSC (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Důvod k výběru strategického cíle	Garant
Zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními	Zlepšení komunikace by mohlo vést ke snížení nákladů, snížení zmetkovitosti a úspoře času.	Vedení společnosti, konstrukce, výroba
Zlepšení kvality servisního procesu	Jedná se zejména o zkrácení doby od vzniku problému k jeho vyřešení.	Vedení společnosti, konstrukce, výroba
Rozvíjet montáž elektrických sestav	Jedná se o výrobu polotovarů, které jsou pro společnost důležité.	Výrobní oddělení
Zlepšení zadávacích procesů a účast na výběrových a zadávacích zakázkách	Je potřeba zrychlit procesy časově a zkvalitnit, aby se požadavky od klienta dostaly rychle do výroby	Vedení společnosti a konstrukce

Strategické cíle v perspektivě interních procesů jsou zaměřeny na zlepšení fungování činností uvnitř podniku. Pomocí nich by mělo být docíleno snížení nákladů a úspory času ve výrobě.

Problém komunikace uvnitř společnosti je pravděpodobně nejvýznamnější. Nejvíce vážne komunikace ve výrobním útvaru. Konkrétně mezi konstrukcí, výrobou a montáží. Ve výrobě se stává, že požadavky konstrukce jsou udělány špatně. To vede ke zmetkovitosti a s tím souvisejícím nárůstem nákladů. V neposlední řadě tyto problémy souvisí se ztrátou času, který poté ve výrobě chybí a zakázky jsou dělány na poslední chvíli. Komunikace také vážne mezi vedením a výrobou.

Zlepšení kvality servisního procesu je další problém společnosti. Pro společnost by možná bylo lepší, kdyby dané problémy řešila sama a ne přes obchodního zástupce. V případě řešení problému přes obchodního zástupce trvá servisní proces dlouhou dobu. Pokud by daný problém řešila společnost sama, narostly by jí náklady a bylo by to pro ni časově náročné. Tento fakt by mohl být vykompenzován prohloubením vztahu s klientem a navýšením důvěryhodnosti společnosti. Bylo by také vhodné zavést pravidelné školení obchodních zástupců, zjednodušit proces instalace výrobku a zaškolení operátorů.

V případě rozvíjení montáže elektrických sestav je společnost schopna sama vyrábět polotovary důležité pro další výrobu. V současné chvíli je pro ni těžké najít dodavatele, který by byl schopen dané polotovary dodávat v odpovídající kvalitě.

Další cílem je zlepšit proces zadávání zakázek. Vzhledem k tomu, že společnost dělá i zakázkovou výrobu, trvá někdy dlouhou dobu, než se dostanou požadavky klientů do výroby. Poté dochází k tomu, že není dostatek času na tyto požadavky reagovat. Tento jev se poté projevuje ve špatné efektivitě práce. Dále je nutné, aby se výběrových a zadávacích zakázek účastnili konstruktéři.

#### **6.3.1.4 Perspektiva učení se a růstu**

V případě stanovení strategických cílů pro perspektivu učení se a růstu byla nápomocna SWOT analýza. Na základě toho byly stanoveny strategické cíle pro perspektivu učení se a růstu následovně:

Tab. 9 – Strategické cíle perspektivy učení se a růstu v konceptu BSC (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Důvod k výběru strategického cíle	Garant
Spolupráce s absolventy	Společnost se potýká s problémem nedostatečného počtu kvalifikovaných pracovníků. Brzká spolupráce s absolventy by tento problém mohla vyřešit.	Vedení společnosti a personální oddělení

Školení nových zaměstnanců	Nově přijatí pracovníci často nestačí tempu výroby a nejsou schopni sami vyřešit vzniklé problémy.	Personální oddělení
Rozvoj zaměstnanců	Zaměstnanci podniku tvoří významnou přidanou hodnotu a je potřeba je dále rozvíjet.	Personální oddělení
Investice do nových technologií a inovací	Technologický náskok v tomto odvětví strojírenského průmyslu je pro konkurenceschopnost klíčový.	Vedení společnosti

Strategické cíle perspektivy učení se a růstu jsou zaměřeny na další rozvoj společnosti a zachování technologického náskoku z důvodu konkurenceschopnosti.

Spolupráce s absolventy vysokých škol je jedna z cest, jak zajistit do budoucna pro společnost kvalifikované pracovníky. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků společnost pocítuje zejména u strojních inženýrů, elektroinženýrů a kvalifikovaných montážních dělníků. Vzhledem k tomu, že na trhu práce je nedostatek takto kvalifikovaných technických pracovníků i absolventů, je potřeba s nimi spolupracovat a komunikovat už před vstupem na trh práce. Společnost si takto získané absolventy může formovat podle vlastního uvážení a kritérii.

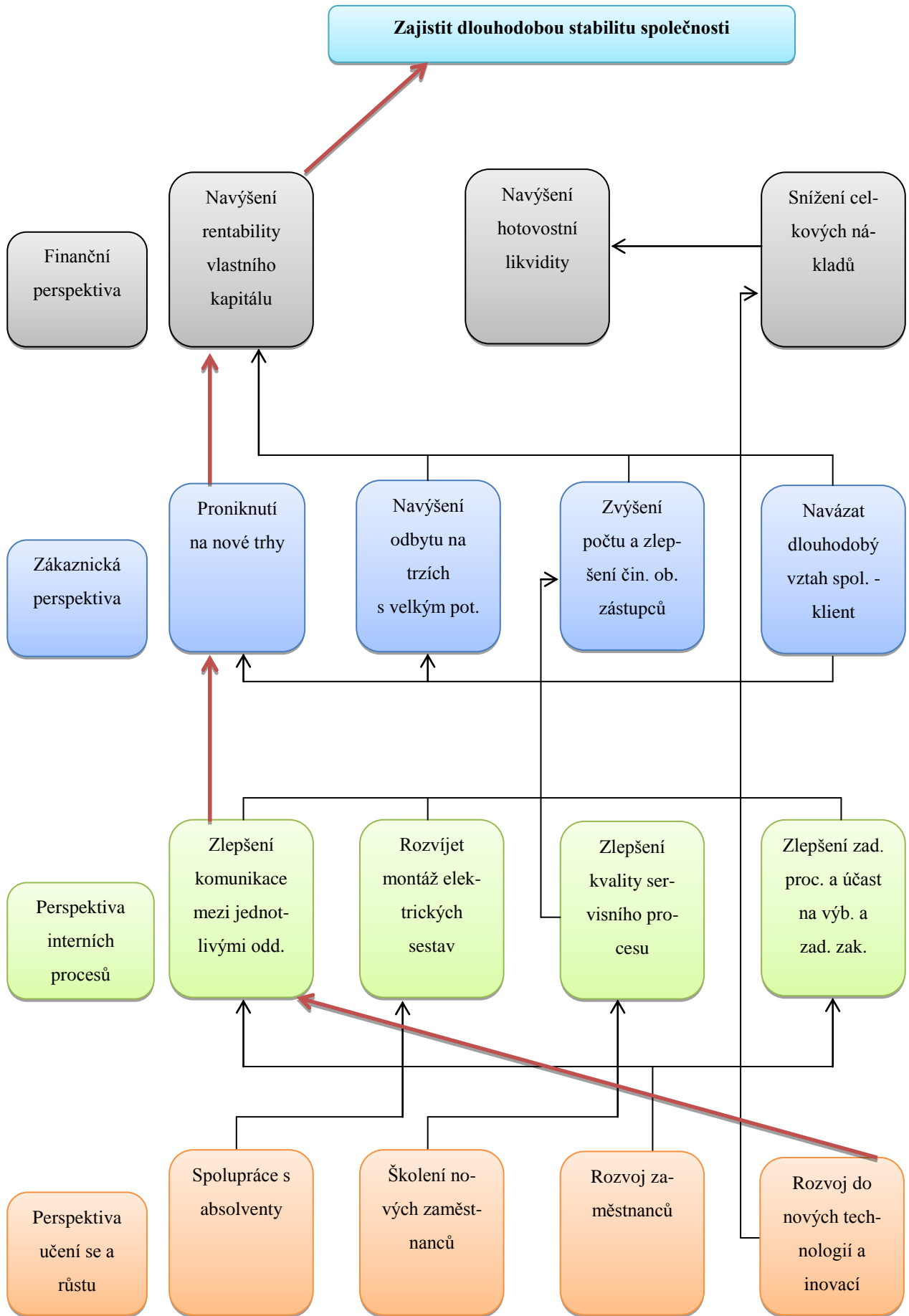
V případě přijetí nových zaměstnanců se stává, že tito zaměstnanci nejsou schopni plnit danou práci. Tento problém by mohlo vyřešit školení. Další možností je přiřazení těchto nových zaměstnanců ke stávajícím zaměstnancům. Stávající zaměstnanci by mohli plnit roli mentorů či koučů.

Zaměstnanci pro podnik jsou velmi důležití a je potřeba pracovat na jejich dalším rozvoji, protože přinášejí společnosti významnou přidanou hodnotu a zajišťují konkurenceschopnost.

Dalším klíčovým faktorem, který je důležitý pro zajištění konkurenceschopnosti, je investice do nových technologií a inovací. V tomto odvětví strojírenského průmyslu je klíčový technologický náskok.

### 6.3.2 Strategická mapa

Grafické znázornění jednotlivých cílů a jejich propojení znázorňuje Obr. 23. V každé perspektivě byl zvolen jeden klíčový cíl, který je pro společnost nejdůležitější. Propojení těchto klíčových cílů znázorňuje na Obr. 23 „červená šipka“.



Obr. 23 – Strategická mapa (vlastní zpracování)

Jako vrcholový cíl podniku byl stanoven cíl „Zajistit dlouhodobou stabilitu podniku“. Obr. 23 dále znázorňuje vztahy mezi jednotlivými cíli. Jednotlivé cíle byly navrženy tak, aby se vzájemně podporovaly a doplňovaly. Cíle se doplňují jak mezi jednotlivými perspektivami, tak i v rámci jedné perspektivy.

### 6.3.3 Stanovení měřítek ke strategickým cílům

Každý strategický cíl musí mít měřítko, pomocí kterého se bude určovat výkonnost a bude kontrolován daný strategický cíl. Je důležité, aby měřítko bylo stanoveno správně a vystihovalo podstatu strategického cíle.

#### 6.3.3.1 Měřítko finanční perspektivy

Měřítko, která byla vybraná pro strategické cíle ve finanční perspektivě zobrazuje následující tabulka:

Tab. 10 – Stanovení měřítek u finanční perspektivy (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Výchozí hodnota	Cílová hodnota (2016)
Zajistit dlouhodobou stabilitu podniku	Ukazatel EVA (ekonomický model)	tis. Kč	2 200 (2010)	4 500
Navýšení rentability vlastního kapitálu	Ukazatel ROE	%	13,52 % (2010)	22,00 %
Navýšení hotovostní likvidity	Hotovostní likvidita	-	0,10 (2010)	0,40
Snižování nákladů	Celkové náklady	tis. Kč	53 512 (2010)	Pokles nákladů o 1 % ročně

Vrcholový cíl zajištění dlouhodobé stability podniku se bude měřit pomocí ukazatele EVA. To z toho důvodu, že podává bližší informace, než samotný výsledek hospodaření. Pomocí ukazatele EVA jsme schopni zjistit, zda podnik vytvořil hodnotu pro své majitele. U ukazatele EVA byl zvolen ekonomický model, který je početně složitější, ale podává přesnější a podrobnější informace. Cílová hodnota byla odvozena na základě minulosti, kdy se spo-

lečnost nacházela na vrcholu své výkonnosti. Plán předpokládá, že se společnost znovu přiblíží k minulým hodnotám.

Společnost z velké části financuje svoji činnost z vlastního kapitálu, proto byl zvolen ukazatel ROE. Cílová hodnota vychází znovu z minulosti, kdy společnost dosahovala vysokých hodnot tohoto ukazatele.

Hotovostní likvidita představuje pro společnost největší problém. Výchozí hodnota je velmi nízká až alarmující. Zde je potřeba, co nejdříve navýšit hodnotu hotovostní likvidity a držet ji na hodnotách, které pro společnost nebudou znamenat problémy s platební morálkou.

Cíl snižování nákladů je univerzální a projevuje se do všech oblastí výkonnosti podniku. Cíl byl stanoven na úrovni 1 % ročně. To znamená, že při zachovaném množství výroby by se náklady snižovaly přibližně o 0,5 milionů ročně. Úspory lze hledat, zejména v lepším řízení zásob a optimalizaci dodávek materiálu.

### 6.3.3.2 Měřítko zákaznické perspektivy

Měřítko, která byla vybraná pro strategické cíle v zákaznické perspektivě zobrazuje následující tabulka:

Tab. 11 – Stanovení měřítek u zákaznické perspektivy (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Oblast	Jednotka	Výchozí hodnota	Cílová hodnota (2016)
Proniknutí na nové trhy	Podíl na celkových tržbách	Severní Amerika - USA	%	0 % (2011)	5 %
		Jižní Amerika - Brazílie	%	0 % (2011)	5 %
Navýšení odbytu na trzích s velkým potenciálem	Podíl na celkových tržbách	Rusko	%	26 % (2011)	30 %
		Švýcarsko	%	15 % (2011)	20 %
Zvýšení počtu a zlepšení činnosti obchodní zástupců	Tržby	-	tis. Kč	75 000 (2011)	Nárůst o 2 % ročně
Navázat dlouhodobý vztah společnost - klient	Obchodní vztah trvající déle než 5 let	-	-	50 % (2011)	75 %

Nejvýznamnějším cílem z pohledu podniku je proniknutí na nové trhy. Společnost má v plánu proniknout na trhy v Severní a Jižní Americe. V současné chvíli nemá společnost žádné odběratele na těchto trzích. Cílová hodnota byla stanovena na hodnotě 5 %. Tento pesimistický odhad je způsoben tím, že společnost musí v zámoří pracovat na své image a lepší propagaci. Dalším důvodem je přihlídnutí k faktu, že stroje je potřeba přizpůsobit podmínkám místního trhu a to bude časově náročné.

Navýšení odbytu na trzích s velkým potenciálem je dalším cílem v zákaznické perspektivě. Společnost má dobré zkušenosti se zákazníky z Ruska a Švýcarska. Tyto země jsou ekonomicky silné a odběratelé v těchto zemích mají dobrou platební morálku. Společnost se tedy chce zaměřit na tyto země a zvýšit zde svůj podíl na celkových tržbách.

Dalším cílem je zlepšení činnosti obchodní zástupců. Zde bylo zvoleno jako měřítko celkové tržby podniku. Cílem je růst celkových tržeb o 2 % ročně. Po hospodářské a finanční krizi se trhy pomalu probouzí a společnost počítá s tímto pravidelným nárůstem.

Při navázání dlouhodobého vztahu mezi společností a klientem, má společnost zabezpečené dlouhodobé zakázky. Prohlubuje se vztah, který se potom může promítat i v obchodních podmínkách. Společnost získá zkušenosti s platební morálkou klienta. Také z této spolupráce dále profituje v ostatních obchodních vztazích a může pomocí toho pronikat na nové trhy.

### 6.3.3.3 Měřítko perspektivy interních procesů

Měřítko, která byla vybraná pro strategické cíle v perspektivě interních procesů zobrazuje následující tabulka:

Tab. 12 – Stanovení měřítek u perspektivy interních procesů (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Výchozí hodnota	Cílová hodnota (2016)
Zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními	Podíl výkonové spotřeby k výnosům	%	59,10 % (2010)	55 %
Zlepšení kvality servisního procesu	Provozní náklady	tis. Kč	51 195 (2010)	Pokles provozních nákladů o 1 % ročně

Rozvíjet montáž elektrických sestav	Podíl výroby vyžadující vlastní kapacity k montáži elektrických sestav	%	20 %	60 %
Zlepšení zadávacích procesů a účast na výběrových a zadávacích zakázkách	Podíl přidané hodnoty na zaměstnance	tis. Kč	799,81 (2010)	1 000

Špatná komunikace se projevuje zejména ve výrobní činnosti podniku. Tento problém sebou přináší navýšení zmetkovitosti a časové prodlevy. Tyto aspekty souvisí s výkonovou spotřebou, proto bylo zvoleno jako měřítko podíl výkonové spotřeby k výnosům. Cíl společnosti je snížení tohoto podílu asi o 4 %.

U cíle zlepšení kvality servisního procesu byly jako měřítko vybrány provozní náklady. To z toho důvodu, že servisní proces je spojen u společnosti s nárůstem provozních nákladů. Tento nárůst se projevuje zejména v osobních nákladech.

Rozvíjení montáže elektrických sestav je důležitý pro společnost z důvodu další výroby. Při vlastní montáži elektrických sestav může společnost přesně vystihnout požadavky a kritéria na ně kladené. Jako měřítko je zvolen podíl výroby vyžadující vlastní kapacity k montáži elektrických sestav. V současné chvíli společnost využívá jen v malé míře vlastní montáž elektrických sestav.

Zlepšení zadávacích procesů by mělo vést k časové úspoře ve výrobě. Tato časová úspora by se měla projevit v efektivitě práce jednotlivých pracovníků a měla by přinést vyšší přidanou hodnotu na jednoho zaměstnance.

#### 6.3.3.4 Měřítko perspektivy učení se a růstu

Měřítko, která byla vybraná pro strategické cíle v perspektivě učení se a růstu zobrazuje následující tabulka:

Tab. 13 – Stanovení měřítek u perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Výchozí hodnota	Cílová hodnota (2016)
-----------------	---------	----------	-----------------	-----------------------



Spolupráce s absolventy	Počet absolventů ve společnosti	-	2	5
Školení nových zaměstnanců	Náklady na školení nových zaměstnanců	tis. Kč	Školení pro nové zaměstnance neprobíhá	ročně 100
Rozvoj zaměstnanců	Počet školení pro zaměstnance	-	Neprobíhá žádné školení pro zaměstnance	2 školení ročně
Investice do nových technologií a inovací	Výše investic do nových technologií a inovací	tis. Kč	4 356 (2010)	roční investice 2 000

Spolupráce s absolventy je jedna z možností jak vyřešit problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. U absolventů je důležitá dřívější spolupráce. Díky tomu si společnost může formovat absolventy podle svých požadavků a kritérií. V současné chvíli pracují ve společnosti 2 absolventi.

Noví zaměstnanci v současné době neprochází žádným školením. Z důvodu specifik tohoto odvětví, by bylo pro společnost výhodnější, kdyby se novým zaměstnancům věnovali stávající zaměstnanci. Stávající zaměstnanci by plnili funkci mentorů či koučů. Je potřeba říct, že náklady na funkci mentorů či koučů jsou těžce vyčíslitelná a jedná se o odhad. V krátkém horizontu by to vedlo ke snížení produktivity práce, ale v dlouhém horizontu by to společnosti přineslo potřebné kvalifikované pracovníky.

Rozvoj stávajících zaměstnanců je dalším důležitým aspektem. V současné chvíli pro ně neprobíhá žádné školení. Z důvodu dalšího rozvoje a zvyšování kvalifikace zaměstnanců byly stanoveny dvě školení za rok.

Dalším důležitým faktorem je investice do nových technologií a inovací. Jako měřítko byla stanovena výše investic do nových technologií a inovací. Společnost si uvědomuje významnost investic a hodlá investovat pravidelně minimální částku dva miliony Kč ročně. Těmito investicemi si chce společnost zachovat technologický náskok a zajistit svoji konkurenceschopnost.

#### **6.3.4 Stanovení strategických akcí**

Nyní je potřeba stanovit strategické akce, které povedou k tomu, aby bylo dosaženo strategických cílů. Vztah mezi strategickými akcemi a strategickými cíli znázorňuje Obr. 24. Podrobnější rozbor strategických akcí je k nalezení v příloze P VIII.

		Finanční perspektiva				Zákaznická perspektiva				Perspektiva interních procesů				Perspektiva učení se a růstu			
		Zajistit dlouhodobou stabilitu podniku	Navýšení rentability vlastního kapitálu	Navýšení hotovostní likvidity	Snížení celkových nákladů	Proniknutí na nové trhy	Navýšení odbytu na trzích s velkým potenciálem	Zvýšení počtu a zlepšení čin. obch. zástupců	Navázat dlouhodobý vztah společenost - klient	Zlepšení komunikace mezi jednotlivými odd.	Rozvíjet montáž elektrických sestav	Zlepšení kvality servisního procesu	Zlepšení zad. proc. a účast na výb. a zad. zak.	Spolupráce s absolventy	Školení nových zaměstnanců	Rozvoj zaměstnanců	Investice do nových technologií a inovací
Strategické akce	Pravidelná finanční analýza podniku	X	X	X	X												
	Změnit požadavky a kritéria na příjem obchodních zástupců	X	X					X	X			X				X	
	Spolupráce s vysokými školami	X	X		X						X	X		X			
	Identifikace lidí, kteří mohou vykonávat funkci mentorů či koučů	X	X								X				X		
	Vytvoření strategie pro organizaci práce	X	X		X					X	X	X	X				
	Vytvoření strategie pro investice do nových technologií a inovací	X	X		X							X					X
	Vytvoření strategie pro rozvoj zaměstnanců								X	X	X	X	X			X	
	Vytvoření strategie pro stávající trhy	X	X				X										
	Vytvoření strategie a analýza nových trhů	X	X			X											
	Vymezení kompetencí a odpovědností jednotlivých podnikových útvarů				X					X	X	X	X				
	Vytvoření strategie pro financování z cizích zdrojů	X	X		X												
	Vytvoření strategie pro vlastní montáž elektrických sestav				X						X						
	Vytvoření strategie nabízející komplexní služby pro zákazníky	X	X			X	X	X	X								

Obr. 24 – Vztah mezi strategickými akcemi a strategickými cíli (vlastní zpracování)

## 6.4 Personální předpoklad pro implementaci konceptu BSC

V rámci implementace konceptu BSC by mělo jít o komplexní zapojení všech zaměstnanců společnosti. Každý zaměstnanec by měl pochopit funkci a přínos konceptu BSC. Každý zaměstnanec by měl být seznámen s jednotlivými kroky, strategickými cíli, strategickými akcemi a časovým harmonogramem.

Odpovědnost za jednotlivé kroky by mělo nést zejména vedení společnosti a vedoucí jednotlivých podnikových útvarů. Jednotlivé strategické akce a strategické cíle by měly být průběžně kontrolovány. V případě odklonění od strategických akcí či strategických cílů by mělo dojít k analýze a zjištění důvodu.

Vzhledem k tomu, že se jedná o malou společnost čítající přes 30 zaměstnanců, musí se na projektu podílet všichni zaměstnanci. Je potřeba vysoké profesionality od všech zaměstnanců. Dále by měla být cítit uvnitř společnosti pozitivní atmosféra ke změně a důvěra, že nastolená cesta je správná. V neposlední řadě je potřeba vysoké vnitřní komunikace napříč celým podnikem, aby bylo dosaženo stanovených cílů.

## 6.5 Časový harmonogram a nákladová analýza projektu

Nyní je potřeba stanovit časový harmonogram a nákladovou analýzu projektu. V časovém harmonogramu půjde o činnosti a jejich návaznost, aby byl projekt úspěšný. V nákladové analýze budou odhadnuty náklady, které souvisí s projektem.

### 6.5.1 Časový harmonogram projektu

Celý projekt by měl být implementován do společnosti během 10 měsíců. Přičemž začátek projektu se předpokládá v září 2012. Doba 10 měsíců by měla být dostačující na uskutečnění všech potřebných činností.

Časový harmonogram bude rozdělen do tří částí. V první části bude časově vymezena příprava projektu. Druhá část bude obsahovat návrh projektu. Ve třetí části bude časově vymezena implementace projektu. Jednotlivé kroky v jednotlivých částech blíže poukazuje Obr. 25.

V přípravné fázi se jedná o identifikaci lidí, kteří se na projektu budou podílet. Dále je nutné v této fázi vymežit časový harmonogram, nákladovou analýzu projektu a vymežit rizika spojené s projektem.

Druhá fáze by měla vést ke kvalitnímu návrhu. Dobře provedený návrh je schopen ulehčit následnou implementaci konceptu BSC. Návrh by měl vycházet z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Pomocí této analýzy by se měly stanovit jednotlivé strategické cíle, zvolit vhodná měřítka a definovat strategické akce.

V poslední fázi se jedná o samotnou implementaci konceptu BSC. Na implementaci byly stanoveny dva měsíce. Je to z důvodu, aby se koncept BSC integroval do systému řízení postupně a pomalu. Z důvodu nepředvídatelných faktorů byla stanovena časová rezerva na projekt v délce jednoho měsíce.

Fáze projektu	Září 2012 - Červen 2013									
	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
<i>I. Přípravná fáze</i>										
Personální předpoklad projektu										
Časový harmonogram projektu										
Nákladová analýza projektu										
Riziková analýza projektu										
<i>II. Návrh konceptu BSC</i>										
Definice vize a strategie společnosti										
Analýza vnitřního a vnějšího prostředí										
Stanovení strategických cílů										
Vytvoření strategické mapy										
Definice měřítek strategických cílů										
Definice cílových hodnot										
Definice strategických akcí										
<i>III. Implementace konceptu BSC</i>										
Integrace do systému řízení										
Časová rezerva										

Obr. 25 – Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

### 6.5.2 Nákladová analýza projektu

Vzhledem k tomu, že společnost je malá, většinu činností si bude zabezpečovat sama. Externí poradenství bude využívat spíše sporadicky a velmi zřídka. Školení budou zaměřena na charakteristiku a pochopení konceptu BSC. Společnost se bude snažit začlenit do projektu zejména své zaměstnance a právě oni budou nést odpovědnost za jednotlivé kroky a budou mít pravomoci s nimi spojené.

Touto skutečností budou tvořeny náklady projektu zejména zvýšením mezd ve formě odměn odpovědným osobám. Technické vybavení a s tím spojený software má společnost na vysoké úrovni a nebude potřeba tímto směrem investovat velké částky. Další náklady, které mohou být s projektem spojeny, jsou nepřímé náklady či administrativní náklady.

Náklady na mzdy konkrétně na odměny jsou vyčísleny v Tab. 14. Jedná se o odhad nákladů, které jsou spojeny zejména s odpovědností, kompetencemi a pravomocí jednotlivých zaměstnanců společnosti. Ve vedení společnosti jsou 4 lidé, z toho 3 se budou aktivně podílet na organizaci a řízení projektu. Další 3 lidé se bude aktivně podílet na jednotlivých strategických akcích a kontrolovat plnění stanovených cílů.

Tab. 14 – Mzdové náklady projektu (vlastní zpracování)

Nákladová položky	Kč
Odměny vedení společnosti	150 000
Odměny ostatních pracovníků	50 000
Náklady na soc. a zdr. poj.	68 000
Celkem	268 000

Externí společnost bude využita pouze formou konzultací. Školení budou zaměřená na pochopení a charakteristiku konceptu BSC. Samotného školení by se účastnilo pouze vedení společnosti, to znamená, tři lidé. Cena jednodenního školení pro jednoho člověka byla stanovena ve výši 9 000 Kč. Byl vybrán kurz od společnosti LBMS a jejich kurz praktický BSC. Samotný projekt bude řídit vedení společnosti a další odpovědní pracovníci. (LBMS, 2002 – 2012)

Tab. 15 – Náklady na konzultaci a školení (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Kč
Externí poradenství	30 000
Školení vedení společnosti	27 000
Celkem	57 000

V případě nákladu na technické vybavení a software půjde spíše o rozšíření stávajícího stavu. V současné chvíli je vybavení společnosti na vysoké úrovni a není potřeby tímto směrem investovat velké peněžní částky. Do hardwaru společnosti pravidelně investuje a není potřeba zde provádět investice. Software by měl ulehčit zejména organizaci práce.

Společnost odhaduje investici do software ve výši 50 000 Kč a její následnou implementaci ve výši 10 000 Kč.

Tab. 16 – Náklady na software (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Kč
Rozšíření softwaru	50 000
Implementace	10 000
Celkem	60 000

Posledními nákladovými položkami projektu jsou nepřímé náklady, administrativní náklady či náklady spojené s cestovným.

Tab. 17 – Ostatní náklady projektu (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Kč
Nepřímé náklady	10 000
Administrativní náklady	10 000
Cestovné	5 000
Celkem	25 000

Souhrn veškerých nákladů znázorňuje Tab. 18. Na základě nákladové analýzy projektu je vidět, že nejvýznamnější nákladovou položkou jsou mzdové náklady ve formě odměn odpovědným pracovníkům, kteří se budou podílet na řízení projektu. Celkové náklady projektu byly nakonec vyčísleny ve výši 410 000 Kč.

Tab. 18 – Celkové náklady projektu (vlastní zpracování)

Nákladová položky	Kč
Mzdové náklady	268 000
Poradenství a školení	57 000
Software	60 000
Ostatní náklady	25 000
Celkem	410 000

## 6.6 Riziková analýza projektu

V této části je potřeba vzít v úvahu rizika, která mohou projekt ohrozit. Podcenění této části může vést k tomu, že projekt nebude nakonec úspěšný a nesplní svoji podstatu. Nejprve budou identifikovány jednotlivé rizikové okruhy a potom bude vyčísleno nebezpečí jejich vzniku.

### 6.6.1 Identifikace rizik

Nyní je potřeba identifikovat rizika, které jsou spojená s projektem a která mohou daný projekt ohrozit. Byla identifikována následná rizika:

- 1) První rizikovou oblastí je nepochopení samotného konceptu BSC. Společnosti by mělo být jasné, že se jedná o integrovaný systém měření a řízení výkonnosti podniku. Špatné využití a pochopení konceptu BSC může přinést společnosti problémy. Z tohoto důvodu je vhodné školení, které by mělo tomuto problému zamezit. Samotné pochopení konceptu BSC je klíčové pro úspěšné provedení projektu.
- 2) Další rizikovou oblastí jsou špatně zvolené strategické cíle. Strategické cíle by měly vycházet ze strategie a vize společnosti. Strategické cíle by měly být zvoleny tak, aby se vzájemně podporovaly a doplňovaly. Pouze v případě správně nastavených strategických cílů se společnost může posunout na vyšší úroveň.
- 3) Se strategickými cíli úzce souvisí také správně zvolená měřítka a cílové hodnoty. Každý strategický cíl musí mít vhodně zvolené měřítko. Špatně zvolené měřítko povede k tomu, že daný strategický cíl nebude možné kontrolovat a sledovat. Zvolené měřítko musí mít k danému strategickému cíli určitý vztah. Cílové hodnoty by měly být zvoleny realisticky. Neměly by být příliš optimistické ani pesimistické. Pomocí správně nastavených cílových hodnot společnost sleduje, zda dosahuje strategických cílů.
- 4) Špatná implementace konceptu BSC do integrovaného systému měření a výkonnosti podniku. Zde je potřeba zvolit správnou cestu, jakým způsobem koncept BSC vstoupí do integrovaného systému měření a výkonnosti podniku. Implementace konceptu BSC by měla být postupná.
- 5) Interní komunikace vážne už nyní. V případě úspěšného zavedení konceptu BSC je potřeba, aby interní komunikace byla na vysoké úrovni. Jen pravidelná komunikace napříč společností může vést k úspěšnému zakončení projektu.
- 6) Dalšími problémy mohou být nedodržení časového harmonogramu či navýšení nákladů na projekt. Časový harmonogram byl zvolen v délce 10 měsíců a celkové náklady projektu byly vyčísleny na 410 000 Kč. Může se stát, že délka projektu se protáhne a tím také vzrostou celkové náklady na projekt.



- 7) Problém může nastat také ze strany zaměstnanců, kteří nebudou mít pozitivní pohled na koncept BSC. Vzhledem k tomu, že se jedná o významnou změnu, může se zde objevit problém týkající se obav z této změny. Tato změna může být mezi zaměstnanci vnímána negativně.
- 8) Zde spadají ostatní rizika, která mohou během projektu vzniknout a ohrozit jej.

### 6.6.2 Výpočet rizika

Samotná identifikace rizika nestačí, je nutné také vyčíslit, s jakou pravděpodobností se rizika vyskytnou. Dále je nutné těmto rizikům předcházet a pokud možno je eliminovat. Pravděpodobnost výskytu a způsob eliminace rizika znázorňuje Tab. 19. Vysvětlení postupu při výpočtu analýzy rizika se nachází v příloze P IX.

Tab. 19 – Analýza rizika (vlastní zpracování)

Identifikace rizika	Nebezpečí vzniku	Možné dopady na projekt	Celkové riziko	Eliminace rizika
Nepochopení konceptu BSC	5	9	45	Pro správné pochopení a fungování konceptu BSC jsou nutná školení a konzultace s externí společností.
Špatně zvolené strategické cíle	8	9	72	Strategické cíle musí vycházet ze strategie společnosti. Při stanovení strategických cílů by mělo dojít k širší shodě napříč vedením společnosti.
Špatně zvolená měřítko a cílové hodnoty	9	9	81	Zvolená měřítko a cílové hodnoty by měly být zvoleny realisticky a mělo by docházet k pravidelné kontrole.
Problémy spojené s implementací konceptu BSC	7	9	63	Postupné zavádění konceptu do integrovaného systému měření a výkonnosti podniku a sledování dopadu na činnost společnosti.
Interní komunikace	8	7	56	Pořádat pravidelné porady, které se budou zabývat postupem a pokroky v rámci konceptu BSC.
Nedodržení časového harmonogramu a překročení nákladů	5	5	25	Zde je potřeba dělat pravidelné kontroly z hlediska časového a nákladového. Případné odchylky analyzovat a eliminovat je.

Obavy ze strany zaměstnanců	6	5	30	Zde je potřeba nastolit pozitivní myšlení a vnímání konceptu BSC. To by mělo být úkolem vedení společnosti. Vysvětlit, že se jedná o pozitivní a přínosnou změnu.
Ostatní rizika	3	4	12	Pravidelná analýza a kontrola projektu.

## 6.7 Proces rozšíření Roll out

Vzhledem k tomu, že pro společnost je tento koncept nový, neuvažuje zatím o rozšíření tohoto konceptu. Dalším důvodem proč společnost neuvažuje o rozšíření tohoto konceptu je, že společnost je malá a tento koncept je pro ni zatím dostačující.

V případě změny myšlení společnosti se rozšíření může týkat zejména nějaké synergie, která je popsána v teoretické části.

## 6.8 Integrace konceptu BSC do systému měření a výkonnosti podniku

Samotná integrace konceptu BSC do systému měření a výkonnosti podniku je jeden z nejdůležitějších kroků projektu, ne-li nejdůležitější. Integrace konceptu BSC je naplánována na květen 2013. V tomto období by měl být koncept BSC plně zapojen do systému měření a výkonnosti podniku.

V současné chvíli společnost využívá pro systém měření a výkonnosti podniku pouze finanční měřítka. Koncept BSC tato finanční měřítka rozšiřuje o nefinanční měřítka. To pro společnost představuje komplexnější a nový pohled na měření a výkonnost podniku.

Strategické cíle stanovené pro konceptem BSC by se měly promítnout také do reportingu. Tyto strategické cíle by měly být pravidelně kontrolovány a v případě zjištění odchylek analyzovány. Dále by měla být snaha vzniklé odchylky eliminovat. Reporting strategických cílů by měl pozitivně ovlivnit vedení společnosti při manažerských rozhodováních. Pomocí reportingu strategických cílů získá vedení společnosti nové informace a nový pohled na činnost a fungování společnosti.

Dále by se měla integrace konceptu BSC promítnout do řízení lidských zdrojů. Měla by být nastavena správná propagace, která bude zvyšovat pozitivní vnímání o konceptu BSC. Zaměstnanci by se měli s konceptem BSC ztotožnit a vidět v něm přínos pro společnost. Jednotlivé strategické cíle a splnění jejich cílových hodnot může sloužit jako motivační prvek

pro zaměstnance. Další možností využití strategických cílů a plnění jejich cílových hodnot je forma odměn pro zaměstnance. Při plnění stanovených cílů by zaměstnanci dostávali odměny.

## 6.9 Přínosy konceptu BSC pro společnost

V současné době společnost využívá k měření výkonnosti společnost pouze finanční měřítka, a to zejména výsledek hospodaření. Koncept BSC sebou přináší podrobnější pohled na finanční měřítka a tato finanční měřítka rozšiřuje o nefinanční měřítka. Za vrcholový cíl společnosti je považována dlouhodobá stabilita společnosti. Tento vrcholový cíl by měl být hodnocen podle ukazatele EVA (ekonomický model). Ukazatel EVA přináší s sebou komplexnější zaměření na výkonnost společnosti než samotný výsledek hospodaření. Výsledek hospodaření, i když je kladný, tak neznamena, že podnik vytvořil hodnotu. Tento problém ukazatel EVA odstraňuje.

Dále koncept BSC a jeho jednotlivé strategické cíle vychází ze slabých míst společnosti. Pomocí definice strategických cílů je snaha tato slabá místa odstranit. Jeden z největších problémů společnosti je nízká hotovostní likvidita, která má vliv na další problémy ve společnosti. Pomocí správně zvoleného strategického cíle a pravidelné kontroly je možno tento problém odstranit.

Strategické cíle nejsou zaměřeny pouze na jednu oblast podniku, ale zahrnují v sobě několik oblastí podniku. Tyto strategické cíle se navzájem podporují a doplňují. Správně nastavené strategické cíle, měřítka, cílové hodnoty a strategické akce by měly posunout společnost na novou a vyšší úroveň.

Koncept BSC s sebou přináší také nový způsob myšlení. Prohlubuje informace o činnosti a fungování společnosti. Takto získané informace může vedení společnost využít při rozhodování či při řešení vzniklých problémů. Koncept BSC může v budoucnu sloužit jako výchozí zdroj pro novou strategii.

V případě úspěšné implementace konceptu BSC do integrovaného systému měření a výkonnosti podniku je tu možnost další rozšíření. Koncept BSC je možné kombinovat z mnoha dalšími modely a koncepty, které přinášejí znovu jiný pohled, prohlubují informace o společnosti a dokáží například řídit kvalitu výroby.

Další možností využití konceptu BSC je forma odměňování pro členy vedení společnosti i pro zaměstnance, jak bylo nastíněno výše. Při správném nastavení měřítek a cílových hodnot je možné na konceptu BSC založit systém odměňování, který povede ke zvýšené motivaci zaměstnanců.

Samozřejmě, že koncept BSC s sebou přináší určitá úskalí, jako je dlouhé časové a nákladové hledisko a vysoká úroveň spolupráce a komunikace napříč celou společností. Ale správné vedení a správně nastavené činnosti by mohly vést k tomu, aby se společnost posunula dopředu.

## ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na koncept Balanced Scorecard, a to konkrétně na tvorbu a implementaci tohoto konceptu do systému měření a výkonnosti podniku MEAS CZ, s. r. o.

Teoretická část objasnila výkonnost podniku a jednotlivé analýzy v rámci strategické analýzy. Dále teoretická část poskytla základní informace a poznatky o konceptu Balanced Scorecard. Byla vysvětlena samotná podstata konceptu Balanced Scorecard. Bylo poukázáno na jednotlivé perspektivy jejich funkce, zaměření a úloha v konceptu Balanced Scorecard. Poté byly nastíněny jednotlivé kroky nutné pro úspěšnou implementaci konceptu. Závěr teoretické části byl zaměřen na možné synergie konceptu Balanced Scorecard s jinými koncepty či modely. Synergie konceptu Balanced Scorecard jsou v posledních letech častější, protože rozšiřují její podstatu a přinášejí nový pohled na systém měření výkonnosti podniku.

Analytická část byla zaměřena na strategickou analýzu, která zahrnovala PEST a SWOT analýzu, dále Porterův model pěti konkurenčních sil a finanční analýzu. PEST analýza zahrnovala externí faktory, které působí na společnost. SWOT analýza měla za úkol upozornit na příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. Porterův model vzal v úvahu pět faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku. Finanční analýza podniku byla provedena za roky 2006 – 2010. Finanční analýza byla provedena také pro odvětví ve stejném období. Finanční analýza byla zaměřena na finanční měřítka a ukazatele společnosti. Tato finanční měřítka a ukazatele byla srovnána s odvětvím. Strategická analýza posloužila k tomu, aby byla identifikována slabá místa společnosti a poté se z ní vycházelo při samotné tvorbě konceptu Balanced Scorecard.

Projektová část diplomové práce byla zaměřena na tvorbu konceptu Balanced Scorecard. Nejprve byla definována slabá místa a hrozby pro společnost na základě strategické analýzy. Dále se přistoupilo k tvorbě strategických cílů v jednotlivých perspektivách. V jednotlivých perspektivách byly vytvořeny cíle tak, aby byla odstraněna slabá místa podniku a zajištěn jeho další rozvoj. Byla vytvořena strategická mapa, která znázorňuje propojení mezi jednotlivým strategickými cíli. Ke strategickým cílům bylo potřeba přiřadit vhodná měřítka, pomocí kterých se budou strategické cíle kontrolovat. Musely být také definovány cílové hodnoty, kterých má společnost v budoucnu dosáhnout. Při tvorbě konceptu Balanced

Scorecard bylo nutné také definovat strategické akce, které povedou k tomu, že se jednotlivé strategické cíle splní. Dalším krokem bylo personální zabezpečení, časový harmonogram, nákladová a riziková analýza projektu. V personálním zabezpečení byli označeni lidé, kteří budou mít odpovědnost za úspěšnou implementaci projektu. Časový harmonogram byl stanoven na dobu deseti měsíců a byly rozepsány jednotlivé kroky, které jsou nutné pro úspěšnou implementaci. Nákladová analýza projektu vzala v úvahu několik nákladových položek, které s projektem souvisí a byly vyčísleny celkové náklady na projekt. V rizikové analýze byla identifikována možná rizika, která by mohla ohrozit implementaci projektu do systému měření výkonnosti podniku. Na závěr byly popsány možné přínosy, které sebou přináší implementace konceptu Balanced Scorecard.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Balanced Scorecard Basics. BALANCED SCORECARD INSTITUTE. *Balanced Scorecard* [online]. 1998 - 2011 [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>
- [2] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.
- [3] CEJPEK, Adam, 2010. *Analýza kalkulačního systému ve společnosti MEAS CZ, s. r. o.* Zlín. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati, Fakulta ekonomiky a managementu, Katedra MUPE, Ústav podnikové ekonomiky.
- [4] ČASTORÁL, Zdeněk, 2009. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-76-1.
- [5] DLUHOŠOVÁ, Dana, et al, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [6] DYTRT, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ, 2009. *Efektivní inovace: Odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2771-1.
- [7] FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: Aspi. ISBN 80-7357-084-X.
- [8] Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO [online]. 2011 [cit. 2012-03-09]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument89407.html>
- [9] Finanční analýza podnikové sféry za rok 2009. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO [online]. 2010 [cit. 2012-03-09]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument76325.html>
- [10] Finanční analýza průmyslu a stavebnictví za rok 2006. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO [online]. 2007 [cit. 2012-03-09]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument19696.html>
- [11] HORVATH & PARTNER, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting. ISBN 880-7259-018-9.
- [12] KAPLAN, Robert a David NORTON, 2007. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [13] KAPLAN, Robert a David NORTON, 2006a. *Alignment: systémové vyladění organizace: Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7261-155-0.

- [14] KAPLAN, Robert a David NORTON, 2006b. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. ISBN 1-59139-690-5.
- [15] KARLÖF, Bengt a Fredrik LÖVINGSSON, 2006. *Management od A do Z: Teorie pro praxi*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1001-X.
- [16] KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategický řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.
- [17] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [18] KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: Plánování a realizace*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-657-8.
- [19] LHOTSKÝ, Jan, 2010. *Strategický management: Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3295-1.
- [20] Makroekonomická predikce České republiky. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. MFCR [online]. 2012 [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce\\_2012-Q1.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2012-Q1.pdf)
- [21] MAŘÍKOVÁ, Pavla a Miloš MAŘÍK, 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-61-0.
- [22] NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0125-1.
- [23] Obyvatelstvo. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. CZSO [online]. 2012 [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_lide](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide)
- [24] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [25] PRIBOR. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. CNB [online]. 2003 - 2012 [cit. 2012-03-09]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/penezni\\_trh/pribor/prumerne.jsp?year=2010&show=Spustit+sestavu](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/prumerne.jsp?year=2010&show=Spustit+sestavu)
- [26] ROBBINS, Stephen a Mary COULTER, 2004. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0495-1.
- [27] ŘEZÁČ, Jaromír, 2009. *Moderní management: Manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1959-4.



- [28] The Data Page. DAMODARAN. *Damodaran* [online]. 2012 [cit. 2012-03-09]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- [29] TÖPFER, Armin, 2008. *Six sigma: Koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1766-8.
- [30] VEBER, Jaromír, et al, 2009. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [31] Veřejné kurzy. LBMS. *LBMS* [online]. 2002 - 2012 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: <http://www.lbms.cz/kurzy/kalendar.htm>
- [32] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2009a. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-197-3.
- [33] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2009b. *Synergie v moderním managementu*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-190-4.
- [34] VYSUŠIL, Jiří, 2006. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení*. Brno: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-005-6.
- [35] Výdaje na výzkum a vývoj. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. CSZO [online]. 2011 [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/59001FFA7A/\\$File/960111a04.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/59001FFA7A/$File/960111a04.pdf)
- [36] WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-809247-292-4.
- [37] Interní materiály podniku MEAS CZ, s. r. o.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ABC	Activity based costing
BSC	Balanced Scorecard
CAPM	Model oceňování kapitálových aktiv
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CROGA	Cash Return on Gross Assets
CVA	Cash Value Added
DCF	Discounted Cash Flow
EBIT	Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním
EFQM	European Foundation for Quality Management
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
MVA	Tržní přidaná hodnota
NOA	Čistá operativní aktiva
NOPAT	Čistý operativní zisk po zdanění
PEST	Analýza politická, ekonomická, sociální a technologická
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
SVA	Shareholder Value Added
SWOT	Analýza silných, slabých stránek, hrozeb a příležitostí podniku
TBR	Total Business Return
TSR	Total Shareholder Return
VK	Vlastní kapitál
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 – SWOT analýza (Častorál, 2009, s. 115) .....	18
Obr. 2 - PEST analýza (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 196).....	19
Obr. 3 – Porterův model pěti konkurenčních sil (Karlöf a Lövingsson, 2006, s. 186) .....	20
Obr. 4 – Perspektivy konceptu BSC a jeho propojení s vizí a strategií společnosti (Pavelková a Knápková, 2009, s. 194) .....	22
Obr. 5 – Hodnotový řetězec (Vysušil, 2006, s. 61 – 62; Kaplan a Norton, 2007, s. 89 - 90).....	24
Obr. 6 - Struktura prodeje podniku MEAS CZ, s. r. o. (MEAS CZ, 2011) .....	38
Obr. 7 - Struktura prodeje podniku MEAS CZ, s. r. o. dle zemí (MEAS CZ, 2011) .....	39
Obr. 8 – Vývoj inflace a nezaměstnanosti v letech 2009 – 2013 (MFCR, 2012) .....	42
Obr. 9 – Vývoj HDP v letech 2004 – 2013 (MFCR, 2012) .....	43
Obr. 10 - Vývoj směnné kurzu CZK/USD v letech 2006 – 2015 (MFCR, 2012) .....	48
Obr. 11 - Čtvrtletní vývoj směnného kurzu CZK/USD v letech 2011 – 2012 (MFCR, 2012).....	48
Obr. 12 - Vývoj ceny ropy Brent v letech 2004 – 2013 (MFCR, 2012) .....	50
Obr. 13 - Predikce vývoje ceny ropy Brent v letech 2011 – 2012 (MFCR, 2012) .....	50
Obr. 14 - Vývoj směnného kurzu CZK/EUR v letech 2006 – 2015 (MFCR, 2012) .....	51
Obr. 15 - Čtvrtletní vývoj směnného kurzu CZK/EUR v letech 2011 – 2012 (MFCR, 2012).....	51
Obr. 16 – Vývoj přidané hodnoty v letech 2006 – 2010 – MEAS CZ, s. r. o. (vlastní zpracování) .....	57
Obr. 17 – Vývoj výsledku hospodaření v letech 2006 – 2010 – MEAS CZ, s. r. o. (vlastní zpracování) .....	59
Obr. 18 - Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2006 – 2010 – MEAS CZ, s. r. o. (vlastní zpracování) .....	61
Obr. 19 – Spider analýza za rok 2008 (vlastní zpracování) .....	62
Obr. 20 – Spider analýza za rok 2009 (vlastní zpracování) .....	63
Obr. 21 – Spider analýza za rok 2010 (vlastní zpracování) .....	64
Obr. 22 – Vývoj indexu IN05 v letech 2006 – 2010 – MEAS CZ, s. r. o. (vlastní zpracování) .....	65
Obr. 23 – Strategická mapa (vlastní zpracování).....	76

Obr. 24 – Vztah mezi strategickými akcemi a strategickými cíli (vlastní zpracování) ..... 83  
Obr. 25 – Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)..... 85

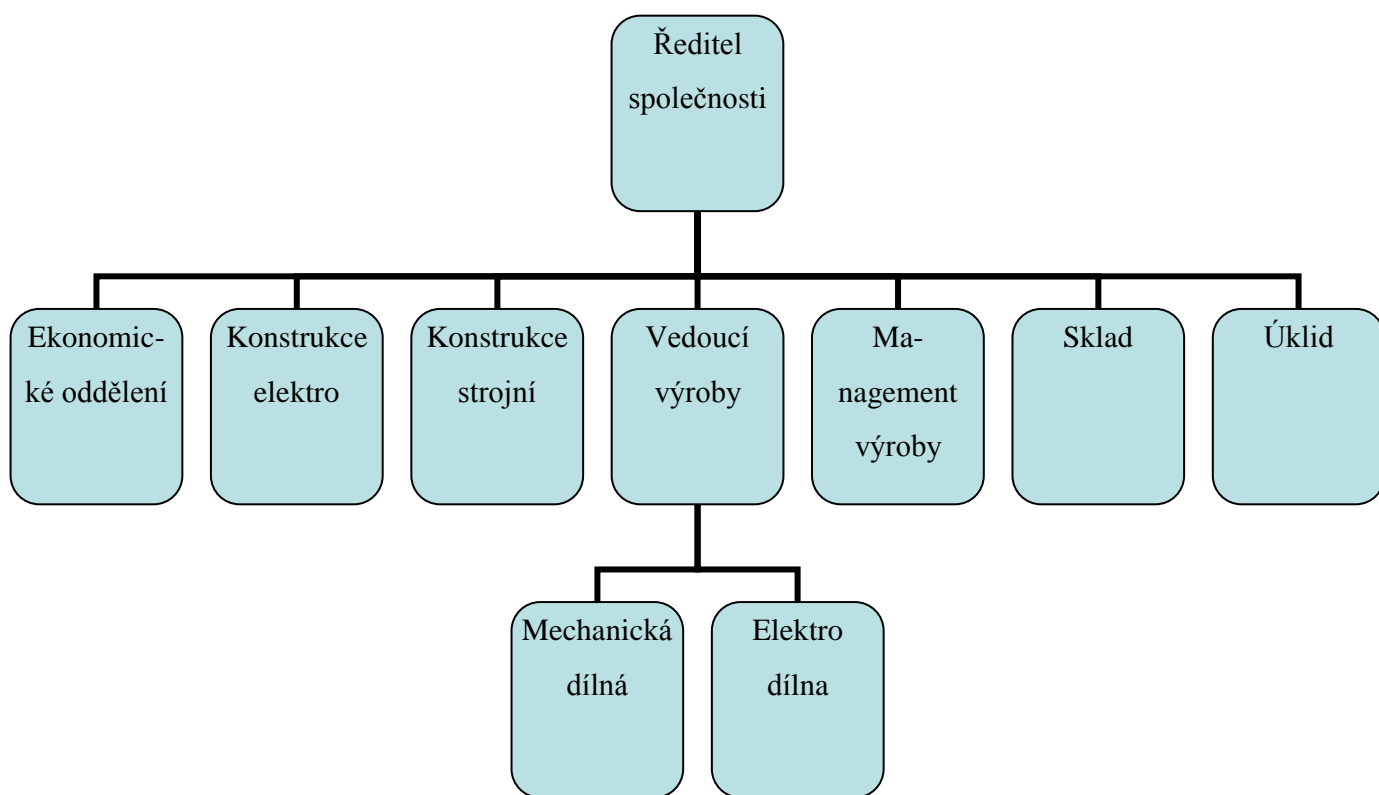
**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 - Základní údaje o podniku MEAS CZ, s. r. o. (MEAS CZ, 2011).....	36
Tab. 2 – Vývoj výsledku hospodaření v letech 2006 – 2010 – MEAS CZ, s. r. o. (vlastní zpracování).....	59
Tab. 3 – Vývoj cash flow v letech 2006 - 2010 – MEAS CZ, s. r. o. (vlastní zpracování).....	60
Tab. 4 – Výpočet ukazatele EVA (ekonomický model) v letech 2006 – 2010 – MEAS CZ, s. r. o. (vlastní zpracování).....	67
Tab. 5 - Výpočet ukazatele EVA (účetní model) v letech 2006 – 2010 – MEAS CZ, s. r. o. (vlastní zpracování).....	67
Tab. 6 – Strategické cíle finanční perspektivy v konceptu BSC (vlastní zpracování).....	70
Tab. 7 – Strategické cíle zákaznické perspektivy v konceptu BSC (vlastní zpracování).....	72
Tab. 8 – Strategické cíle perspektivy interních procesů v konceptu BSC (vlastní zpracování).....	73
Tab. 9 – Strategické cíle perspektivy učení se a růstu v konceptu BSC (vlastní zpracování).....	74
Tab. 10 – Stanovení měřítek u finanční perspektivy (vlastní zpracování).....	77
Tab. 11 – Stanovení měřítek u zákaznické perspektivy (vlastní zpracování).....	78
Tab. 12 – Stanovení měřítek u perspektivy interních procesů (vlastní zpracování).....	79
Tab. 13 – Stanovení měřítek u perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování).....	80
Tab. 14 – Mzdové náklady projektu (vlastní zpracování).....	86
Tab. 15 – Náklady na konzultaci a školení (vlastní zpracování).....	86
Tab. 16 – Náklady na software (vlastní zpracování).....	87
Tab. 17 – Ostatní náklady projektu (vlastní zpracování).....	87
Tab. 18 – Celkové náklady projektu (vlastní zpracování).....	87
Tab. 19 – Analýza rizika (vlastní zpracování).....	89

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I Organizační struktura společnosti MEAS CZ, s. r. o.
- P II Vertikální a horizontální analýza rozvahy společnosti a odvětví
- P III Vertikální a horizontální analýza VZZ společnosti a odvětví
- P IV Analýza poměrových ukazatelů
- P V Ostatní finanční ukazatele
- P VI Analýza souhrnných ukazatelů
- P VII Pyramidový rozklad ukazatele EVA
- P VIII Strategické akce
- P IX Analýza rizika

**PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI MEAS  
CZ, S. R. O.**



# PŘÍLOHA P II: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY

*Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury – MEAS CZ, s. r. o.*

v tis. Kč	2006		2007		2008		2009		2010	
<b>Aktiva Celkem</b>	<b>49 059</b>	<b>100,00%</b>	<b>47 788</b>	<b>100,00%</b>	<b>50 230</b>	<b>100,00%</b>	<b>46 226</b>	<b>100,00%</b>	<b>59 343</b>	<b>100,00%</b>
Dlouhodobý majetek	23 234	47,36%	21 789	45,60%	20 913	41,63%	20 032	43,33%	23 486	39,58%
DNM	122	0,25%	24	0,05%	69	0,14%	40	0,09%	153	0,26%
- software	122	0,25%	24	0,05%	69	0,14%	40	0,09%	153	0,26%
DHM	22 607	46,08%	21 260	44,49%	20 339	40,49%	19 487	42,16%	23 333	39,32%
- pozemky	358	0,73%	358	0,75%	358	0,71%	358	0,77%	358	0,60%
- stavby	21 605	44,04%	20 762	43,45%	19 919	39,66%	19 075	41,26%	18 232	30,72%
- samostatné movité věci	644	1,31%	140	0,29%	46	0,09%	34	0,07%	28	0,05%
- nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0,00%	0	0,00%	16	0,03%	20	0,04%	4 715	7,95%
DFM	505	1,03%	505	1,06%	505	1,01%	505	1,09%	0	0,00%
- podíly v uč. jed. pod podstatným vlivem	505	1,03%	505	1,06%	505	1,01%	505	1,09%	0	0,00%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>25 618</b>	<b>52,22%</b>	<b>25 942</b>	<b>54,29%</b>	<b>29 317</b>	<b>58,37%</b>	<b>26 104</b>	<b>56,47%</b>	<b>35 857</b>	<b>60,42%</b>
Zásoby	15 793	32,19%	19 618	41,05%	19 546	38,91%	18 283	39,55%	20 710	34,90%
- materiál	15 793	32,19%	19 618	41,05%	19 546	38,91%	14 507	31,38%	16 985	28,62%
- nedokončená výroba a polotovary	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	3 776	8,17%	3 725	6,28%
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé pohledávky	9 761	19,90%	6 232	13,04%	9 582	19,08%	7 772	16,81%	13 456	22,67%
- pohledávky z obchodních vztahů	9 547	19,46%	5 639	11,80%	8 273	16,47%	7 317	15,83%	10 961	18,47%
- stát daňové pohledávky	0	0,00%	412	0,86%	1 271	2,53%	395	0,85%	668	1,13%
- krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0,00%	181	0,38%	38	0,08%	60	0,13%	1 827	3,08%
- jiné pohledávky	214	0,44%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobý finanční majetek	64	0,13%	92	0,19%	189	0,38%	139	0,30%	1 691	2,85%
- peníze	57	0,12%	92	0,19%	189	0,38%	139	0,30%	53	0,09%
- účty v bankách	7	0,01%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1 638	2,76%
Časové rozlišení	207	0,42%	57	0,12%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- náklady příštích období	207	0,42%	57	0,12%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Pasiva Celkem</b>	<b>49 059</b>	<b>100,00%</b>	<b>47 788</b>	<b>100,00%</b>	<b>50 230</b>	<b>100,00%</b>	<b>46 226</b>	<b>100,00%</b>	<b>59 343</b>	<b>100,00%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>32 308</b>	<b>65,86%</b>	<b>35 020</b>	<b>73,28%</b>	<b>36 345</b>	<b>72,36%</b>	<b>37 301</b>	<b>80,69%</b>	<b>43 133</b>	<b>72,68%</b>
Základní kapitál	2 000	4,08%	2 000	4,19%	2 000	3,98%	2 000	4,33%	2 000	3,37%
- základní kapitál	2 000	4,08%	2 000	4,19%	2 000	3,98%	2 000	4,33%	2 000	3,37%
Kapitálové fondy	2 700	5,50%	2 700	5,65%	2 700	5,38%	2 700	5,84%	2 700	4,55%
- ostatní kapitálové fondy	2 700	5,50%	2 700	5,65%	2 700	5,38%	2 700	5,84%	2 700	4,55%
RF, nedělitelný fondy a ostatní fondy ze zisku	7 598	15,49%	25 244	52,82%	29 320	58,37%	31 645	68,46%	32 601	54,94%
- zákonný rezervní fond/nedělitelný fond	200	0,41%	200	0,42%	200	0,40%	200	0,43%	200	0,34%
- statutární a ostatní fondy	7 398	15,08%	25 044	52,41%	29 120	57,97%	31 445	68,02%	32 401	54,60%
Výsledek hospodaření minulých let	11 094	22,61%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	8 916	18,17%	5 076	10,62%	2 325	4,63%	956	2,07%	5 832	9,83%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>16 751</b>	<b>34,14%</b>	<b>12 768</b>	<b>26,72%</b>	<b>13 885</b>	<b>27,64%</b>	<b>8 925</b>	<b>19,31%</b>	<b>16 210</b>	<b>27,32%</b>
Rezervy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Dlouhodobé závazky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé závazky	7 211	14,70%	4 112	8,60%	3 220	6,41%	3 522	7,62%	10 434	17,58%
- závazky z obchodních vztahů	1 800	3,67%	1 037	2,17%	1 475	2,94%	1 424	3,08%	6 953	11,72%
- závazky ke spol., čl. družstva a k úč. sdružení	1 500	3,06%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- závazky k zaměstnancům	1 266	2,58%	1 354	2,83%	748	1,49%	973	2,10%	1 194	2,01%
- závazky ze soc. zab. a zdr. poj.	910	1,85%	913	1,91%	367	0,73%	584	1,26%	713	1,20%



- Stát - daňové závazky a dotace	1 479	3,01%	552	1,16%	382	0,76%	215	0,47%	1 341	2,26%
- Krátkodobé přijaté zálohy	238	0,49%	238	0,50%	238	0,47%	238	0,51%	208	0,35%
- dohadné účty pasivní	0	0,00%	0	0,00%	10	0,02%	71	0,15%	4	0,01%
- jiné závazky	18	0,04%	18	0,04%	0	0,00%	17	0,04%	21	0,04%
Bankovní úvěry a výpomoci	9 540	19,45%	8 656	18,11%	10 665	21,23%	5 403	11,69%	5 776	9,73%
- bankovní úvěry dlouhodobé	240	0,49%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- krátkodobé bankovní úvěry	9 300	18,96%	8 656	18,11%	10 665	21,23%	5 403	11,69%	5 776	9,73%
Časové rozlišení	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

*vlastní zpracování*

### *Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury – odvětví*

v mil. Kč	2006		2007		2008		2009		2010	
<b>Aktiva Celkem</b>	<b>161 172</b>	<b>100,00%</b>	<b>133 022</b>	<b>100,00%</b>	<b>142 392</b>	<b>100,00%</b>	<b>135 439</b>	<b>100,00%</b>	<b>135 597</b>	<b>100,00%</b>
Dlouhodobý majetek	65 466	40,62%	52 491	39,46%	61 108	42,92%	59 423	43,87%	55 998	41,30%
DHM a DNM	60 201	37,35%	46 860	35,23%	54 794	38,48%	54 786	40,45%	51 199	37,76%
DFM	5 265	3,27%	5 631	4,23%	6 314	4,43%	4 637	3,42%	4 799	3,54%
OA	94 437	58,59%	79 572	59,82%	80 010	56,19%	74 496	55,00%	78 528	57,91%
Zásoby	37 019	22,97%	31 645	23,79%	33 226	23,33%	26 914	19,87%	26 550	19,58%
- Materiál	x	x	11 826	8,89%	12 267	8,61%	9 690	7,15%	10 234	7,55%
- NV, polotovary a zvířata	x	x	15 455	11,62%	14 758	10,36%	11 757	8,68%	11 201	8,26%
- Výrobky	x	x	3 579	2,69%	5 370	3,77%	4 550	3,36%	3 860	2,85%
- Zboží	x	x	785	0,59%	831	0,58%	917	0,68%	1 255	0,93%
Pohledávky	43 209	26,81%	34 541	25,97%	34 991	24,57%	28 578	21,10%	31 437	23,18%
KFM	14 209	8,82%	13 386	10,06%	11 793	8,28%	19 004	14,03%	20 541	15,15%
Časové rozlišení	1 269	0,79%	959	0,72%	1 274	0,89%	1 520	1,12%	1 071	0,79%
<b>Pasiva Celkem</b>	<b>161 172</b>	<b>100,00%</b>	<b>133 022</b>	<b>100,00%</b>	<b>142 392</b>	<b>100,00%</b>	<b>135 439</b>	<b>100,00%</b>	<b>135 597</b>	<b>100,00%</b>
VK	69 636	43,21%	56 597	42,55%	60 857	42,74%	61 548	45,44%	63 595	46,90%
ZK	48 160	29,88%	34 991	26,30%	35 840	25,17%	37 250	27,50%	38 886	28,68%
Výsledek hospodaření	7 521	4,67%	7 460	5,61%	6 666	4,68%	4 972	3,67%	8 587	6,33%
Nerozdělený zisk + fondy	13 955	8,66%	14 146	10,63%	18 351	12,89%	19 326	14,27%	16 122	11,89%
Cizí zdroje	88 984	55,21%	75 775	56,96%	81 039	56,91%	72 737	53,70%	70 070	51,68%
Rezervy	4 328	2,69%	4 093	3,08%	5 752	4,04%	4 500	3,32%	6 073	4,48%
Dlouhodobé závazky	8 949	5,55%	7 169	5,39%	5 095	3,58%	7 846	5,79%	5 627	4,15%
Krátkodobé závazky	44 538	27,63%	39 578	29,75%	41 914	29,44%	39 939	29,49%	32 510	23,98%
Bankovní úvěry	31 169	19,34%	24 935	18,75%	28 278	19,86%	20 452	15,10%	25 860	19,07%
- Dlouhodobé BÚ	20 451	12,69%	6 540	4,92%	8 943	6,28%	7 950	5,87%	8 972	6,62%
- Krátkodobé BÚ	10 718	6,65%	18 395	13,83%	19 335	13,58%	12 502	9,23%	16 888	12,45%
Časové rozlišení	2 552	1,58%	650	0,49%	496	0,35%	1 154	0,85%	1 932	1,42%

*vlastní zpracování*

Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury – MEAS CZ, s. r. o.

v tis. Kč	2006	2007	2007/2006	2008	2008/2007	2009	2009/2008	2010	2010/2009	2010/2006
<b>Aktiva Celkem</b>	<b>49 059</b>	<b>47 788</b>	<b>-2,59%</b>	<b>50 230</b>	<b>5,11%</b>	<b>46 226</b>	<b>-7,97%</b>	<b>59 343</b>	<b>28,38%</b>	<b>20,96%</b>
Dlouhodobý majetek	23 234	21 789	-6,22%	20 913	-4,02%	20 032	-4,21%	23 486	17,24%	1,08%
DNM	122	24	-80,33%	69	187,50%	40	-42,03%	153	282,50%	25,41%
- software	122	24	-80,33%	69	187,50%	40	-42,03%	153	282,50%	25,41%
DHM	22 607	21 260	-5,96%	20 339	-4,33%	19 487	-4,19%	23 333	19,74%	3,21%
- pozemky	358	358	0,00%	358	0,00%	358	0,00%	358	0,00%	0,00%
- stavby	21 605	20 762	-3,90%	19 919	-4,06%	19 075	-4,24%	18 232	-4,42%	-15,61%
- samostatné movité věci	644	140	-78,26%	46	-67,14%	34	-26,09%	28	-17,65%	-95,65%
- nedokončený dlouhodobý hmotný maj.	0	0	x	16	x	20	25,00%	4 715	23475,00%	x
DFM	505	505	0,00%	505	0,00%	505	0,00%	0	-100,00%	-100,00%
- podíly v uč. jed. pod pod. vlivem	505	505	0,00%	505	0,00%	505	0,00%	0	-100,00%	-100,00%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>25 618</b>	<b>25 942</b>	<b>1,26%</b>	<b>29 317</b>	<b>13,01%</b>	<b>26 104</b>	<b>-10,96%</b>	<b>35 857</b>	<b>37,36%</b>	<b>39,97%</b>
Zásoby	15 793	19 618	24,22%	19 546	-0,37%	18 283	-6,46%	20 710	13,27%	31,13%
- materiál	15 793	19 618	24,22%	19 546	-0,37%	14 507	-25,78%	16 985	17,08%	7,55%
- nedokončená výroba a polotovary	0	0	x	0	x	3 776	x	3 725	-1,35%	x
Dlouhodobé pohledávky	0	0	x	0	x	0	x	0	x	x
Krátkodobé pohledávky	9 761	6 232	-36,15%	9 582	53,75%	7 772	-18,89%	13 456	73,13%	37,85%
- pohledávky z obchodních vztahů	9 547	5 639	-40,93%	8 273	46,71%	7 317	-11,56%	10 961	49,80%	14,81%
- stát daňové pohledávky	0	412	x	1 271	208,50%	395	-68,92%	668	69,11%	x
- krátkodobé poskytnuté zálohy	0	181	x	38	-79,01%	60	57,89%	1 827	2945,00%	x
- jiné pohledávky	214	0	-100,00%	0	x	0	x	0	x	-100,00%
Krátkodobý finanční majetek	64	92	43,75%	189	105,43%	139	-26,46%	1 691	1116,55%	2542,19%
- peníze	57	92	61,40%	189	105,43%	139	-26,46%	53	-61,87%	-7,02%
- účty v bankách	7	0	-100,00%	0	x	0	x	1 638	x	23300,00%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>207</b>	<b>57</b>	<b>-72,46%</b>	<b>0</b>	<b>-100,00%</b>	<b>0</b>	<b>x</b>	<b>0</b>	<b>x</b>	<b>-100,00%</b>
- náklady příštích období	207	57	-72,46%	0	-100,00%	0	x	0	x	-100,00%
<b>Pasiva Celkem</b>	<b>49 059</b>	<b>47 788</b>	<b>-2,59%</b>	<b>50 230</b>	<b>5,11%</b>	<b>46 226</b>	<b>-7,97%</b>	<b>59 343</b>	<b>28,38%</b>	<b>20,96%</b>
Vlastní kapitál	32 308	35 020	8,39%	36 345	3,78%	37 301	2,63%	43 133	15,63%	33,51%
Základní kapitál	2 000	2 000	0,00%	2 000	0,00%	2 000	0,00%	2 000	0,00%	0,00%
- základní kapitál	2 000	2 000	0,00%	2 000	0,00%	2 000	0,00%	2 000	0,00%	0,00%
Kapitálové fondy	2 700	2 700	0,00%	2 700	0,00%	2 700	0,00%	2 700	0,00%	0,00%
- ostatní kapitálové fondy	2 700	2 700	0,00%	2 700	0,00%	2 700	0,00%	2 700	0,00%	0,00%
RF, ned. fondy a ost. fondy ze zisku	7 598	25 244	232,25%	29 320	16,15%	31 645	7,93%	32 601	3,02%	329,07%
- zákonný rezervní fond/nedělitelný fond	200	200	0,00%	200	0,00%	200	0,00%	200	0,00%	0,00%
- statutární a ostatní fondy	7 398	25 044	238,52%	29 120	16,28%	31 445	7,98%	32 401	3,04%	337,97%
Výsledek hospodaření minulých let	11 094	0	-100,00%	0	x	0	x	0	x	-100,00%
Výsledek hospodaření běž. účetního ob.	8 916	5 076	-43,07%	2 325	-54,20%	956	-58,88%	5 832	510,04%	-34,59%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>16 751</b>	<b>12 768</b>	<b>-23,78%</b>	<b>13 885</b>	<b>8,75%</b>	<b>8 925</b>	<b>-35,72%</b>	<b>16 210</b>	<b>81,62%</b>	<b>-3,23%</b>
Rezervy	0	0	x	0	x	0	x	0	x	x
Dlouhodobé závazky	0	0	x	0	x	0	x	0	x	x
Krátkodobé závazky	7 211	4 112	-42,98%	3 220	-21,69%	3 522	9,38%	10 434	196,25%	44,70%
- závazky z obchodních vztahů	1 800	1 037	-42,39%	1 475	42,24%	1 424	-3,46%	6 953	388,27%	286,28%
- závazky ke spol., čl. dr. a k účas. sdr.	1 500	0	-100,00%	0	x	0	x	0	x	-100,00%
- závazky k zaměstnancům	1 266	1 354	6,95%	748	-44,76%	973	30,08%	1 194	22,71%	-5,69%
- závazky ze soc. zab. a zdr. poj.	910	913	0,33%	367	-59,80%	584	59,13%	713	22,09%	-21,65%
- Stát - daňové závazky a dotace	1 479	552	-62,68%	382	-30,80%	215	-43,72%	1 341	523,72%	-9,33%
- Krátkodobé přijaté zálohy	238	238	0,00%	238	0,00%	238	0,00%	208	-12,61%	-12,61%
- dohadné účty pasivní	0	0	x	10	x	71	610,00%	4	-94,37%	x
- jiné závazky	18	18	0,00%	0	-100,00%	17	x	21	23,53%	16,67%

Bankovní úvěry a výpomoci	9 540	8 656	-9,27%	10 665	23,21%	5 403	-49,34%	5 776	6,90%	-39,45%
- bankovní úvěry dlouhodobé	240	0	-100,00%	0	x	0	x	0	x	-100,00%
- krátkodobé bankovní úvěry	9 300	8 656	-6,92%	10 665	23,21%	5 403	-49,34%	5 776	6,90%	-37,89%
Časové rozlišení	0	0	x	0	x	0	x	0	x	x

*vlastní zpracování*

### Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury – odvětví

v mil. Kč	2006	2007	2007/2006	2008	2008/2007	2009	2009/2008	2010	2010/2009	2010/2006
<b>Aktiva Celkem</b>	<b>161 172</b>	<b>133 022</b>	<b>-17,47%</b>	<b>142 392</b>	<b>7,04%</b>	<b>135 439</b>	<b>-4,88%</b>	<b>135 597</b>	<b>0,12%</b>	<b>-15,87%</b>
Dlouhodobý majetek	65 466	52 491	-19,82%	61 108	16,42%	59 423	-2,76%	55 998	-5,76%	-14,46%
DHM a DNM	60 201	46 860	-22,16%	54 794	16,93%	54 786	-0,01%	51 199	-6,55%	-14,95%
DFM	5 265	5 631	6,95%	6 314	12,13%	4 637	-26,56%	4 799	3,49%	-8,85%
OA	94 437	79 572	-15,74%	80 010	0,55%	74 496	-6,89%	78 528	5,41%	-16,85%
Zásoby	37 019	31 645	-14,52%	33 226	5,00%	26 914	-19,00%	26 550	-1,35%	-28,28%
- Materiál	x	11 826	x	12 267	3,73%	9 690	-21,01%	10 234	5,61%	x
- NV, pol. a zvířata	x	15 455	x	14 758	-4,51%	11 757	-20,33%	11 201	-4,73%	x
- Výrobky	x	3 579	x	5 370	50,04%	4 550	-15,27%	3 860	-15,16%	x
- Zboží	x	785	x	831	5,86%	917	10,35%	1 255	36,86%	x
Pohledávky	43 209	34 541	-20,06%	34 991	1,30%	28 578	-18,33%	31 437	10,00%	-27,24%
KFM	14 209	13 386	-5,79%	11 793	-11,90%	19 004	61,15%	20 541	8,09%	44,56%
Časové rozlišení	1 269	959	-24,43%	1 274	32,85%	1 520	19,31%	1 071	-29,54%	-15,60%
<b>Pasiva Celkem</b>	<b>161 172</b>	<b>133 022</b>	<b>-17,47%</b>	<b>142 392</b>	<b>7,04%</b>	<b>135 439</b>	<b>-4,88%</b>	<b>135 597</b>	<b>0,12%</b>	<b>-15,87%</b>
VK	69 636	56 597	-18,72%	60 857	7,53%	61 548	1,14%	63 595	3,33%	-8,68%
ZK	48 160	34 991	-27,34%	35 840	2,43%	37 250	3,93%	38 886	4,39%	-19,26%
Výsledek hospodaření	7 521	7 460	-0,81%	6 666	-10,64%	4 972	-25,41%	8 587	72,71%	14,17%
Nerozdělený zisk	13 955	14 146	1,37%	18 351	29,73%	19 326	5,31%	16 122	-16,58%	15,53%
Cizí zdroje	88 984	75 775	-14,84%	81 039	6,95%	72 737	-10,24%	70 070	-3,67%	-21,26%
Rezervy	4 328	4 093	-5,43%	5 752	40,53%	4 500	-21,77%	6 073	34,96%	40,32%
Dlouhodobé závazky	8 949	7 169	-19,89%	5 095	-28,93%	7 846	53,99%	5 627	-28,28%	-37,12%
Krátkodobé závazky	44 538	39 578	-11,14%	41 914	5,90%	39 939	-4,71%	32 510	-18,60%	-27,01%
Bankovní úvěry	31 169	24 935	-20,00%	28 278	13,41%	20 452	-27,68%	25 860	26,44%	-17,03%
- Dlouhodobé BÚ	20 451	6 540	-68,02%	8 943	36,74%	7 950	-11,10%	8 972	12,86%	-56,13%
- Krátkodobé BÚ	10 718	18 395	71,63%	19 335	5,11%	12 502	-35,34%	16 888	35,08%	57,57%
Časové rozlišení	2 552	650	-74,53%	496	-23,69%	1 154	132,66%	1 932	67,42%	-24,29%

*vlastní zpracování*

## PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VZZ SPOLEČNOSTI A ODVĚTVÍ

*Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů – MEAS CZ, s. r. o.*

v tis. Kč	2006		2007		2008		2009		2010	
Tržby za zboží	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Výkony	62 966	99,99%	53 685	99,98%	46 013	100,00%	45 515	99,87%	56 665	95,49%
- tržby za prodej vlastní výroby a služby	62 966	99,99%	53 685	99,98%	46 013	100,00%	41 739	91,59%	56 717	95,57%
- změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	3 776	8,29%	-52	-0,09%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a mat.	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ostatní provozní výnosy	0	0,00%	11	0,02%	0	0,00%	17	0,04%	2 679	4,51%
Výnosové úroky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ostatní finanční výnosy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Mimořádné výnosy	9	0,01%	0	0,00%	0	0,00%	40	0,09%	0	0,00%
<b>Výnosy Celkem</b>	<b>62 975</b>	<b>100,00%</b>	<b>53 696</b>	<b>100,00%</b>	<b>46 013</b>	<b>100,00%</b>	<b>45 572</b>	<b>100,00%</b>	<b>59 344</b>	<b>100,00%</b>
Náklady na zboží	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Výkonová spotřeba	33 860	62,64%	27 967	57,52%	26 241	60,06%	29 286	65,64%	35 070	65,54%
- spotřeba materiálu a energie	31 386	58,06%	26 595	54,70%	25 199	57,68%	27 588	61,83%	33 706	62,99%
- služby	2 474	4,58%	1 372	2,82%	1 042	2,39%	1 698	3,81%	1 364	2,55%
Osobní náklady	15 913	29,44%	16 687	34,32%	15 142	34,66%	13 735	30,78%	15 186	28,38%
- mzdové náklady	11 626	21,51%	12 184	25,06%	10 955	25,08%	10 116	22,67%	11 138	20,81%
- náklady na sociální zabezpečení a ZP	4 021	7,44%	4 205	8,65%	3 728	8,53%	3 345	7,50%	3 752	7,01%
- sociální náklady	266	0,49%	298	0,61%	459	1,05%	274	0,61%	296	0,55%
Daně a poplatky	21	0,04%	18	0,04%	12	0,03%	19	0,04%	19	0,04%
Odpisy DHM a DNM	1 504	2,78%	1 446	2,97%	1 033	2,36%	885	1,98%	902	1,69%
ZC prodaného DM a materiálu	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Změna stavu rezerv a OP	-975	-1,80%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ostatní provozní náklady	140	0,26%	98	0,20%	49	0,11%	72	0,16%	37	0,07%
Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Nákladové úroky	684	1,27%	791	1,63%	569	1,30%	338	0,76%	378	0,71%
Ostatní finanční náklady	76	0,14%	28	0,06%	24	0,05%	39	0,09%	44	0,08%
Daň	2 836	5,25%	1 585	3,26%	618	1,41%	232	0,52%	668	1,25%
Mimořádné náklady	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	10	0,02%	1 208	2,26%
<b>Náklady Celkem</b>	<b>54 059</b>	<b>100,00%</b>	<b>48 620</b>	<b>100,00%</b>	<b>43 688</b>	<b>100,00%</b>	<b>44 616</b>	<b>100,00%</b>	<b>53 512</b>	<b>100,00%</b>

*vlastní zpracování*

*Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů – odvětví*

v mil. Kč	2006		2007		2008		2009		2010	
Tržby za prodej zboží	10 805	4,74%	7 013	3,87%	7 354	4,06%	5 483	4,30%	7 083	4,64%
Výkony	199 759	87,68%	156 237	86,28%	156 133	86,27%	110 246	86,40%	131 048	85,78%
Tržby za prodej vl. vyr. a služeb	189 571	83,21%	149 153	82,37%	149 378	82,54%	108 908	85,35%	128 530	84,13%
Změna stavu zásob	3 906	1,71%	4 507	2,49%	3 676	2,03%	-971	-0,76%	173	0,11%
Aktivace	6 282	2,76%	2 577	1,42%	3 079	1,70%	2 309	1,81%	2 344	1,53%
Ostatní výnosy	17 268	7,58%	17 830	9,85%	17 497	9,67%	11 875	9,31%	14 645	9,59%
<b>Výnosy Celkem</b>	<b>227 832</b>	<b>100,00%</b>	<b>181 080</b>	<b>100,00%</b>	<b>180 984</b>	<b>100,00%</b>	<b>127 604</b>	<b>100,00%</b>	<b>152 776</b>	<b>100,00%</b>
Náklady na prodané zboží	8 949	4,06%	5 935	3,42%	6 267	3,60%	4 457	3,63%	6 067	4,21%
Výkonová spotřeba	149 129	67,69%	112 514	64,80%	113 125	64,90%	79 451	64,79%	95 749	66,41%

Osobní náklady	34 197	15,52%	21 246	12,24%	23 327	13,38%	19 842	16,18%	19 186	13,31%
Mzdové náklady	24 373	11,06%	15 561	8,96%	17 039	9,77%	14 143	11,53%	13 602	9,43%
Soc. a zdr. poj.	9 464	4,30%	5 446	3,14%	5 964	3,42%	4 950	4,04%	4 431	3,07%
Ostatní osobní náklady	360	0,16%	239	0,14%	324	0,19%	749	0,61%	1 153	0,80%
Odpisy DHM a DNM	7 381	3,35%	6 007	3,46%	7 339	4,21%	4 501	3,67%	6 027	4,18%
Nákladové úroky	1 492	0,68%	1 360	0,78%	2 302	1,32%	1 281	1,04%	1 865	1,29%
Ostatní náklady	16 169	7,34%	23 721	13,66%	19 418	11,14%	11 024	8,99%	12 978	9,00%
Daň	2 994	1,36%	2 837	1,63%	2 540	1,46%	2 076	1,69%	2 317	1,61%
<b>Náklady Celkem</b>	<b>220 311</b>	<b>100,00%</b>	<b>173 620</b>	<b>100,00%</b>	<b>174 318</b>	<b>100,00%</b>	<b>122 632</b>	<b>100,00%</b>	<b>144 189</b>	<b>100,00%</b>

*vlastní zpracování*

*Vývojové trendy položek nákladů a výnosů – MEAS CZ, s. r. o.*

v tis. Kč	2006	2007	2007/2006	2008	2008/2007	2009	2009/2008	2010	2010/2009	2010/2006
Tržby za zboží	0	0	x	0	x	0	x	0	x	x
Výkony	62 966	53 685	-14,74%	46 013	-14,29%	45 515	-1,08%	56 665	24,50%	-10,01%
- tržby za prodej vlastní výroby a služby	62 966	53 685	-14,74%	46 013	-14,29%	41 739	-9,29%	56 717	35,88%	-9,92%
- změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	x	0	x	3 776	x	-52	-101,38%	x
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a mat.	0	0	x	0	x	0	x	0	x	x
Ostatní provozní výnosy	0	11	x	0	-100,00%	17	x	2 679	15658,82%	x
Výnosové úroky	0	0	x	0	x	0	x	0	x	x
Ostatní finanční výnosy	0	0	x	0	x	0	x	0	x	x
Mimořádné výnosy	9	0	-100,00%	0	x	40	x	0	-100,00%	-100,00%
<b>Výnosy Celkem</b>	<b>62 975</b>	<b>53 696</b>	<b>-14,73%</b>	<b>46 013</b>	<b>-14,31%</b>	<b>45 572</b>	<b>-0,96%</b>	<b>59 344</b>	<b>30,22%</b>	<b>-5,77%</b>
Náklady na zboží	0	0	x	0	x	0	x	0	x	x
Výkonová spotřeba	33 860	27 967	-17,40%	26 241	-6,17%	29 286	11,60%	35 070	19,75%	3,57%
- spotřeba materiálu a energie	31 386	26 595	-15,26%	25 199	-5,25%	27 588	9,48%	33 706	22,18%	7,39%
- služby	2 474	1 372	-44,54%	1 042	-24,05%	1 698	62,96%	1 364	-19,67%	-44,87%
Osobní náklady	15 913	16 687	4,86%	15 142	-9,26%	13 735	-9,29%	15 186	10,56%	-4,57%
- mzdové náklady	11 626	12 184	4,80%	10 955	-10,09%	10 116	-7,66%	11 138	10,10%	-4,20%
- náklady na sociální zabezpečení a ZP	4 021	4 205	4,58%	3 728	-11,34%	3 345	-10,27%	3 752	12,17%	-6,69%
- sociální náklady	266	298	12,03%	459	54,03%	274	-40,31%	296	8,03%	11,28%
Daně a poplatky	21	18	-14,29%	12	-33,33%	19	58,33%	19	0,00%	-9,52%
Odpisy DHM a DNM	1 504	1 446	-3,86%	1 033	-28,56%	885	-14,33%	902	1,92%	-40,03%
ZC prodaného DM a materiálu	0	0	x	0	x	0	x	0	x	x
Změna stavu rezerv a OP	-975	0	-100,00%	0	x	0	x	0	x	-100,00%
Ostatní provozní náklady	140	98	-30,00%	49	-50,00%	72	46,94%	37	-48,61%	-73,57%
Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti	0	0	x	0	x	0	x	0	x	x
Nákladové úroky	684	791	15,64%	569	-28,07%	338	-40,60%	378	11,83%	-44,74%
Ostatní finanční náklady	76	28	-63,16%	24	-14,29%	39	62,50%	44	12,82%	-42,11%
Daň	2 836	1 585	-44,11%	618	-61,01%	232	-62,46%	668	187,93%	-76,45%
Mimořádné náklady	0	0	x	0	x	10	x	1 208	11980,00%	x
<b>Náklady Celkem</b>	<b>54 059</b>	<b>48 620</b>	<b>-10,06%</b>	<b>43 688</b>	<b>-10,14%</b>	<b>44 616</b>	<b>2,12%</b>	<b>53 512</b>	<b>19,94%</b>	<b>-1,01%</b>

*vlastní zpracování*

*Vývojové trendy položek nákladů a výnosů – odvětví*

v mil. Kč	2006	2007	2007/2006	2008	2008/2007	2009	2009/2008	2010	2010/2009	2010/2006
Tržby za prodej zboží	10 805	7 013	-35,09%	7 354	4,86%	5 483	-25,44%	7 083	29,18%	-34,45%
Výkony	199 759	156 237	-21,79%	156 133	-0,07%	110 246	-29,39%	131 048	18,87%	-34,40%
Tržby za prodej vl. výr. a služeb	189 571	149 153	-21,32%	149 378	0,15%	108 908	-27,09%	128 530	18,02%	-32,20%
Změna stavu zásob	3 906	4 507	15,39%	3 676	-18,44%	-971	-126,41%	173	-117,82%	-95,57%
Aktivace	6 282	2 577	-58,98%	3 079	19,48%	2 309	-25,01%	2 344	1,52%	-62,69%
Ostatní výnosy	17 268	17 830	3,25%	17 497	-1,87%	11 875	-32,13%	14 645	23,33%	-15,19%
<b>Výnosy Celkem</b>	<b>227 832</b>	<b>181 080</b>	<b>-20,52%</b>	<b>180 984</b>	<b>-0,05%</b>	<b>127 604</b>	<b>-29,49%</b>	<b>152 776</b>	<b>19,73%</b>	<b>-32,94%</b>
Náklady na prodané zboží	8 949	5 935	-33,68%	6 267	5,59%	4 457	-28,88%	6 067	36,12%	-32,20%
Výkonová spotřeba	149 129	112 514	-24,55%	113 125	0,54%	79 451	-29,77%	95 749	20,51%	-35,79%
Osobní náklady	34 197	21 246	-37,87%	23 327	9,79%	19 842	-14,94%	19 186	-3,31%	-43,90%
Mzdové náklady	24 373	15 561	-36,15%	17 039	9,50%	14 143	-17,00%	13 602	-3,83%	-44,19%
Soc. a zdr. poj.	9 464	5 446	-42,46%	5 964	9,51%	4 950	-17,00%	4 431	-10,48%	-53,18%
Ostatní osobní náklady	360	239	-33,61%	324	35,56%	749	131,17%	1 153	53,94%	220,28%
Odpisy DHM a DNM	7 381	6 007	-18,62%	7 339	22,17%	4 501	-38,67%	6 027	33,90%	-18,34%
Nákladové úroky	1 492	1 360	-8,85%	2 302	69,26%	1 281	-44,35%	1 865	45,59%	25,00%
Ostatní náklady	16 169	23 721	46,71%	19 418	-18,14%	11 024	-43,23%	12 978	17,72%	-19,74%
Daň	2 994	2 837	-5,24%	2 540	-10,47%	2 076	-18,27%	2 317	11,61%	-22,61%
<b>Náklady Celkem</b>	<b>220 311</b>	<b>173 620</b>	<b>-21,19%</b>	<b>174 318</b>	<b>0,40%</b>	<b>122 632</b>	<b>-29,65%</b>	<b>144 189</b>	<b>17,58%</b>	<b>-34,55%</b>

*vlastní zpracování*

## PŘÍLOHA P IV: ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

### Poměrové ukazatele 2006

		MEAS CZ, s. r. o.	Odvětví		
<b>rentabilita</b>	Rentabilita vlastního kapitálu	27,60%	10,80%	100,00%	255,52%
	Rentabilita aktiv	25,35%	7,45%	100,00%	340,26%
	Rentabilita výnosů	19,75%	5,27%	100,00%	374,71%
<b>likvidita</b>	Běžná likvidita	1,55	1,71	100,00%	90,74%
	Pohotová likvidita	0,60	1,04	100,00%	57,22%
	Hotovostní likvidita	0,00	0,26	100,00%	1,49%
<b>zadluženost</b>	Vlastní kapitál/Aktiva	0,66	0,43	100,00%	152,42%
	Krytí dlouh. maj. dlouh. kap.	1,39	1,06	100,00%	130,73%
	Úrokové krytí	18,18	8,05	100,00%	225,92%
<b>obratovost</b>	Obratovost aktiv	1,28	1,24	100,00%	103,24%
	Obratovost pohledávek	6,45	4,64	100,00%	139,10%
	Obratovost závazků	8,73	4,50	100,00%	194,09%

*vlastní zpracování*

### Poměrové ukazatele 2007

		MEAS CZ, s. r. o.	Odvětví		
<b>rentabilita</b>	Rentabilita vlastního kapitálu	14,49%	13,18%	100,00%	109,97%
	Rentabilita aktiv	15,59%	8,76%	100,00%	177,95%
	Rentabilita výnosů	13,88%	6,44%	100,00%	215,58%
<b>likvidita</b>	Běžná likvidita	2,03	1,37	100,00%	148,31%
	Pohotová likvidita	0,50	0,83	100,00%	59,67%
	Hotovostní likvidita	0,01	0,23	100,00%	3,13%
<b>zadluženost</b>	Vlastní kapitál/Aktiva	0,73	0,43	100,00%	172,24%
	Krytí dlouh. maj. dlouh. kap.	1,61	1,08	100,00%	149,06%
	Úrokové krytí	9,42	8,57	100,00%	109,91%
<b>obratovost</b>	Obratovost aktiv	1,12	1,17	100,00%	95,69%
	Obratovost pohledávek	8,61	4,52	100,00%	190,53%
	Obratovost závazků	13,06	3,95	100,00%	330,88%

*vlastní zpracování*

### Poměrové ukazatele 2008

		MEAS CZ, s. r. o.	Odvětví		
<b>rentabilita</b>	Rentabilita vlastního kapitálu	6,40%	10,95%	100,00%	58,40%
	Rentabilita aktiv	6,99%	8,08%	100,00%	86,51%
	Rentabilita výnosů	7,63%	6,36%	100,00%	120,04%
<b>likvidita</b>	Běžná likvidita	2,11	1,31	100,00%	161,18%
	Pohotová likvidita	0,70	0,76	100,00%	92,59%
	Hotovostní likvidita	0,01	0,19	100,00%	7,16%

<b>zadluženost</b>	Vlastní kapitál/Aktiva	0,72	0,43	100,00%	169,30%
	Krytí dlouh. maj. dlouh. kap.	1,74	1,00	100,00%	174,51%
	Úrokové krytí	6,17	5,00	100,00%	123,47%
<b>obratovost</b>	Obratovost aktiv	0,92	1,10	100,00%	83,22%
	Obratovost pohledávek	4,80	4,48	100,00%	107,21%
	Obratovost závazků	14,29	3,74	100,00%	382,14%

*vlastní zpracování*

*Poměrové ukazatele 2009*

		MEAS CZ, s. r. o.	Odvětví		
<b>rentabilita</b>	Rentabilita vlastního kapitálu	2,56%	8,08%	100,00%	31,73%
	Rentabilita aktiv	3,30%	6,15%	100,00%	53,68%
	Rentabilita výnosů	3,35%	6,53%	100,00%	51,30%
<b>likvidita</b>	Běžná likvidita	2,92	1,42	100,00%	205,97%
	Pohotová likvidita	0,89	0,91	100,00%	97,41%
	Hotovostní likvidita	0,02	0,36	100,00%	4,33%
<b>zadluženost</b>	Vlastní kapitál/Aktiva	0,81	0,45	100,00%	177,57%
	Krytí dlouh. maj. dlouh. kap.	1,86	1,04	100,00%	179,78%
	Úrokové krytí	4,51	6,50	100,00%	69,44%
<b>obratovost</b>	Obratovost aktiv	0,90	0,84	100,00%	106,91%
	Obratovost pohledávek	5,37	4,00	100,00%	134,17%
	Obratovost závazků	11,85	2,86	100,00%	413,77%

*vlastní zpracování*

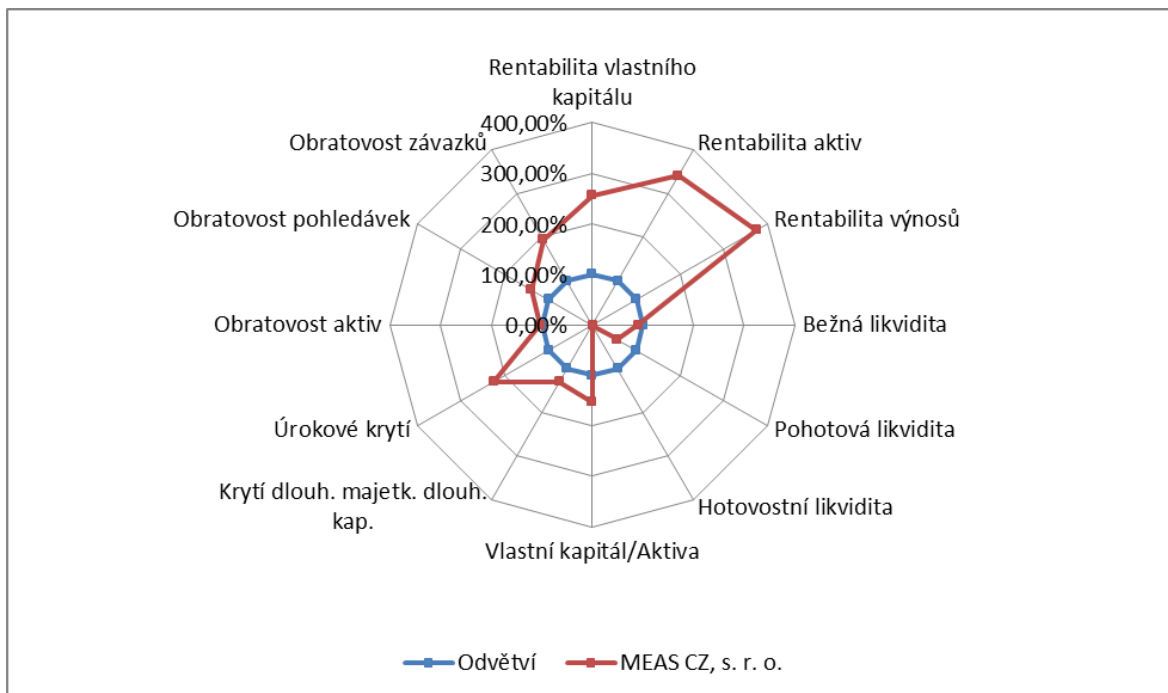
*Poměrové ukazatele 2010*

		MEAS CZ, s. r. o.	Odvětví		
<b>rentabilita</b>	Rentabilita vlastního kapitálu	13,52%	13,50%	100,00%	100,14%
	Rentabilita aktiv	11,59%	9,42%	100,00%	123,08%
	Rentabilita výnosů	11,59%	8,36%	100,00%	138,67%
<b>likvidita</b>	Běžná likvidita	2,21	1,59	100,00%	139,12%
	Pohotová likvidita	0,93	1,05	100,00%	88,99%
	Hotovostní likvidita	0,10	0,42	100,00%	24,84%
<b>zadluženost</b>	Vlastní kapitál/Aktiva	0,73	0,47	100,00%	154,98%
	Krytí dlouh. maj. dlouh. kap.	1,84	1,14	100,00%	161,71%
	Úrokové krytí	18,20	6,85	100,00%	265,76%
<b>obratovost</b>	Obratovost aktiv	0,96	1,00	100,00%	95,56%
	Obratovost pohledávek	4,21	4,31	100,00%	97,71%
	Obratovost závazků	5,44	4,17	100,00%	130,31%

*vlastní zpracování*

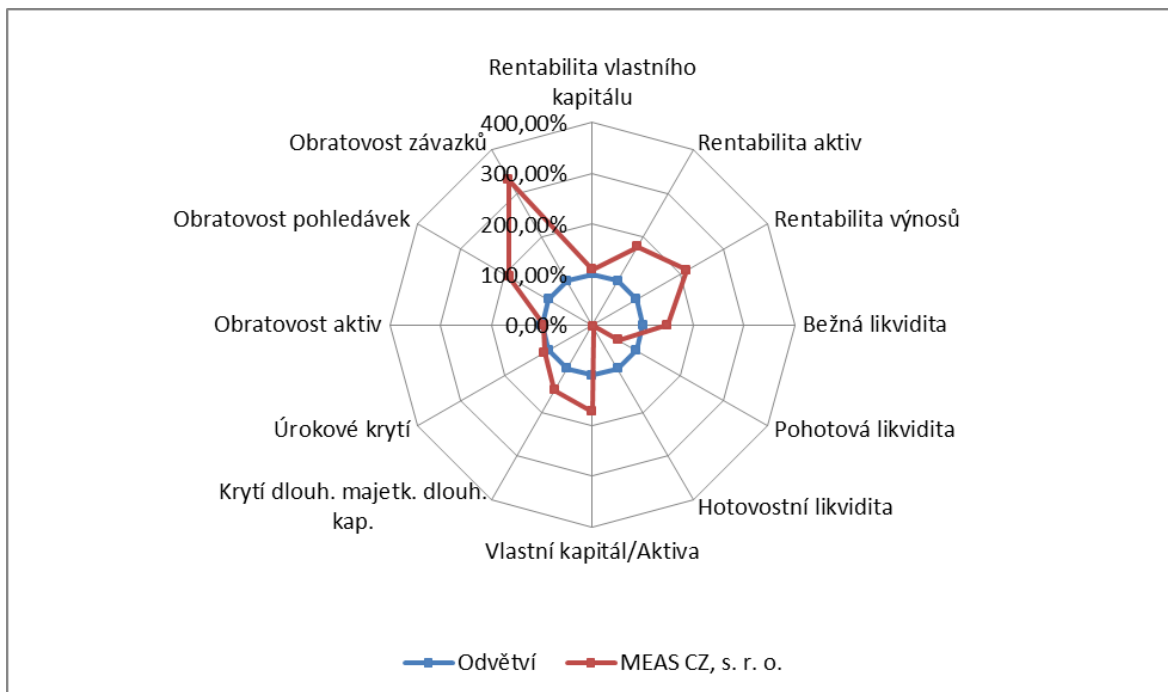


*Spider analýza za rok 2006*



*vlastní zpracování*

*Spider analýza za rok 2007*



*vlastní zpracování*

*Analýza likvidity – MEAS CZ, s. r. o.*

	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	1,55	2,03	2,11	2,92	2,21
Pohotová likvidita	0,60	0,50	0,70	0,89	0,93
Hotovostní likvidita	0,00	0,01	0,01	0,02	0,10
ČPK/OA	35,55%	50,78%	52,64%	65,81%	54,79%
ČPK/A	18,56%	27,57%	30,72%	37,16%	33,11%

*vlastní zpracování*

*Analýza likvidity – odvětví*

	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	1,71	1,37	1,31	1,42	1,59
Pohotová likvidita	1,04	0,83	0,76	0,91	1,05
Hotovostní likvidita	0,26	0,23	0,19	0,36	0,42
ČPK/OA	41,49%	27,14%	23,45%	29,61%	37,10%
ČPK/A	24,31%	16,24%	13,18%	16,28%	21,48%

*vlastní zpracování*

*Analýza aktivity – MEAS CZ, s. r. o.*

	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat aktiv z tržeb	1,28	1,12	0,92	0,90	0,96
Obrat aktiv z výnosů	1,28	1,12	0,92	0,99	1,00
Doba obratu zásob (dny)	90	132	153	158	131
Doba obratu pohledávek (dny)	56	42	75	67	85
Doba obratu závazků (dny)	41	28	25	30	66
Obratovost pohledávek	6,45	8,61	4,80	5,37	4,21
Obratovost závazků	8,73	13,06	14,29	11,85	5,44

*vlastní zpracování*

*Analýza aktivity – odvětví*

	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat aktiv z tržeb	1,24	1,17	1,10	0,84	1,00
Obrat aktiv z výnosů	1,41	1,36	1,27	0,94	1,13
Doba obratu zásob (dny)	67	73	76	85	70
Doba obratu pohledávek (dny)	78	80	80	90	83
Doba obratu závazků (dny)	80	91	96	126	86
Obratovost pohledávek	4,64	4,52	4,48	4,00	4,31
Obratovost závazků	4,50	3,95	3,74	2,86	4,17

*vlastní zpracování*

*Analýza zadluženosti – MEAS CZ, s. r. o.*

	2006	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost	34,14%	26,72%	27,64%	19,31%	27,32%
Míra zadluženosti	0,52	0,36	0,38	0,24	0,38
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	1,43%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	0,74%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	1,39	1,61	1,74	1,86	1,84
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	1,40	1,61	1,74	1,86	1,84
Úrokové krytí	18,18	9,42	6,17	4,51	18,20

*vlastní zpracování*

*Analýza zadluženosti – odvětví*

	2006	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost	55,21%	56,96%	56,91%	53,70%	51,68%
Míra zadluženosti	1,28	1,34	1,33	1,18	1,10
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	33,04%	18,09%	17,32%	21,72%	20,83%
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	29,69%	19,50%	18,74%	20,42%	18,67%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	1,06	1,08	1,00	1,04	1,14
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	1,51	1,34	1,23	1,30	1,40
Úrokové krytí	8,05	8,57	5,00	6,50	6,85

*vlastní zpracování*

*Analýza rentability – MEAS CZ, s. r. o.*

	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilita tržeb (ROS)	14,16%	9,46%	5,05%	2,29%	10,28%
Rentabilita výnosů	19,75%	13,88%	7,63%	3,35%	11,59%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	25,35%	15,59%	6,99%	3,30%	11,59%
Rentabilita úplatného kapitálu	29,72%	17,06%	7,47%	3,57%	14,06%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	27,60%	14,49%	6,40%	2,56%	13,52%

*vlastní zpracování*

*Analýza rentability – odvětví*

	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilita tržeb (ROS)	3,75%	4,78%	4,25%	4,35%	6,33%
Rentabilita výnosů	5,27%	6,44%	6,36%	6,53%	8,36%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	7,45%	8,76%	8,08%	6,15%	9,42%
Rentabilita úplatného kapitálu	11,91%	14,30%	12,91%	10,16%	14,27%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	10,80%	13,18%	10,95%	8,08%	13,50%

*vlastní zpracování*

## PŘÍLOHA P V: OSTATNÍ FINANČNÍ UKAZATELE

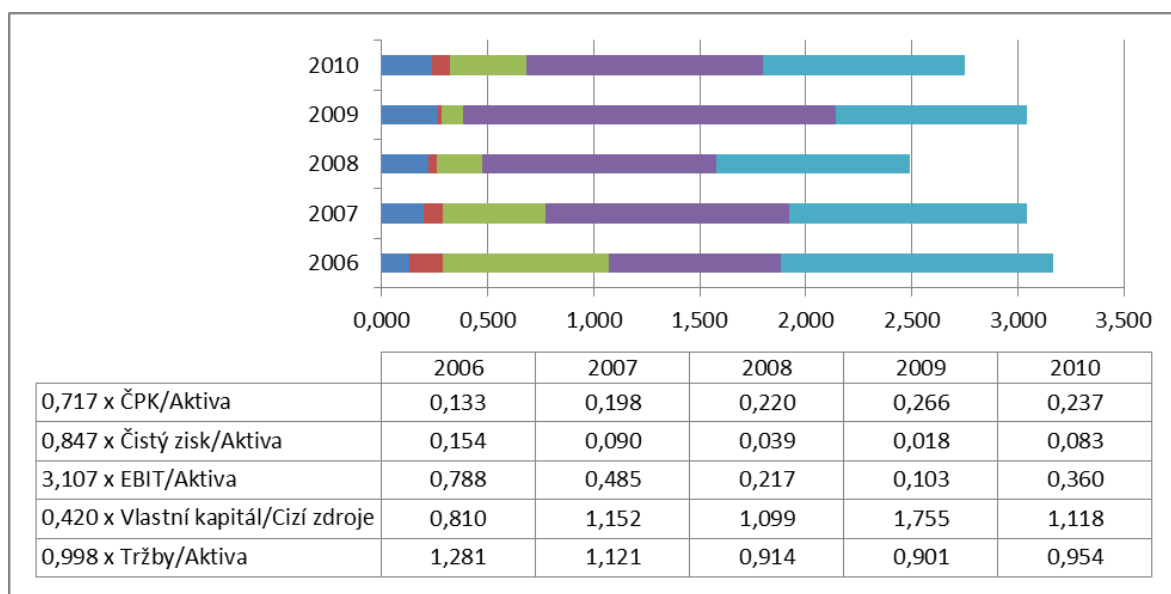
*Ostatní finanční ukazatele*

	2006	2007	2008	2009	2010
Přidaná hodnota/Počet zaměstnanců (v tis. Kč)	1119,46	1028,72	790,88	649,16	799,81
Tržby/Počet zaměstnanců (v tis. Kč)	2421,77	2147,40	1840,52	1669,56	2100,63
Osobní náklady/Počet zaměstnanců (v tis. Kč)	612,04	667,48	605,68	549,40	562,44
Výkonová spotřeba/Výnosy	53,77%	52,08%	57,03%	64,26%	59,10%
Osobní náklady/Výnosy	25,27%	31,08%	32,91%	30,14%	25,59%
Odpisy/Výnosy	2,39%	2,69%	2,25%	1,94%	1,52%
Nákladové úroky/Výnosy	1,09%	1,47%	1,24%	0,74%	0,64%
Přidaná hodnota/Výnosy	46,22%	47,90%	42,97%	35,61%	36,39%
Osobní náklady/Přidaná hodnota	54,67%	64,88%	76,58%	84,63%	70,32%
Odpisy/Přidaná hodnota	5,17%	5,62%	5,22%	5,45%	4,18%
Nákladové úroky/Přidaná hodnota	2,35%	3,08%	2,88%	2,08%	1,75%
VH před zdaněním/Přidaná hodnota	40,38%	25,90%	14,88%	7,32%	30,10%

*vlastní zpracování*

## PŘÍLOHA P VI: ANALÝZA SOUHRNNÝCH UKAZATELŮ

Vývoj ukazatele Z - skóre



vlastní zpracování

Výpočet NOA v letech 2006 – 2010

v tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010
Dlouhodobý majetek	22729	21284	20392	19507	18771
DNM	122	24	69	40	153
DHM	22607	21260	20323	19467	18618
DFM	0	0	0	0	0
ČPK	18614	21887	26097	22672	25423
Zásoby	15793	19618	19546	18283	20710
Pohledávky	9761	6232	9582	7772	13456
Krátkodobý finanční majetek	64	92	189	139	1691
Časové rozlišení	207	57	0	0	0
Neúročené závazky (-)	7211	4112	3220	3522	10434
<b>NOA</b>	<b>41343</b>	<b>43171</b>	<b>46489</b>	<b>42179</b>	<b>44194</b>

vlastní zpracování

Výpočet NOPAT v letech 2006 - 2010

v tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010
VH z běžné činnosti před zdaněním - původní	11743	6661	2943	1158	6730
VH z běžné činnosti před zdaněním - po úpravách	12427	7452	3512	1496	7108
Rozdíl (VH původní - VH po úpravách)	684	791	569	338	378
Původně placená daň	2836	1585	618	232	668
Dodatečně vypočítaná daň	164	190	119	68	72
<b>NOPAT</b>	<b>9427</b>	<b>5677</b>	<b>2775</b>	<b>1196</b>	<b>6368</b>

vlastní zpracování

*Stanovení nákladů na cizí kapitál 1. alternativa*

Náklady na bankovní úvěr - 1. alternativa	2006	2007	2008	2009	2010
Dlouhodobý úvěr začátek roku		240	0	0	0
Dlouhodobý úvěr konec roku	240	0	0	0	0
Krátkodobý úvěr začátek roku		9300	8656	10665	5403
Krátkodobý úvěr konec roku	9300	8656	10665	5403	5776
Průměrný stav dlouhodobé BÚ	120	120	0	0	0
Průměrný stav krátkodobého BÚ	4650	8978	9660,5	8034	5589,5
Průměrný stav BÚ celkem	4770	9098	9660,5	8034	5589,5
Nákladové úroky	684	791	569	338	378
Průměrný stav úrokové sazby BÚ	14,34%	8,69%	5,89%	4,21%	6,76%
Daňová sazba	24,00%	24,00%	21,00%	20,00%	19,00%
<b>Náklady na BÚ snížen o daňový štít</b>	<b>10,90%</b>	<b>6,61%</b>	<b>4,65%</b>	<b>3,37%</b>	<b>5,48%</b>

*vlastní zpracování*

*Stanovení nákladů na cizí kapitál 2. alternativa*

Náklady na bankovní úvěr - 2. alternativa	2006	2007	2008	2009	2010
PRIBOR 1 rok	2,65%	3,42%	4,20%	2,63%	1,86%
Riziková přírážka	0,90%	1,05%	1,05%	2,10%	1,35%
Průměrné náklady úvěru	3,55%	4,47%	5,25%	4,73%	3,21%
Sazba daně PO	24,00%	24,00%	21,00%	20,00%	19,00%
<b>Náklady na BÚ snížen o daňový štít</b>	<b>2,70%</b>	<b>3,40%</b>	<b>4,15%</b>	<b>3,78%</b>	<b>2,60%</b>

*vlastní zpracování*

*Stanovení nákladů na cizí kapitál 3. alternativa*

Náklady na bankovní úvěr - 3. alternativa	2006	2007	2008	2009	2010
Bezriziková úroková míra	3,78%	4,28%	4,55%	4,67%	3,71%
Úrokové krytí	18,18	9,42	6,17	4,51	18,20
Rating	AAA	A+	A	A-	AAA
Riziková přírážka	0,35%	2,25%	2,50%	3,00%	1,25%
Odhadnutá úroková sazba	4,13%	6,53%	7,05%	7,67%	4,96%
Sazba daně PO	24,00%	24,00%	21,00%	20,00%	19,00%
<b>Náklady na BÚ snížen o daňový štít</b>	<b>3,14%</b>	<b>4,96%</b>	<b>5,57%</b>	<b>6,14%</b>	<b>4,02%</b>

*vlastní zpracování*

*Stanovení nákladů na cizí kapitál*

Náklady na bankovní úvěr - průměr	2006	2007	2008	2009	2010
Náklady na bankovní úvěr - 1. alternativa	10,90%	6,61%	4,65%	3,37%	5,48%
Náklady na bankovní úvěr - 2. alternativa	2,70%	3,40%	4,15%	3,78%	2,60%
Náklady na bankovní úvěr - 3. alternativa	3,14%	4,96%	5,57%	6,14%	4,02%
<b>Průměrné náklady na cizí kapitál</b>	<b>5,58%</b>	<b>4,99%</b>	<b>4,79%</b>	<b>4,43%</b>	<b>4,03%</b>

*vlastní zpracování*

*Stanovení nákladů na vlastní kapitál 1. alternativa*

CAPM - 1. alternativa	2006	2007	2008	2009	2010
Sazba DzP PO	24,00%	24,00%	21,00%	20,00%	19,00%
Průměrná míra zadluženosti odvětví (D/E ratio)	36,26%	31,26%	23,84%	55,93%	46,80%
Míra zadluženosti podniku (D/E ratio)	51,85%	36,46%	38,20%	23,93%	37,58%
Bezriziková úroková míra	3,78%	4,28%	4,55%	4,67%	3,71%
Riziková prémie	5,70%	5,96%	5,84%	7,10%	5,85%
Beta VK u nezadluženého podniku	0,65	0,81	1	0,97	0,96
Beta VK u zadluženého podniku	0,91	1,03	1,30	x	x
<b>Model CAPM</b>	<b>8,94%</b>	<b>10,45%</b>	<b>12,15%</b>	<b>11,56%</b>	<b>9,33%</b>

*vlastní zpracování*

*Stanovení nákladů na vlastní kapitál 2. alternativa*

Stavebnicový model - 2. alternativa	2006	2007	2008	2009	2010
$r_f$	3,78%	4,28%	4,55%	4,67%	3,71%
$r_{LA}$	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
$r_{podnikatelské}$	0,00%	0,00%	0,00%	1,84%	0,00%
$r_{finstabil}$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
$r_{finstr}$	6,43%	7,52%	5,78%	5,95%	5,76%
WACC	8,78%	9,28%	9,55%	11,51%	8,71%
EBIT/A	0,253491	0,155939	0,069918	0,033012	0,115902
$((VK+BU+O)/A) \cdot (U/(BU+O))$	0,061159	0,083519	0,049932	0,057792	0,053937
<b>Stavebnicový model</b>	<b>15,21%</b>	<b>16,80%</b>	<b>15,33%</b>	<b>17,46%</b>	<b>14,47%</b>

*vlastní zpracování*

*Stanovení nákladů na vlastní kapitál 3. alternativa*

Odhad nákladů na VK na základě průměrné rentability	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Odhad nákladů na VK na základě průměrné rentability</b>	<b>10,80%</b>	<b>13,18%</b>	<b>10,95%</b>	<b>8,08%</b>	<b>13,50%</b>

*vlastní zpracování*

*Stanovení nákladů na vlastní kapitál 4. alternativa*

Odvození nákladů na VK z nákladů CK	2006	2007	2008	2009	2010
Náklady na BÚ snížen o daňový štít - 1. alternativa	10,90%	6,61%	4,65%	3,37%	5,48%
Náklady na BÚ snížen o daňový štít - 2. alternativa	2,70%	3,40%	4,15%	3,78%	2,60%
Náklady na BÚ snížen o daňový štít - 3. alternativa	3,14%	4,96%	5,57%	6,14%	4,02%
Průměrné náklady na cizí kapitál	5,58%	4,99%	4,79%	4,43%	4,03%
Přirážka k cizímu kapitálu	3,00%	4,50%	5,50%	5,50%	4,50%
<b>Náklady VK z nákladů CK</b>	<b>8,58%</b>	<b>9,49%</b>	<b>10,29%</b>	<b>9,93%</b>	<b>8,53%</b>

*vlastní zpracování*

*Stanovení nákladů na vlastní kapitál*

Průměrné náklady na vlastní kapitál	2006	2007	2008	2009	2010
Model CAPM	8,94%	10,45%	12,15%	11,56%	9,33%
Stavebnicový model	15,21%	16,80%	15,33%	17,46%	14,47%
Odhad nákladů na VK na základě průměrné rentability	10,80%	13,18%	10,95%	8,08%	13,50%
Náklady VK z nákladů CK	8,58%	9,49%	10,29%	9,93%	8,53%
<b>Průměrné náklady na vlastní kapitál</b>	<b>10,88%</b>	<b>12,48%</b>	<b>12,18%</b>	<b>11,76%</b>	<b>11,46%</b>

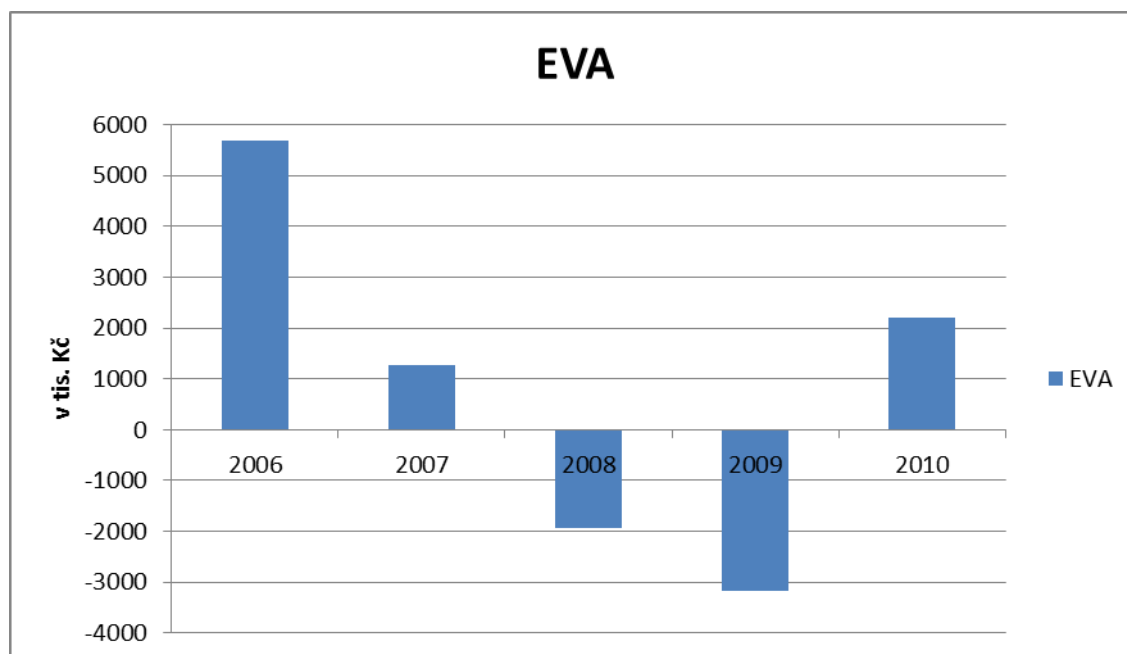
*vlastní zpracování*

*Stanovení WACC v letech 2006 - 2010*

WACC	2006	2007	2008	2009	2010
Vlastní kapitál	32 308	35 020	36 345	37 301	43 133
Cizí kapitál	16 751	12 768	13 885	8 925	16 210
Celkový kapitál	49 059	47 788	50 230	46 226	59 343
Průměrné náklady na cizí kapitál	5,58%	4,99%	4,79%	4,43%	4,03%
Průměrné náklady na vlastní kapitál	10,88%	12,48%	12,18%	11,76%	11,46%
<b>WACC</b>	<b>9,07%</b>	<b>10,48%</b>	<b>10,14%</b>	<b>10,34%</b>	<b>9,43%</b>

*vlastní zpracování*

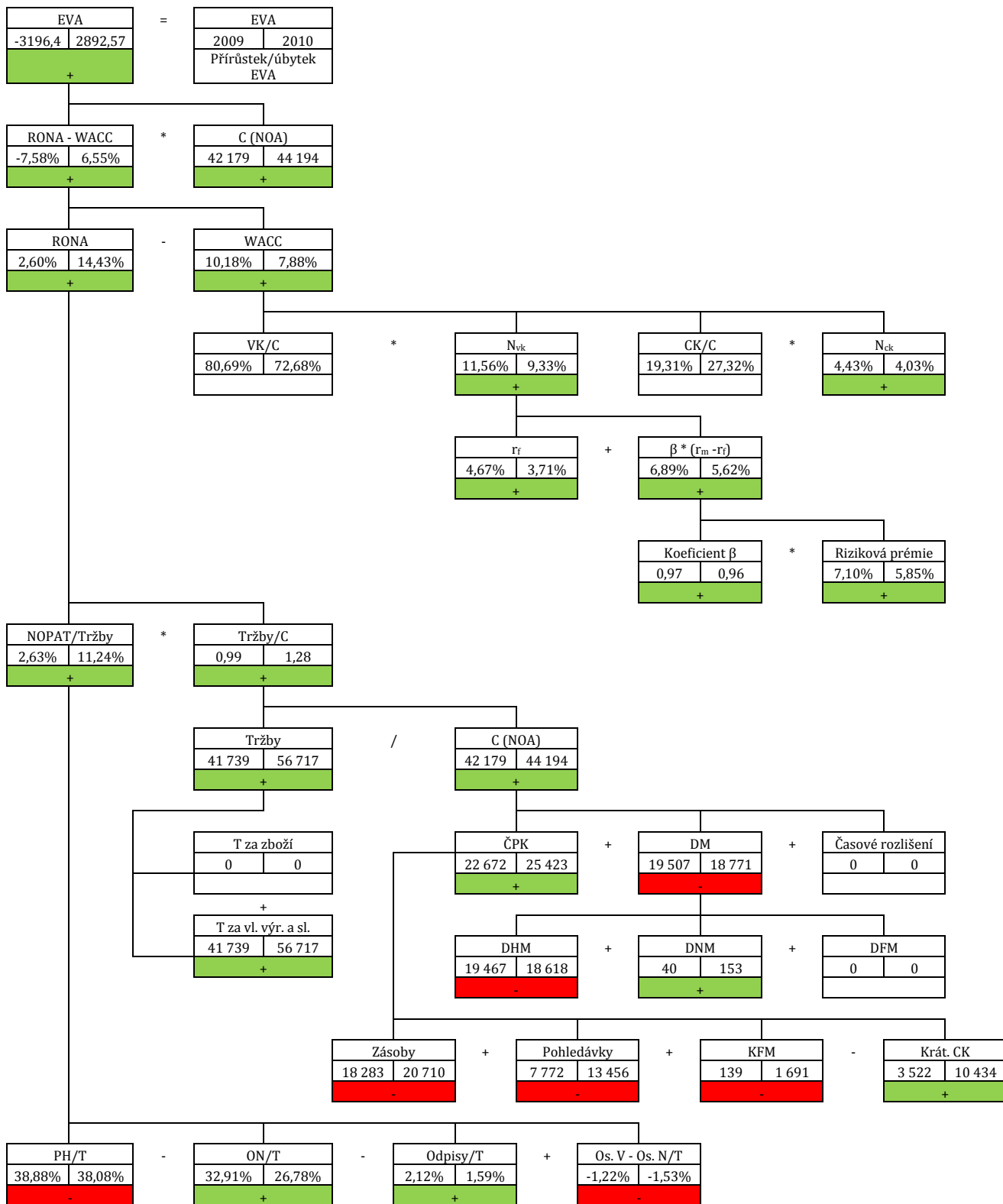
*Stanovení ukazatele EVA (ekonomický model) v letech 2006 - 2010*



*vlastní zpracování*



## PŘÍLOHA P VII: PYRAMIDOVÝ ROZKLAD UKAZATELE EVA



*Vlastní zpracování*

## PŘÍLOHA P VIII: STRATEGICKÉ AKCE

Strategická akce	Obsah	Garant	Priorita
Pravidelná finanční analýza	Pravidelná finanční analýza povede k průběžné kontrole o výkonnosti podniku. Dále je potřeba se ve finanční analýze zaměřit na slabá místa a ty důsledně kontrolovat, jedná se zejména o hotovostní likviditu.	Vedení společnosti a ekonomické oddělení	Vysoká
Změnit požadavky a kritéria na příjem obchodních zástupců	V případě přijímání nových obchodních zástupců je potřeba zohlednit více faktorů. V současné chvíli je důraz kladen na obchodní schopnosti. Je potřeba se zaměřit také na odbornost, která se týká schopnosti porozumět danému problému a tento problém vyřešit.	Vedení společnosti	Střední
Spolupráce s vysokými školami	V případě vyřešení problému s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků je potřeba navázat vztah s technickými vysokými školami. Spolupráce s absolventy vysokých škol by měla začít co nejdříve. Jen díky tomu může společnost získat kvalitní kvalifikovanou pracovní sílu podle svých požadavků.	Vedení společnosti	Střední
Identifikace lidí, kteří mohou vykonávat funkci mentorů či koučů	Ve společnosti označit lidi, kteří jsou schopni své poznatky a vědomosti dále šířit a podělit se o ně. V tomto případě se ulehčí zapracování nových zaměstnanců do společnosti a pochopení požadavků na ně kladené.	Vedení společnosti	Střední
Vytvoření strategie pro organizaci práce	Je potřeba vytvoření jasné organizace práce, která povede k větší efektivitě ve výrobě. Jasná organizace práce by měla vést také ke zlepšení komunikace mezi jednotlivými podnikovými útvary.	Výrobní oddělení	Střední
Vytvoření strategie pro investice do nových technologií a inovací	Z důvodu zachování konkurenceschopnosti podniku je potřeba mít jasnou strategii týkající se technologií a inovací. Je potřeba vědět jaké částky se budou do rozvoje investovat a na co budou využity.	Vedení společnosti	Vysoká

Vytvoření strategie pro rozvoj zaměstnanců	V rámci zachování konkurenceschopnosti je důležité zavedení školení a zvyšování kvalifikovanosti pro stávající zaměstnance. Tento fakt vede k zachování konkurenceschopnosti v odvětví.	Vedení společnosti	Střední
Vytvoření strategie pro stávající trhy	Trh se neustále mění a je potřeba reagovat na nové podmínky. V rámci strategie by mělo být vytvořeno několik variant, které budou schopny reagovat na různé situace na trhu.	Vedení společnosti	Vysoká
Vytvoření strategie a analýza nových trhů	V případě proniknutí na nové trhy, je potřeba analyzovat požadavky těchto trhů a vzít v potaz odlišnosti od evropského trhu. Jedná se zejména o USA a Brazílie. Problém může nastat například v měrných jednotkách toto je jeden z technických problémů. Existují, ale také rozdíly v jednání, v obchodních podmínkách a podobně. Na tyto faktory se musí společnost připravit, aby na těchto trzích byla úspěšná.	Vedení společnosti	Vysoká
Vymezení kompetencí a odpovědností jednotlivých podnikových útvarů	Každý podnikový útvar by měl mít jasně vymezené kompetence a odpovědnost. Tento fakt by se měl projevit v lepší komunikaci napříč podnikem. Dále by to mělo vést k zefektivnění výroby a to zejména v oblastech úspory času a snížení zmetkovitosti.	Vedení společnosti a výrobní oddělení	Vysoká
Vytvoření strategie pro financování z cizích zdrojů	Společnost by si v rámci zvýšení výkonnosti měla provést analýzu a vytvořit strategii většího využití cizích zdrojů jako zdroje financování. Vyšší využití cizích zdrojů jako zdroje financování by se mohlo pozitivně projevit ve snížení nákladů a ve zvýšení hospodářského zisku.	Vedení oddělení a ekonomické oddělení	Nízká
Vytvoření strategie pro vlastní montáž elektrických sestav	V rámci úspory nákladů a zvýšení kvality elektrických sestav. Je potřeba vytvořit strategii pro vlastní montáž elektrických sestav.	Výrobní oddělení	Vysoká

Vytvoření strategie nabízející komplexní služby pro zákazníky	K vytvoření dlouhodobého vztahu mezi společností a klientem je potřeba vytvořit komplexní strategii starosti o zákazníka. Vztah s klientem by měl být komplexní a dlouhotrvající. Nejedná se pouze o samotný prodej, ale také o poradenství před prodejem. Dále montáž stroje a zaškolení pracovníků a nakonec servis.	Vedení společnosti	Vysoká
---	--	--------------------	--------

## PŘÍLOHA P IX: ANALÝZA RIZIKA

<b>Nebezpečí vzniku</b>	<b>Hodnota</b>
Nepravděpodobné	1 - 2 b.
Nízké	3 - 4 b.
Pravděpodobné	5 - 6 b.
Významné	7 - 8 b.
Nejvýznamnější	9 - 10 b.

*Vlastní zpracování*

<b>Možné dopady na projekt</b>	<b>Hodnota</b>
Nepravděpodobné riziko ohrožení projektu	1 - 2 b.
Nízké riziko ohrožení projektu	3 - 4 b.
Pravděpodobné riziko ohrožení projektu	5 - 6 b.
Významné riziko ohrožení projektu	7 - 8 b.
Nejvýznamnější riziko ohrožení projektu	9 - 10 b.

*Vlastní zpracování*

<b>Celkové riziko</b>	<b>Hodnota</b>
Nepravděpodobné riziko	0 - 20 b.
Nízké riziko	21 - 40 b.
Pravděpodobné riziko	41 - 60 b.
Významné riziko	61 - 80 b.
Nejvýznamnější riziko	81 - 100 b.

*Vlastní zpracování*

Při výpočtu celkového rizika se postupovalo následovně:

Celkové riziko = nebezpečí vzniku \* možné dopady na projekt