

# **Projekt implementace modelu Balanced Scorecard ve společnosti XY, a.s.**

Bc. Irena Raková

---

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. Irena RAKOVÁ**  
Osobní číslo: **M100248**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt implementace modelu Balanced Scorecard ve společnosti XY, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši z oblasti řízení výkonnosti podniku se zaměřením na koncept **Balanced Scorecard**.

### II. Praktická část

- **Analyzujte** současný stav měření výkonnosti ve společnosti a **definujte** předpoklady pro zavedení BSC.
- Zpracujte **návrh** a způsob implementace BSC ve společnosti XY, a.s.
- **Vyhodnoťte** přínosy a rizika spojená s projektem a **formulujte** závěrečná doporučení vedoucí k úspěšné implementaci BSC ve společnosti XY, a.s.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

KAPLAN, Robert a David NORTON. *Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.

MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování*. 2. aktualizované vydání. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-61-0.

NIVEN, P. R. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2nd ed. Hoboken: Wiley, 2006. ISBN 0471780499.

PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. ISBN 978-80-02-02083-7.

VYSUŠIL, Jiří. *Metoda balanced scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004. ISBN 80-7259-005-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Mojmír Novák  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 18. června 2012  
Termín odevzdání diplomové práce: 13. srpna 2012

Ve Zlíně dne 18. června 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/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>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou/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 Právní úprava vzdělávacího procesu

(1) Vysoká škola nepřijímá ke zveřejnění disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků odborné posouzení dle ustanovení kvalitativních pravidel, která upravuje. Záměr zveřejnění stanoví vyučující v učební knoze.

(2) Disertační, diplomová, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být na veřejnosti při porotovním jednání před kolegiem obhajoby, oponentů a vyučujících v učební knoze předloženy předloženou vysoké škole nebo rovněž tak určení, v učební knoze vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejnění práce pořizovat na své náklady výtisk, copy nebo rozmnožování.

(3) Máte-li odevzdanou práci nebo souhlasíte se zveřejněním své práce v učební knoze, bez ohledu na výsledky 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) Na právo autorského náde vztahuje se škola nebo školské či vzdělávací zařízení, které si získá na vědomí náde, nebo nepřímá škola nebo občanská organizace, která má k vlastní potřebě dílo vytvořit, nebo sdělením ke spíše školní nebo studijní potřebě vyplývající z jeho předání učební knoze učební, školní nebo vzdělávacího zařízení školního díla.

<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 na ohlášených podmínkách právo uzavřít licenční smlouvu o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Opatření podle licenční smlouvy může být provedeno bez vědomí držitele, pokud se jeho odevzdanou nebo sdělením ke spíše školní nebo studijní potřebě vyplývající z jeho předání učební knoze učební, školní nebo vzdělávacího zařízení školního díla. Ústavem § 37 odst. 3 "učební knoze".

- podle § 60<sup>1</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/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 bakalářské/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 bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahrává do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30.9.2012

  
.....

<sup>1</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s ním a o právech užitkových, zejména o právech užitkových a o právech užitkových zákoně, § 60 Školní ústava

(2) Má-li výtvor jinou než autorskou podobu, může být poskytnuta jenom licence, není-li to v rozporu s právními zájmy autora nebo držitele či vyvíječe díla.

(3) Škola nebo držitel či vyvíječe díla může poskytnout licenci k jejímu využití jenom k účelům, které na výtvor díla vynaložily a to podle podmínek, které jsou obsaženy v této příloze k jejímu vyvíjení, pokud je to v zájmu držitele díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zaměřuje na jeden z nejpropracovanější a nejznámější přístup v oblasti výkonnosti podniku, kterým je koncept Balanced Scorecard. Cílem mé diplomové práce je implementace tohoto konceptu do řízení výkonnosti podniku XY, a.s. Práce je rozdělena na dvě části. První část obsahuje teoretické poznatky z oblasti hodnocení výkonnosti podniku a představení modelu Balanced Scorecard. Druhá, praktická část, seznamuje s výsledky analýz, které pomáhají vyjasnit současnou situaci a jsou podkladem pro zavedení Balanced Scorecard ve společnosti. Následně je navržen již zmíněný koncept BSC a postup jeho implementace. V závěru práce jsou uvedeny přínosy, doporučení a možná rizika projektu.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, strategie, řízení, výkonnost

## **ABSTRACT**

The master thesis focuses on one of the most sophisticated and best-known approach to business performance, which is the concept of Balanced Scorecard. The aim of my thesis is the implementation of this concept in the corporate performance XY, a.s. The thesis is divided into two parts. The first part reviews theoretical knowledge of business performance evaluation and description of the Balanced Scorecard. The second practical part introduces the results of analyzes which describes the current economic situation and on the basis of the results it set up the concept of the project BSC in company. In the other practical part is created a project of BSC implementation for the company. Finally there are identified the benefits, suggestion and the risk of implementation for the company.

Keywords: Balanced Scorecard, strategy, management, performance

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Mojmírovi Novákovi za cenné teoretické i praktické rady, za odborné vedení a zájem, který věnoval mé diplomové práci.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU</b> .....	<b>14</b>
1.1 TRADIČNÍ UKAZATELE FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	15
1.1.1 Ukazatele zisku .....	15
1.1.2 Ukazatele peněžních toků .....	15
1.1.3 Ukazatele rentability .....	16
1.1.4 Ukazatele finanční analýzy .....	16
1.2 MODERNÍ MĚŘÍTKA VÝKONNOSTI.....	16
1.2.1 EVA.....	17
1.2.2 MVA .....	18
1.2.3 DCF.....	18
1.2.4 Excess Return.....	19
1.2.5 TSR – Total Shareholder Return.....	19
<b>2 STRATEGICKÁ ANALÝZA</b> .....	<b>20</b>
2.1 PEST ANALÝZA .....	20
2.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	22
2.3 SWOT ANALÝZA .....	23
<b>3 BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>24</b>
3.1 BALANCED SCORECARD A JEHO PERSPEKTIVY .....	25
3.2 FINANČNÍ PERSPEKTIVA .....	27
3.2.1 Propojení finančních cílů se strategií podnikatelské jednotky .....	27
3.3 PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ .....	29
3.4 ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA.....	30
3.4.1 Hodnotové výhody pro zákazníka.....	31
3.5 PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU .....	31
3.5.1 Schopnosti zaměstnanců .....	32
3.5.2 Rekvalifikace zaměstnanců .....	33
3.5.3 Možnosti informačního systému .....	34
3.5.4 Motivace, delegování a angažovanost zaměstnanců .....	34
3.6 PROCES ZAVÁDĚNÍ BSC V PODNIKU.....	36
3.7 BARIÉRY A KRITIKA BSC .....	37
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY, A.S.</b> .....	<b>39</b>
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	39
4.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	39
4.3 SOUČASNOST SPOLEČNOSTI.....	39
<b>5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>42</b>



5.1	ANALÝZA ODVĚTVÍ .....	42
5.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	45
5.3	FINANČNÍ ANALÝZA .....	47
5.3.1	Analýza majetkové a finanční struktury podniku .....	47
5.3.2	Analýza výnosů a nákladů .....	48
5.3.3	Analýza vývoje zisku .....	49
5.3.4	Analýza čistého pracovního kapitálu .....	50
5.3.5	Analýza zadluženosti a vztahu majetkové finanční struktury .....	50
5.3.6	Multiplikátor vlastního kapitálu .....	51
5.3.7	Analýza likvidity .....	52
5.3.8	Analýza aktivity .....	52
5.3.9	Analýza rentability .....	53
5.3.10	EVA – ekonomická přidaná hodnota .....	54
5.4	SWOT ANALÝZA .....	56
5.4.1	Silné stránky .....	56
5.4.2	Slabé stránky .....	57
5.4.3	Příležitosti .....	57
5.4.4	Hrozby .....	58
<b>6</b>	<b>IMPLEMENTACE MODELU BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>59</b>
6.1	ORGANIZAČNÍ PŘEDPOKLADY .....	59
6.1.1	Časový harmonogram projektu .....	60
6.1.2	Rozpočet projektu .....	60
6.2	STRATEGIE SPOLEČNOSTI XY, A.S. ....	61
6.3	TVORBA BSC .....	62
6.3.1	Odvození strategických cílů .....	62
6.3.2	Strategická mapa ve společnosti XY, a.s. ....	64
6.3.3	Stanovení strategických měřítek a cílových hodnot.....	65
6.3.3.1	Strategická měřítka a hodnoty pro finanční perspektivu .....	65
6.3.3.2	Strategická měřítka a hodnoty pro zákaznickou perspektivu .....	66
6.3.3.3	Strategická měřítka a hodnoty pro perspektivu interních procesů.....	68
6.3.3.4	Strategická měřítka a hodnoty pro perspektivu učení se a růstu.....	69
6.3.4	Stanovení strategických akcí pro jednotlivé perspektivy BSC .....	70
6.4	PROCES ROZŠÍŘENÍ ROLL OUT.....	73
6.5	ZAJIŠTĚNÍ PLYNULÉHO NASAZENÍ DO SYSTÉMU ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI .....	74
6.5.1	Integrace do systému plánování .....	74
6.5.2	Integrace do systému reportingu .....	74
6.5.3	Integrace do systému vedení zaměstnanců .....	75
6.6	PODPORA BSC INFORMAČNÍ TECHNOLOGIÍ .....	75
<b>7</b>	<b>ZÁVĚREČNÉ PŘÍNOSY, DOPORUČENÍ A RIZIKA SPOJENÉ S IMPLEMENTACÍ BSC.....</b>	<b>76</b>
7.1	PŘÍNOSY ZE ZAVEDENÍ KONCEPTU BSC DO SPOLEČNOSTI XY, A.S.....	76
7.2	RIZIKA SPOJENÍ SE ZAVEDENÍM KONCEPTU BSC DO SPOLEČNOSTI XY, A.S.....	77
7.3	DOPORUČENÍ PRO IMPLEMENTACI KONCEPTU BSC VE SPOLEČNOSTI XY, A.S.....	77
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>80</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>82</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>83</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>84</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>85</b>

## ÚVOD

V dnešním rychle se měnícím podnikatelském prostředí je potřebné, aby každý podnik uměl včas reagovat na neustále se měnící podmínky. Uspěť v silné konkurenci bez správně vytvořené strategie na dosažení podnikatelských cílů je téměř nemožné, proto vedení musí umět definovat strategie, které podniku zabezpečí postavení na trhu a úspěch.

Podstatou každého podniku je zvyšovat svoji výkonnost, proto je kladen velký význam na výběr správného konceptu měření a řízení výkonnosti podniku. Podle mého názoru je dnes ještě stále mnoho podniků, které se zaměřují pouze na sledování minulých období, a tak preferují měřit výkonnost jen na základě finančních ukazatelů.

Otázkou je, zda řízení založené jen na sledování finančních ukazatelů je dostatečné pro dlouhodobou existenci podniku? Podniky by si měly uvědomit, že klasické přístupy řízení výkonnosti založené na zisku a tržbách už nestačí, protože poukazují jen na minulost a nejsou orientovány na budoucnost.

Jedním z moderních přístupů řízení výkonnosti podniku, který nepoukazuje jen na minulost a nezabývá se jen finanční stránkou podniku je koncept Balanced Scorecard, který byl vyvinut na počátku 90. let 20. století americkými profesory Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem. Jedná se o nástroj strategického řízení společnosti, který zachycuje čtyři perspektivy, nejen finanční, ale i nefinanční, které jsou orientovány do budoucnosti a podniku umožňují odhalit hybné síly vedoucí k dlouhodobé výkonnosti a konkurenceschopnosti.

Cílem diplomové práce je tedy implementace tohoto konceptu do řízení výkonnosti podniku XY, a.s., který působí v oblasti polygrafie.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a část praktickou.

Teoretickou část tvoří tři kapitoly, přičemž první pojednává o výkonnosti podniku a přístupu k jejímu hodnocení, druhá kapitola se věnuje teoretickému nastínění strategické analýzy a třetí kapitola se zabývá teoretickým vymezením konceptu Balanced Scorecard, který lze označit za jeden z nejpropracovanějších přístupů v oblasti výkonnosti podniku.

Praktickou část tvoří taky tři kapitoly, přičemž první představuje samotnou společnost XY, a.s., druhá kapitola je zaměřena na analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil, finanční analýzy a SWOT analýzy.

Všechny provedené analýzy jsou podkladem pro návrh a implementaci konceptu Balanced Scorecard, což je součástí třetí kapitoly.

Na závěr jsou navržena doporučení, přínosy a případná rizika pro podnik XY, a.s., spojené s úspěšným zavedením konceptu Balanced Scorecard.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Pojem výkonnost je poměrně často využíván v běžném každodenním jazyce bez ohledu na naše odborné zaměření. Většinou je tento pojem vymezen jako schopnost firmy (podnikatelského subjektu) co nejlépe zhodnotit investice vložené do podnikatelských aktivit. (Šulák a Vacík, 2005, s. 7)

K posouzení, zda je firma dostatečně výkonná a konkurenceschopná je důležité umět definovat kritérium výkonnosti.

Podle Neumaierové, Neumaier (2002) je základním kritériem výkonnosti firmy čistá současná hodnota. Dosahuje-li firma kladnou čistou současnou hodnotu, můžeme říct, že je dostatečně výkonná a čím vyšší je kladná čistá současná hodnota, tím je podnik výkonnější. Čistá současná hodnota je základním kritériem výkonnosti podniku z pohledu vlastníka.

Podle Šuláka a Vacíka (2005) je cílem vlastníků dosáhnout zhodnocení kapitálu jimi do podniku vloženého. Podle jejich názorů je výkonný ten podniky, který je to schopen dokázat v co nejkratší době a v nejvyšší možné míře. Měřítkem výkonnosti pro vlastníky může být návratnost investic (ROI), ekonomická přidaná hodnota (EVA) aj.

Pro zákazníky je podnik výkonný tehdy, pokud je schopný nabídnout kvalitní produkt za odpovídající cenu. Měřítkem výkonnosti pro zákazníky může být cena, dodací lhůta a kvalita. Pro manažery je podnik výkonný tehdy, když je rentabilní a likvidní, má stabilní podíl na trhu, nízké náklady aj.

V nejobecnější podobě je pojem výkonnost podniku používán s vymezením samotné podstaty existence podniku v tržním prostředí, jeho úspěšností a schopností přežití v budoucnosti. (Fibířová a Šoljáková, 2005, s. 7)

Historický pohled na měření výkonnosti se postupně vyvíjel od měření ziskových marží a měření rentability investovaného kapitálu až k moderním přístupům založených na tvorbě hodnoty pro vlastníky a hodnotovém řízení.

*Tabulka 1: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 14)*

1. GENERACE	2. GENERACE	3. GENERACE	4. GENERACE
"Ziskové marže"	"Růst zisku"	"Výnosnost kapitálu" (ROA, ROI, ROE)	"Tvorba hodnoty pro vlastníky"
Zisk/Tržby	Maximalizace zisku	Zisk/Investovaný kapitál	EVA, CFROI, FCF,...

V současnosti existují dvě skupiny přístupů, které se zabývají procesem měření podnikové výkonnosti. Jsou to přístupy klasické (tradiční) a moderní, o kterých pojednávají následující dvě kapitoly.

## 1.1 Tradiční ukazatele finanční výkonnosti podniku

Mezi tradiční ukazatele finanční výkonnosti podniku patří především ukazatele absolutní hodnoty zisku, hotovostních toků a ukazatele rentability.

Tradiční ukazatele finanční výkonnosti neberou v úvahu riziko, čas, inflaci ani alternativní náklady na vlastní kapitál. Vycházejí z účetních dat a z účetního výsledku hospodaření. Jejich nevýhodou je, že nejsou orientovány na hodnotové řízení podniku a je nutné je doplnit o ukazatele zadluženosti, likvidity, aktivity, kapitálového trhu aj. Hodnocení výkonnosti podniku tradičními ukazateli tedy představuje využití finanční analýzy podniku. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 29)

### 1.1.1 Ukazatele zisku

Ukazatele zisku jsou nejpoužívanějšími měřítky výkonnosti podniku.

Zisk může být vyjádřen v následujících podobách:

- Čistý zisk – EAT (Earnings After Taxes)
- Zisk před zdaněním – EBT (Earning Before Taxes)
- Zisk před úroky a zdaněním – EBIT (Earning Before Interest and Taxes)
- Zisk před úroky, zdaněním a odpisy – EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization). (Wagner, 2010, s. 164)

### 1.1.2 Ukazatele peněžních toků

Cash flow lze charakterizovat jako pohyb peněžních prostředků podniku za určité období v souvislosti s jeho ekonomickou činností. V praxi rozlišujeme následující kategorie cash flow:

- cash flow z provozní činnosti,
- cash flow z investiční činnosti,
- cash flow z finanční činnosti,
- cash flow celkem. (Valach, 1999, s. 64)

### 1.1.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability v praxi patří k nejsledovanějším ukazatelům vzhledem k tomu, že informují o efektu, kterého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Nejobecnější tvar tohoto ukazatele je *výnos/vložený kapitál*.

Mezi nejčastěji používané ukazatele patří:

- Rentabilita celkových aktiv – ROA (Return on Assets)
- Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (Return on Equity)
- Rentabilita tržeb – ROS (Return on Sales)
- Rentabilita investovaného kapitálu – ROI (Return on Investment) (*Kislingerová a Hnilica, 2008, s. 29*)

### 1.1.4 Ukazatele finanční analýzy

Včetně výše zmíněných ukazatelů používáme ve finanční analýze i další ukazatele, které můžeme rozčlenit do následujících kategorií:

- Analýza absolutních ukazatelů (analýza trendu a procentuální rozbor)
- Analýza rozdílových ukazatelů (čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky)
- Analýza poměrových ukazatelů (analýza likvidity, aktivity, zadluženosti atd.)
- Souhrnné ukazatele hospodaření (Index IN, EVA, MVA atd.)
- Matematicko-statistické metody
- Bonitní a bankrotní modely (Růčková, 2010, s. 41-45)

## 1.2 Moderní měřítka výkonnosti

V důsledku kritiky tradičních ukazatelů vznikají a v podnikové praxi se používají nové přístupy měření a řízení výkonnosti podniku.

Moderní přístupy se snaží o propojení všech činností podniku i lidí, kteří se účastní podnikových procesů tak, aby byla zvýšena hodnota vložených prostředků vlastníky podniku. Do ukazatelů je zavedena i kategorie ekonomického zisku, který bere v úvahu vedle běžných nákladů podniku i alternativní náklady kapitálu.

Rovněž je kladným přínosem těchto měřítek zohlednění rizika a času, protože čas patří k základním parametrům měření výkonnosti podniku. Wagner (2009) ve své publikaci uvádí:



„Čas ovlivňuje rozmanité skutečnosti a souvislosti v koncepcích využívaných pro měření, interpretaci a komunikaci informací o výkonnosti.“

Moderní ukazatel by měl podle Maříka a Maříkové (2005) splňovat následující kritéria:

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

Pavelková a Knápková (2009) k uvedeným požadavkům ještě doplnily další dva významné aspekty:

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

Najít takový ukazatel výkonnosti, který by splňoval všechny výše uvedené požadavky je složité, a proto se v podnikové praxi používají různé ukazatele a koncepty řízení výkonnosti. Nejpoužitelnější moderní ukazatele obsahuje následující tabulka.

*Tabulka 2: Přehled vybraných moderních ukazatelů (vlastní zpracování)*

EVA (Economic Value Added)	CFROI (Cash Flow Return on Investment)
MVA (Market Value Added)	SVA (Shareholder Value Added)
DCF (Discounted Cash Flow)	BSC (Balanced Scorecard)

V další části práce uvedu některé moderní ukazatele a jejich stručnou charakteristiku.

### 1.2.1 EVA

Ukazatel EVA (Economic Value Added) je definován jako čistý výnos z provozní činnosti podniku, který je snížený o náklady kapitálu.

EVA je měřítkem výkonnosti podniku a zároveň je možné využít tento ukazatel pro implementaci strategického procesu řízení hodnoty. (Maříková a Mařík, 2001, s. 21)

Vztah pro výpočet EVA:

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

kde:

NOPAT zisk z hlavní operativní činnosti po zdanění

C kapitál vázaný v aktivech, která jsou využita v hlavní činnosti

WACC průměrné náklady na kapitál

### 1.2.2 MVA

Tento ukazatel měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a do něj investovaným kapitálem. Cílem je dosáhnout co nejvyšší hodnoty MVA.

$$MVA = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál}$$

Čím je tržní hodnota vyšší, tím lépe. Vysoká tržní přidaná hodnota znamená, že ekonomický subjekt vytvořil podstatnou sumu bohatství pro své akcionáře.

Cílem podniku by měla být maximalizace tržní přidané hodnoty a nikoliv maximalizace pouhé hodnoty firmy, kterou lze zvýšit pouhým navýšením kapitálu. Ke zvýšení MVA dojde jen v případě, že investovaný kapitál vydělá více, než jsou náklady na kapitál.

Nevýhodou tržní přidané hodnoty je, že nebere v úvahu náklady obětované příležitosti investovaného kapitálu. (Středoevropské centrum pro finance a management, ©2005-2012)

### 1.2.3 DCF

Cash flow diskontované pomocí nákladů na kapitál bere v úvahu čas a riziko, na rozdíl od volného cash flow, jako absolutní veličiny. Diskontované cash flow je výhodným měřítkem výkonnosti podniků a je předmětem zájmu investorů při hodnocení výhodnosti jejich investice pomocí čisté současné hodnoty. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 44)

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

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

kde:

$CF_t$  peněžní toky z realizace projektu v jednotlivých letech životnosti investice

$K$  kapitálový výdaj spojený s investicí

$n$  doba životnosti investice

$i$  diskontní míra odrážející požadovanou výnosnost investice

#### 1.2.4 Excess Return

Excess return je dalším ukazatelem, který vychází z tržní hodnoty. Lze jej vypočítat následovně:

$$\text{Excess Return}_n = \text{skutečná hodnota bohatství}_n - \text{očekávaná hodnota bohatství}_n$$

kde:

- skutečná hodnota bohatství odpovídá budoucí hodnotě přínosů pro vlastníky,
- očekávaná hodnota bohatství vyjadřuje hodnotu investovaného kapitálu na konci sledovaného období, které by investovaný kapitál měl dosáhnout při požadované výnosnosti investorem. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 48)

#### 1.2.5 TSR – Total Shareholder Return

Jedná se o ukazatel, který se zabývá výhradně podniky, jejichž akcie jsou obchodovány na kapitálovém trhu.

Tento ukazatel dokáže přímo měřit změny v bohatství akcionářů v daném období. TSR je funkcí výše vyplacených dividend a zvýšení nebo snížení ceny akcie na konci období v porovnání se začátkem období. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 50)

Jak uvádí tabulka č. 1, mezi moderní ukazatele výkonnosti patří také model BSC, jehož smyslem je prosazení podnikové strategie v praxi. Koncept BSC bude podrobněji analyzován v třetí kapitole. Pro úspěšnou realizaci strategie podniku, je potřeba nejdříve objasnit její podstatu. K tomu se využívá strategická analýza, která je také důležitým podkladem pro návrh a implementaci konceptu BSC, jejíž teoretická východiska pro její konstrukci jsou rozebrány v následující kapitole.

## 2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Podniky v současné době potřebují jasné strategie. Musí mít určeny strategické cíle a snažit se o jejich naplnění. Podniky by měly vědět, co dělat, aby byly zřetelně odlišné a jedinečné než jejich konkurence.

Základním východiskem pro formulování strategie je strategická analýza, která obsahuje různé analytické techniky využívané pro identifikaci vztahů s okolím podniku, zahrnující makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojový potenciál podniku.

Cílem strategické analýzy je identifikovat a analyzovat všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů, a strategie podniku. Je důležité posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. (Sedláčková, 2006, s. 1-9)

Podnikatelské prostředí, v němž se podnik nachází, zahrnuje faktory, jejichž působení obecně může na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, ale na druhé straně se může jednat o potenciaální hrozby pro její existenci. Z tohoto důvodu je nutné okolí firmy důkladně a systematicky analyzovat. Významnost těchto činností je dána především skutečností, že hlavní příčiny růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn fungování podniku jsou převážně dány vlivem faktorů okolí a teprve na druhém místě jeho vnitřním stavem. Výzkumy rovněž potvrzují, že podniky, jejichž strategie jsou více přizpůsobeny realitě jejich okolí, jsou úspěšnější.

Analýza obvykle začíná definicí poslání, pokračuje externí analýzou makroekonomického okolí a mikroekonomického okolí, následuje interní analýza a získané informace management v rámci syntézy shrne a vyhodnotí. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 40)

### 2.1 Pest analýza

PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Je součástí strategického managementu a přichází ke slovu obvykle tehdy, kdy se společnost rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem, nebo když plánuje realizovat nějaký velký projekt, ať již ve své domovské zemi či v cizině. Takovým „velkým projektem“ může být typicky vstup na daný trh, vybudování továrny, vybudování rezidenčního projektu, zrušení zastoupení, atd. a výjimkou není ani provedení PEST analýzy před představením nějakého

významného nového produktu. Důvodem, pro provedení PEST analýzy však mohou být i akvizice, investice do podniku či uzavření strategické aliance s někým z jiného státu.

(Business Vize, ©2010)

Tabulka 3: Pest analýza (Business Vize, ©2010)

Pest analýza
Politické faktory
Ekonomické faktory
Sociální faktory
Technologické faktory

**Analýza politických faktorů** se ani tak nezabývá problematikou politických stran jako spíše problematikou stability politické scény, která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce (tj. omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání nejrůznějších skupin občanů, ekologická legislativa atd.).

**Ekonomické prostředí** je důležité zejména pro odhad ceny pracovní síly i pro odhad cen produktů a služeb. V této části analýzy se sledují otázky daní a cel, stability měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny firmy, výše úrokových sazeb, otázky hospodářských cyklů na daném trhu, makroekonomických ukazatelů atd.

**Sociální prostředí** je asi tou nejsnáze proveditelnou součástí PEST analýzy. Téměř celou ji totiž najdete připravenou na zlatém podnosu od národního statistického úřadu. Tato oblast je důležitá zejména pro firmy podnikající v oblasti retailu – tj. prodeje koncovým spotřebitelům. Řeší se při ní demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy apod.

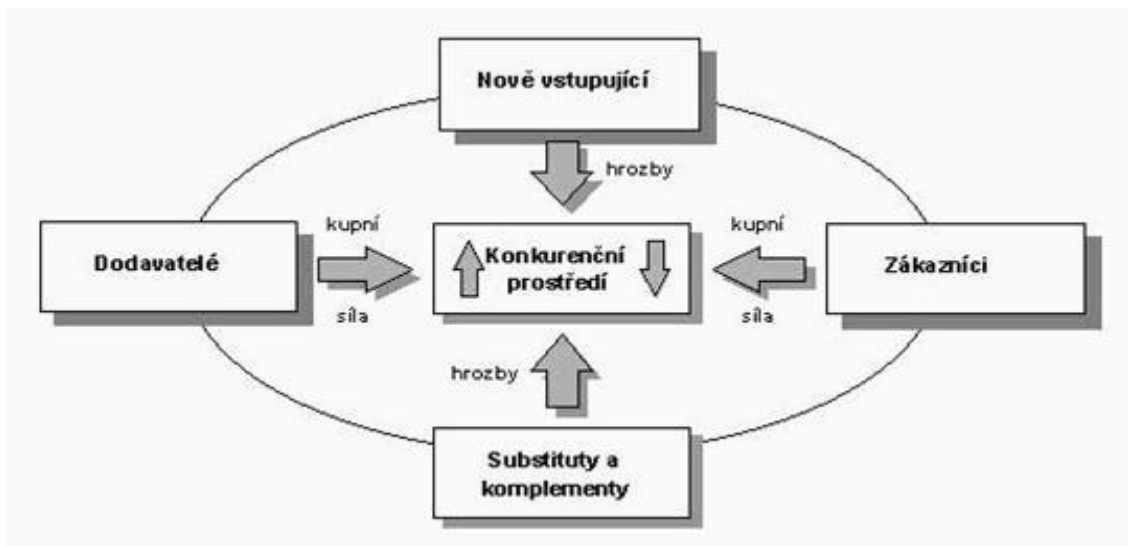
V otázkách **technologického prostředí** se analýza zabývá otázkami infrastruktury (doprava – včetně potrubní, suroviny, elektrická energie, telekomunikace), stavem rozvoje a zaměření průmyslu a odborně řečeno kvartérní sférou neboli stavem zejména aplikované vědy a výzkumu, podpory vědy a potažmo vysokého školství apod. (Business Vize, ©2010)

## 2.2 Porterův model pěti sil

Porterova analýza, stejně jako celá řada dalších důležitých teorií a manažerských nástrojů, pochází z Harvard Business School, kde ji v roce 1979 zformuloval profesor Michael Eugene Porter. Ten se zabýval otázkou toho, jaké vnější síly ovlivňují podnikání firem.

Tato metoda představuje analýzu mikroprostředí resp. analýzu konkurenční síly v podnikovém okolí, která zahrnuje dodavatele, zákazníky, konkurenty, substituty a komplementy a nově vstupující.

Model má pomoci managementu uvědomit si, jaké všechny konkurenční síly v odvětví působí a jaký je jejich vliv na odvětví a podnik. Při tvorbě strategie s uvedenými faktory musí management počítat a může se je i ovlivnit ve svůj prospěch. (Business Vize, ©2010)



Obrázek 1: Porterův model pěti sil, (Strategické řízení)

**Stávající konkurenční prostředí** lze charakterizovat velikostí podílu na trhu jednotlivých podniků. Intenzita konkurence je ovlivněna růstem trhu, podílem fixních nákladů v odvětví, využitelnost výrobních kapacit, atd.

**Firmy vstupující do odvětví** – Bělohávek (2006) uvádí, že míra hrozby nových konkurentů se dovíjí od bariér vstupů do daného odvětví, těmi mohou být např. ochrana trhu, legislativa, kvalifikace pracovních sil atd.

**Odběratelé** mají zájem na co nejlepších platebních podmínkách. Jejich síle je v tom, jak mohou tyto podmínky ovlivňovat.

Riziko **substitutů** spočívá v tom, když cena substitutů je pro zákazníka příznivější a tím může dojít k přechodu ke konkurenci.

Mallya (2007) k **Dodavatelům** uvádí, jejich síla má velký vliv na konečnou cenu produktu. Jejich síla je ovlivněna existencí konkurenčních dodavatelů a výši nákladů ze strany odběratelů při změně dodavatele.

### 2.3 SWOT analýza

Množství údajů získaných prostřednictvím externí a interní analýzy je vhodné ve zjednodušené a přehledné formě shrnout tak, aby měl management všechny podstatné informace k dispozici. Jednoduchým a koncepčním rámcem pro systematickou analýzu se zaměřením na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení podniku je SWOT analýza, která identifikuje silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a hrozbami a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.

Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě části. První je analýza S-W, tj. analýza silných a slabých stránek podniku (interní analýza).

Druhou částí je analýza O-T, tj. analýza příležitostí a hrozeb (externí analýza).

Cílem SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby.

SWOT analýza musí být pojata ve strukturovanější formě, než s jakou se lze běžně setkat, tj. nikoliv pouze jako seznam silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Klíčová je především úloha spočívající ve vyhledávání příležitostí. (Sedláčková, 2006, s. 91-93)

### 3 BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard lze říct, že se jedná o jeden z nejpropracovanějších a nejnámějších přístupů v oblasti výkonnosti, který se zaměřuje nejen na samotnou problematiku měření výkonnosti, ale i na její zasazení do celého systému řízení podnikové výkonnosti.

Přestože o propracovanosti a rozšíření tohoto konceptu není mezi odbornou veřejností pochyb, méně jednotná je již odpověď na otázku, zda BSC představuje přístup, který je koncepčně nový a unikátní, nebo zda se jedná o zdařilý způsob uchopení tradičních manažerských myšlenek, které se autorům tohoto přístupu podařilo srozumitelně podat.

Koncept BSC byl vytvořen na začátku devadesátých let 20. století americkým profesorem a konzultantem Robertem S. Kaplanem ve spolupráci s ředitelem jedné americké poradenské firmy Davidem P. Nortonem. První článek o BSC publikovali v časopise Harvard Business Review v roce 1992 a v roce 1996 vyšla jejich kniha Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, která se dočkala i českého překladu. (Wagner, 2009, s. 230)

BSC zachovává tradiční finanční měřítka, která však vypovídají o minulých finančních transakcích, což bylo dostačující pro podniky průmyslové éry. Tato finanční měřítka jsou však nevhodná pro stanovení strategie, kterou si podniky informačního věku musejí zvolit, aby investicemi do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací vytvořily hodnotu. BSC tedy doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Management podniku nyní může měřit, jak jeho podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné a budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobu práce, aby se zvyšovala výkonnost podniku.

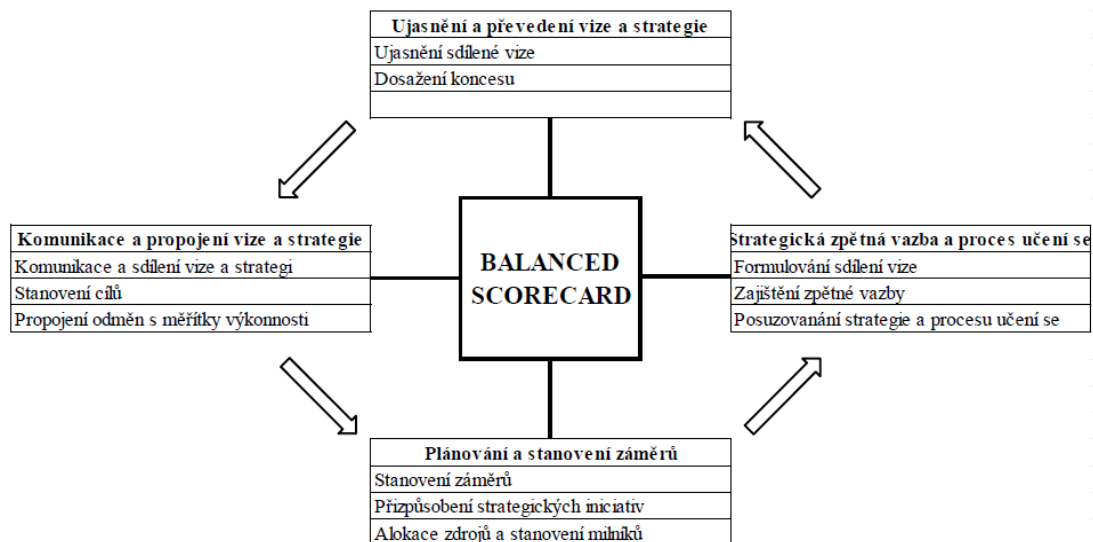
Balanced Scorecard bychom mohli přeložit jako systém vyvážených ukazatelů. V čem tedy spočívá vyváženost tohoto konceptu? BSC zdůrazňuje, že finanční a nefinanční měřítka musejí být součástí informačního systému dostupného na všech podnikových úrovních. Zaměstnanci musejí pochopit důsledky svých rozhodnutí a činů, stejně jako vrcholový management musí rozumět hybným silám zajišťujícím dlouhodobý finanční úspěch.

Měřítka v konceptu BSC představují rovnováhu mezi vnějšími měřítky pro akcionáře a zákazníky, a vnitřními měřítky kritických procesů, inovací, učením se a růstem. Měřítka také znamenají rovnováhu mezi výstupními měřítky, výsledky minulého úsilí a měřítky hybných sil budoucí výkonnosti. BSC pak představuje rovnováhu mezi plány, jednoduše



vyjádřenými výstupními měřítky, a subjektivními, jaksi předpokládanými hybnými silami výkonnosti těchto výstupních měřítek.

BSC je více než taktický nebo operační systém měřítek, podniky tento koncept využívají jako strategický manažerský systém, tedy k řízení své dlouhodobé strategie. (Kaplan a Norton, 2007, s. 18-28)



Obrázek 2: Tvorba BSC (Kaplan a Norton, 2007, s. 23)

### 3.1 Balanced Scorecard a jeho perspektivy

Niven (2006) ve své knize popisuje, že se cíle ve všech čtyřech perspektivách navzájem ovlivňují a doplňují. Cíle v BSC by neměly být definované odděleně, nezávisle na sebe, ale měly by vytvářet komplex cílů – strategickou mapu, ve které směřují k dosažení vrcholového cíle podniku. Cíle by měli vytvářet řetězec vzájemně se ovlivňujících příčin a následků. Důležité je si uvědomit vztahy mezi cíly. Když dosáhneme cíl v jedné oblasti, jaký to bude mít dopad na cíl v druhé oblasti? Měřítko každého cíle by měli být definované tak, aby každý zaměstnanec pochopil, co se od něho očekává, a aby jeho práce vedla k naplnění vrcholového cíle podniku.

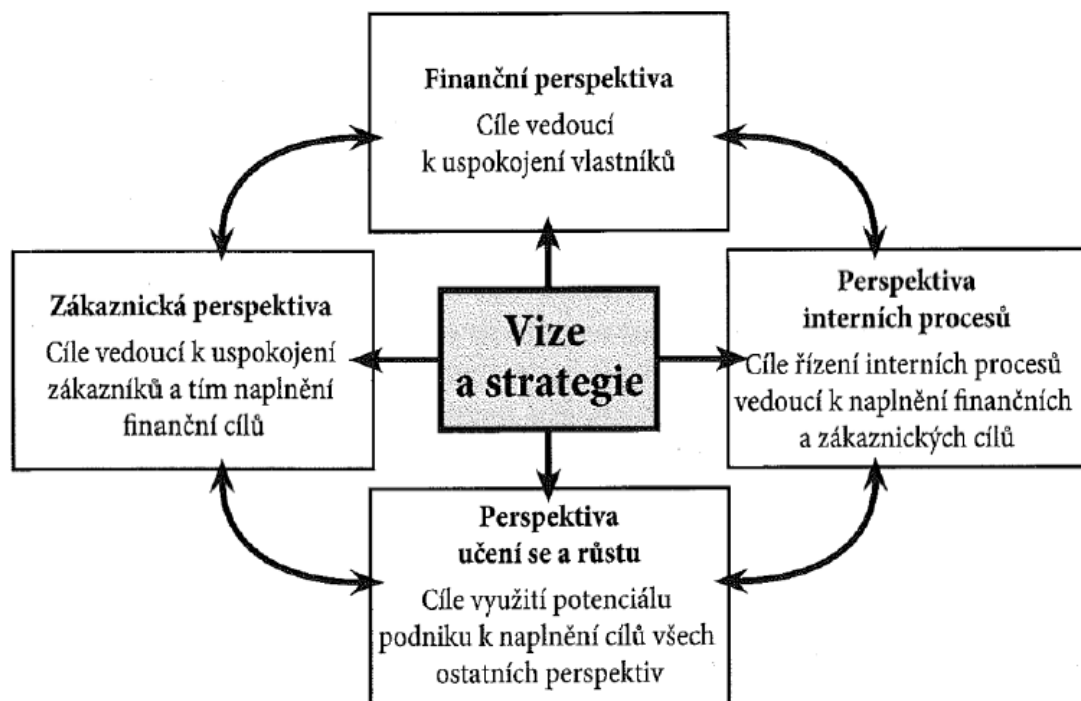
Měření nelze v rámci BSC brát jako nástroj kontroly a hodnocení výkonnosti v minulosti. V BSC je třeba se dívat na měření, jako na formulaci podnikových iniciativ, komunikaci a vzájemné přizpůsobení individuálních a podnikových iniciativ a iniciativ jednotlivých oddělení k dosažení společného cíle. BSC by měl být použit jako systém komunikační, informační a výukový, nikoli jako systém controllingový.

Čtyři perspektivy umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíly, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými měřítky a měkkými měřítky. Parmenter (2008) základní čtyři perspektivy doplňuje o další dvě, perspektiva životního prostředí a spokojenost zaměstnanců.

Správně sestavený koncept BSC obsahuje smysluplné údaje s měřítky směřujícími k dosažení integrované strategie.

Tabulka 4: Obecná měřítka (Kaplan a Norton, 2007, s. 33-35)

Perspektiva	Obecná měřítka
Finanční	Návratnost investic, přidaná hodnota (EVA)
Zákaznická	Spokojenost, loajalita, trh, podíl na trhu
Interní	Jakost, doba odezvy, náklady, uvedení nového produktu na trh
Učení se a růst	Spokojenost zaměstnanců a dostupnost informačních systémů



Obrázek 3: Perspektivy BSC (Kaplan a Norton, 2007, s. 20)

V následující části mé diplomové práce budou podrobněji popsány jednotlivé perspektivy modelu BSC.

## 3.2 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva řeší problematiku identifikace postavení podniku na kapitálovém trhu pomocí ukazatele tržní hodnoty firmy (MVA), případně pomocí ukazatele tvorby hodnoty pro akcionáře, vyjádřené velikostí ekonomické přidané hodnoty (EVA). Řešení se ale bezpodmínečně dotkne problematiky snižování nákladů, zvyšování produktivity práce, investiční strategie, risk managementu: tedy celkové výkonnosti firmy, rentability, likvidity, aktivity a struktury kapitálu. (Marinič, 2008, s. 125)

Podle Kaplana a Nortona (2007) problém nastává, kdy mnoho podniků používá stejné finanční cíle pro všechny své podnikatelské jednotky a divize. Například požaduje-li podnik po každé podnikatelské jednotce, aby v každém období zvyšovala ukazatele EVA. Ačkoliv je tento přístup snadno proveditelný, důsledný a v jistém smyslu „spravedlivý“, všechna střediska a manažeři jsou posuzováni podle stejných měřítek, může být mylný, neboť různá střediska mohou mít zcela rozdílnou strategii. A tak je použití jednoho způsobu měření, zvláště měření jediného cíle v celé škále středisek, pochybné. Proto, když manažeři začínají vyvíjet finanční perspektivu BSC, měli by stanovit vhodný způsob měření své strategie. Finanční měřítka hrají v BSC dvě role a jsou jimi:

- Definice finanční výkonnosti očekávané od strategie.
- Zhodnocení měřítek a cílů všech ostatních perspektiv BSC.

### 3.2.1 Propojení finančních cílů se strategií podnikatelské jednotky

Finanční cíle se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu podnikatelské jednotky velmi lišit. Pro zjednodušení uvádíme pouze tři fáze: růst, udržení a největší výnosy.

V rané fázi životního cyklu se nacházejí **růstové** podnikatelské jednotky. V té době mají jejich výrobky nebo služby velký růstový potenciál. Aby došlo ke zhodnocení tohoto potenciálu, musejí mnohdy zmobilizovat významné zdroje pro vývoj a rozšíření nových výrobků a služeb, postavit a rozšířit výrobní kapacity, včetně provozního zázemí, investovat do systémů, infrastruktury a distribučních sítí, pěstovat a navazovat vztahy se zákazníky. Z důvodů investic mohou podnikatelské jednotky v této fázi dosahovat záporné peněžní toky. Finančními cíly by v růstové fázi měla být procentuální míra růstu obrátu a míra růstu prodejů v cílových segmentech, zákaznických skupinách a regionech.

Podnikatelské jednotky, které se nacházejí ve fázi **udržení**, stále přitahují investice a je od nich očekávaná vysoká návratnost investovaného kapitálu. Od těchto podnikatelských jed-

notek se očekává, že si udrží svůj podíl na trhu a pravděpodobně ho ještě zvýší. Investiční projekty jsou spíše zaměřeny na odstranění úzkých míst a zvýšení kapacit než na investice s dlouhodobým charakterem, jako je tomu ve fázi růstu. Většina podnikatelských jednotek ve fázi udržení používá finanční cíle zaměřené na ziskovost. Tento záměr můžeme vyjádřit měřítky vztahující se k účetnímu, hrubému nebo provoznímu zisku. Dále lze používat měřítka propojující účetní příjmy a objemy investovaného kapitálu, příkladem může být návratnost investic (ROI), výnosnost vloženého kapitálu a přidaná hodnota.

Podniky ve fázi **zralosti** již neprovádějí rozsáhlé investice, pouze se zaměřují na údržbu již existujících zařízení a schopností. Obecnými ukazateli pro podnikatelské jednotky v této fázi mohou být provozní cash flow (před odpisy) a snižování požadavků na pracovní kapitál. Je nutné zmínit, že pokud dojde k technologické, tržní nebo regulační změně, může se stát, že to co bylo vyzrálým výrobkem, se transformuje do podoby produktu s vysokým růstovým potenciálem a tak se podnik dostane opět do první fáze. Taková transformace změny finanční i investiční cíle podnikatelské jednotky. Proto je nezbytné pravidelně provádět kontrolu finančních cílů. (Kaplan a Norton, 2007, s. 48-52)

Tabulka 5: Měření strategických témat. (Kaplan a Norton, 2007, s. 52)

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

Výše uvedený obrázek zobrazuje hybné síly a finanční cíle na případě tří obchodních strategií a tří finančních oblastí matice.

Růst obrátu a marketingový mix se týkají rozšiřování nabídky výrobků a služeb, získávání nových zákazníků a trhů atd. Cílem snižování nákladů a zvyšování produktivity je snaha o snížení přímých nákladů na výrobky a služby a snížení nepřímých nákladů. V oblasti využití zdrojů se manažeři pokoušejí snížit potřebu pracovního kapitálu nutného k podpoře objemu a mixu obchodních případů. Dále manažeři usilují o lepší využití stálých aktiv získáváním nových zakázek, zbavují se aktiv, které nepřinášejí dostatečné výnosy atd. Všechny tyto činnosti pomáhají podnikatelské jednotce zvyšovat výnosy z finančních a fyzických aktiv.

### 3.3 Perspektiva interních procesů

Tato perspektiva je zaměřena na všechny vnitřní procesy a postupy, které jsou klíčové pro fungování podniku a pomocí nichž je tvořena hodnota. Vnitřní procesy jsou nástrojem proměny generátorů hodnoty na skutečnou hodnotu. Cíle pro tuto perspektivu se vyvíjí poté, co jsou určeny cíle pro zákaznickou a finanční perspektivu. Důvodem je, že interní procesy umožní se soustředit na ty cíle, které jsou důležité z hlediska zákazníků a akcionářů. (Niven, 2006, s. 16)

Úkoly a cíle této perspektivy řeší otázky spojené s úrovní technologie, technickou kvalitou výrobních postupů a řídicích procesů, aby bylo možné co nejlépe vyhovět požadavkům zákazníků. Dále je třeba zodpovědět otázku formulování strategie, definování cílů a stanovení plánu inovace výrobků, jakož i zdokonalování technických a užitných parametrů výrobků a jejich kvality. Na měření tohoto pohledu je možné použít kritéria rozdělená do tří okruhů měření uvedených v následující tabulce. (Marinič, 2008, s. 123)

*Tabulka 6: Měřítka pro perspektivu interních procesů. (Marinič, 2008, s. 123)*

<b>Měřítka pro perspektivu interních procesů</b>	
<b>Oblast rozvoje produktů</b>	vnímání potřeb trhu, míra a tempo zavádění nových výrobků, podíl nových výrobků na celkovém sortimentu
<b>Oblast realizace výroby</b>	úroveň technologie, zavádění nových výrob, stupeň opotřebení stávající technologického zařízení, podíl nové technologie na výrobním sortimentu
<b>Oblast prodeje</b>	četnost forem prodeje, jeho variabilnost, efektivnost jednotlivých způsobů prodeje

Kaplan s Nortonem (2007) doporučují pro BSC interních procesů, aby manažeři definovali úplný interní hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem (odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb) pokračuje provozním procesem (dodávkou výrobků zákazníkům) a končí poprodejním servisem (nabídkou služeb po uskutečnění prodeje, které přidávají nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu).

### 3.4 Zákaznická perspektiva

Při výběru opatření pro zákazníka z pohledu BSC si podle Nivena (2006) musí podnik odpovědět na tři kritické otázky: Kdo je naším klíčovým zákazníkem? Jaká je naše hodnotová propozice ve službě k zákazníkovi? A co naši zákazníci od nás vyžadují a očekávají? Zní to jednoduše, ale každá z těchto otázek nabízí mnoho příležitostí pro podnikatelskou jednotku.

Manažeři v zákaznické perspektivě BSC identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Zdroje obrátů pro podnik jsou právě určené segmenty, které jsou součástí finančních cílů. Podnik v rámci zákaznické perspektivy stanovuje klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů, jako například loajalita a spokojenost zákazníků, předpoklady jejich udržení, ziskovost a získávání nových zákazníků. Navíc mohou určit a měřit hodnotové výhody poskytované důležitým zákazníkům a segmentům. Hybné síly jsou pak hodnotovými výhodami pro základní měřítka zákaznické perspektivy.

Kaplan s Nortonem (2007) upozorňují, že kromě úsilí zaměřeného na uspokojení potřeb zákazníků musejí manažeři v zákaznické perspektivě BSC převést strategické poslání do konkrétních, tržních a zákaznických cílů. Podniky, které chtějí být pro každého vším, zpravidla končí tím, že jsou pro všechny ničím. Přesto musí v rámci svých existujících a budoucích zákazníků identifikovat a vybrat ty tržní segmenty, ve kterých chtějí konkurovat. Klíčem k vývoji cílů a měřítek zákaznické perspektivy je stanovení hodnotových výhod, které pak budou poskytovat cílovým segmentům.

Tabulka 7: Měřítka pro zákaznickou perspektivu. (Kaplan a Norton, 2007, s. 65)

Základní měřítka - zákaznická perspektiva	
<b>Podíl na trhu</b>	Odráží podíl obchodu na daném trhu (vyjádřeno v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaných položek).
<b>Získávání nových klientů</b>	Měří absolutně nebo relativně míru, jakou podnikatelská jednotka získává nové zákazníky nebo zakázky.
<b>Udržení zákazníků</b>	Sleduje v absolutních nebo relativních číslech míru, s jakou si podnikatelská jednotka uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně.
<b>Spokojenost zákazníků</b>	Stanovuje úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody.
<b>Ziskovost zákazníků</b>	Měří čistý zisk, který zákazník nebo tržní segment přináší po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka.

### 3.4.1 Hodnotové výhody pro zákazníka

Hodnotové výhody pro zákazníka představují takové vlastnosti výrobků, jejichž prostřednictvím se buduje loajalita a spokojenost zákazníků v cílových segmentech. Hodnotovou výhodou může být např. zlepšování parametrů funkčnosti, kvality a ceny výrobků a služeb. Hodnotové výhody můžeme rozdělit do následujících třech kategorií:

- Vztahy se zákazníky,
- Vlastnosti výrobků a služeb,
- Image a pověst podniku.

### 3.5 Perspektiva učení se a růstu

Chce-li podnikatelská jednotka dosáhnout ambiciózních výsledků v rámci vnitřních procesů, zákazníků a akcionářů, je nezbytné nadefinovat cíle v perspektivě učení se a růstu tak, aby mohlo být dosaženo cílů ve třech ostatních perspektivách. Protože cíle v perspektivě učení se a růstu jsou hybnými silami pro dosažení výstupů v prvních třech perspektivách.

(Niven, 2006, s. 15-16)

Model BSC poukazuje na důležitost investování do budoucnosti, a to nejen v tradičních oblastech, jako je výzkum a vývoj nebo nové zařízení. Pokud chce podnik dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů, musí také investovat do své infrastruktury – lidí, systémů a procedur. Na základě dostupné literatury lze určit tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu:

- Schopnosti zaměstnanců,
- Schopnosti informačních systémů,
- Motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

### 3.5.1 Schopnosti zaměstnanců

Doba informačního věku klade na zaměstnance jiné nároky, než tomu bylo v době průmyslové éry. V současnosti je téměř všechna rutinní práce automatizována. Pokud si chce podnik alespoň udržet svoji relativní výkonnost, musí ji neustále zlepšovat. Nápad, jak zlepšit procesy a výkonnost vzhledem k zákazníkům by měly ve zvýšené míře přicházet od zaměstnanců z první linie, protože právě oni jsou nejbliže interním procesům a zákazníkům. Tato změna nároků na zaměstnance vyžaduje jejich rekvalifikaci, růst jejich potenciálu a tvůrčích schopností.

#### Klíčová výstupní měřítko zaměstnaneckých cílů

Mezi tři základní měřítko zaměstnaneckých cílů patří:

- Spokojenost zaměstnanců,
- Udržení zaměstnanců,
- Produktivity zaměstnanců.

Cíl spokojenosti zaměstnanců je dnes považován za velmi důležitý a odvíjí se od pracovní pozice zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci jsou základní podmínkou zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu. Morálka zaměstnanců je obzvláště důležitá u podniků, které poskytují služby. Spokojenost zaměstnanců je obvykle podnikem měřena jednou ročně pomocí akcí nebo dotazníku, kdy je náhodně vybráno a dotázáno určité procento zaměstnanců. V dotazníku se objevují otázky zaměřené na spokojenost s podnikem, spokojenost s podporou od nadřízených atd.

Cíl udržení zaměstnance se týká udržení těch zaměstnanců, kteří mají pro podnik dlouhodobý potenciál a podnik má o ně dlouhodobý zájem. Stálí zaměstnanci představují hodnotu podniku, know how provozních procesů a vnímají potřeby zákazníků. Každá ztráta takového zaměstnance znamená ztrátu intelektuálního kapitálu. Udržení zaměstnance je měřeno procentem obratu klíčových zaměstnanců.

Výstupním měřítkem vlivu zvyšování dovedností a pracovní morálky zaměstnanců, inovací, zlepšování interních procesů a uspokojování zákazníků je produktivita zaměstnance. Cílem je určit souvislost mezi vyprodukovaným výstupem zaměstnanci a počtem k tomu



použitých zaměstnanců. Produktivitu lze měřit několika způsoby. Nejjednodušším měřítkem je obrat na zaměstnance, čím jsou zaměstnanci a podnik efektivnější v prodeji, tím více by se měl obrat na zaměstnance zvyšovat. Zvýšení tohoto ukazatele je možné dvěma přístupy. První je zvýšení obratu při stejném počtu zaměstnanců. Druhým a v dnešní době preferovanějším způsobem je zachování obratu při snížení počtu zaměstnanců. Takové snížení může krátkodobě zlepšit výsledky, ale dlouhodobě se může projevit negativně.

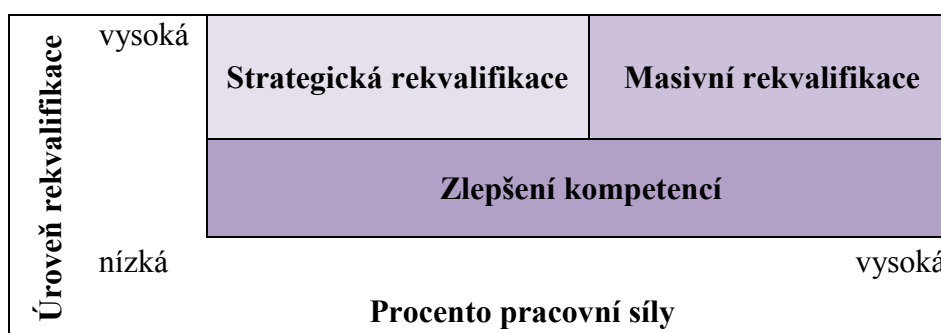
Jakmile jsou stanoveny měřítka pro klíčovou skupinu zaměstnanců, poté následuje identifikace hybných sil perspektivy učení se a růstu. Dostupná literatura udává, že hybné síly se odvíjí od tří kritických aktivátorů: rekvalifikace, informačního systému, motivace, delegování pravomocí a angažovanosti zaměstnanců. (Kaplan a Norton, 2007, s. 112-117)

Tabulka 8: Hybné síly učení se a růstu. (Kaplan a Norton, 2007, s. 117)

Hybné síly perspektivy učení se a růstu		
Kompetence zaměstnanců	Technologická infrastruktura	Klima pro akci
Strategické dovednosti	Strategické technologie	Cyklus klíčových rozhodnutí
Úrovně výcviku	Strategické databáze	Strategické zaměření
Úrovně dovedností	Získané zkušenosti	Delegování pravomocí
	Vhodný software	Osobní angažovanost
	Patenty, autorská práva	Morální odpovědnost
		Týmová práce

### 3.5.2 Rekvalifikace zaměstnanců

Řada podniků, budující BSC prochází radikální změnou. Chtějí-li dosáhnout svých zákaznických cílů a cílů interních podnikových procesů, musí na sebe jejich zaměstnanci převzít úplně nové závazky. Rekvalifikaci zaměstnanců lze členit ze dvou hledisek: stupeň požadované rekvalifikace a procento vyjádření pracovní síly, která ji potřebuje.



Obrázek 4: Rekvalifikace zaměstnanců. (Kaplan a Norton, 2007, s. 118)

Tabulka 9: Rekvalifikační scénáře. (Kaplan a Norton, 2007, s. 118)

<b>Rekvalifikační scénáře</b>	<b>Klíčová strategická oblast, v níž je nutná rekvalifikace nebo zlepšení dovedností zaměstnanců pro dosažení strategické vize.</b>
<b>Strategická rekvalifikace</b>	Klíčoví zaměstnanci vyžadují vysokou úroveň nových strategických dovedností.
<b>Masivní rekvalifikace</b>	Značná část zaměstnanců vyžaduje masivní obnovu svých dovedností.
<b>Zlepšení kompetencí</b>	Větší nebo menší část zaměstnanců vyžaduje zlepšení klíčových dovedností.

Jak vyplívá z obrázku číslo čtyři, je-li stupeň rekvalifikace zaměstnance nízký, stačí k udržování schopností zaměstnance běžný výcvik. V tomto případě nemá rekvalifikace v modelu BSC zvláštní prioritu. Pokud, ale podniky chtějí v perspektivě interních procesů dosáhnout dlouhodobě výborných výsledků musí u svých zaměstnanců provést znatelnou rekvalifikaci. Pro splnění rekvalifikačního cíle bylo vytvořeno měřítko: poměr pokrytí strategických pracovních míst. Tento poměr sleduje počet zaměstnanců kvalifikovaných pro obsazení strategické pracovní pozice v porovnání s očekávanými potřebami podniku. Podniky vyžadující masivní rekvalifikaci můžou jako měřítko použít dobu převedení současných zaměstnanců na vyšší kompetence. Vysušil (2004) dále uvádí specializovanou rekvalifikaci, která se týká zlepšení základních dovedností, aby zaměstnanci mohli zastávat své místo, součástí tohoto školení je pochopení a ztotožnění se s podnikovou strategií.

### 3.5.3 Možnosti informačního systému

Mají-li zaměstnanci v dnešním konkurenčním prostředí efektivně pracovat, potřebují být dobře a včas informováni, jak o zákaznících, tak o interních procesech a finančních důsledcích svých rozhodnutí. Spolehlivě fungující informační systémy jsou pro zaměstnance nezbytným prostředkem, jak zlepšovat procesy a dosahovat požadovaných výsledků. Několik podniků již definovalo poměr pokrytí strategických informací, jejichž měřítka mohou být podíl procesů v reálném čase, doba trvání cyklu, procento zaměstnanců v přímém kontaktu a zpětná vazba o nákladech. (Vysušil, 2004, s. 66-67)

### 3.5.4 Motivace, delegování a angažovanost zaměstnanců

Kvalifikovaní zaměstnanci s dobrým přístupem k informacím podniku úspěch nepřinesou, nejsou-li dostatečně motivováni k tomu, aby přispěli k plnění klíčových cílů podniku a

měli možnost sami rozhodovat a jednat. Proto se perspektiva učení se a růstu také zaměřuje na vytvoření vhodného prostředí pro iniciativu a motivaci zaměstnanců.

### ***Měřítko vytvořených a implementovaných podnětů***

Toto měřítko sleduje vývoj účasti zaměstnanců na zlepšování výkonnosti podniku. Měřítko lze doplnit počtem implementovaných podnětů, které sledují kvalitu těchto podnětů, a zaměstnancům sděluje, že jejich podněty jsou brány vážně. Kvalitu účasti zaměstnanců na zlepšovacích podnětech lze zvýšit následovně:

- Zveřejňovat úspěšné podněty, čímž byl celý proces zviditelněn,
- Zveřejňovat výhody a zlepšení, ke kterým došlo díky podnětům od zaměstnanců,
- Projednat novou strukturu odměňování za realizované podněty.

### ***Měřítko zlepšení***

Podniky se nezaměřují pouze na úsporu nákladů, ale hledají zlepšení konkrétních interních a zákaznických procesů, jako je výkonnost, jakost a čas. Měřicí systém poločasu byl vyvinut Artem Schneidrem a měří dobu potřebnou na zlepšení výkonnosti procesu o 50%. Tento systém lze aplikovat na kteroukoliv veličinu (náklady, čas nebo jakost), kterou chce podnik snížit na nulu. Příkladem může být počet chyb, odpad a pozdní dodávky.

### ***Měření osobní a podnikové angažovanosti***

Podniky mohou měřit nejen výstupy, ale také okamžité krátkodobé ukazatele úsilí o sladění cílů jednotlivců s cíly podniku. V rámci dotazníku může podnik zjistit motivaci a hybné síly potřebné pro dosažení cílů BSC. Předtím je však nutné komunikovat o naléhavosti splnění nové vize a rozšířit povědomí o nových cílech. Měřítkem může být procento zaměstnanců, kteří novou vizi pochopili a sdíleli. (Kaplan a Norton, 2007, s. 120-129)

### ***Měřítko výkonnosti týmu***

Manažeři vědí, že výkonnosti v interních procesech nedosáhnou pouze usilovnější a informovanější prací jednotlivců, ale zaměřují se na úspěch v budování týmů a jejich výkonnost. Týmová práce dokazuje to, že členové týmu sdílejí společnou myšlenku a ideu a ne-soustředí se pouze na osobní cíle. Důkazy týmové práce mohou být:

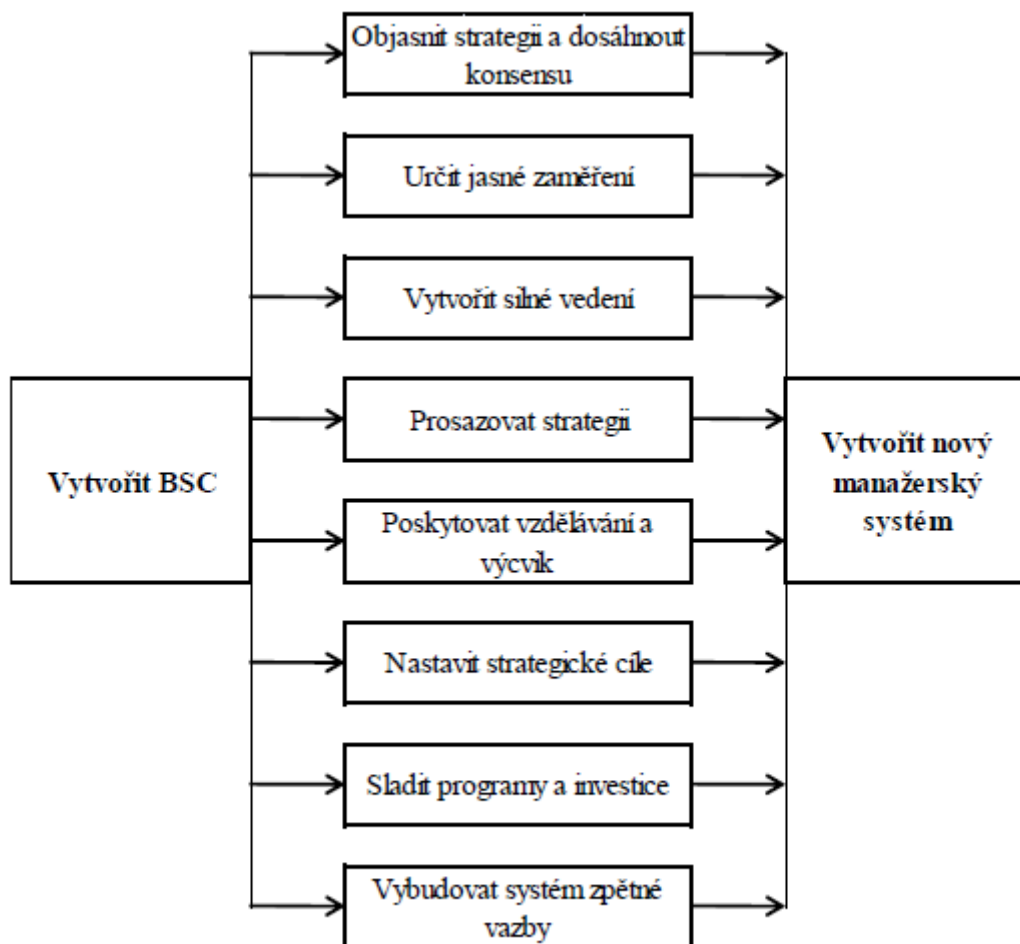
- Míra spolupráce mezi pracovníky různých oddělení,
- Počet projektů zpracovaných týmově,
- Počet zpráv projednávaných týmově,

- Procento plánů sestavovaných týmově. (Vysušil, 2004, s. 69-70)

### 3.6 Proces zavádění BSC v podniku

Cílem projektu BSC není pouze vytvoření nového souboru měřítek výkonnosti (měřicí systém), cílem je vytvoření manažerského systému. Měřicí systém by měl pouze sloužit jako prostředek k dosažení cíle.

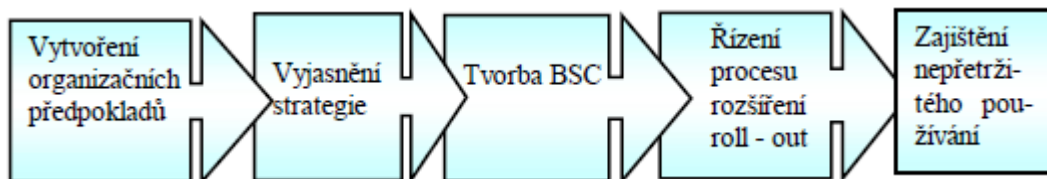
Podniky zavádí BSC z různých důvodů, jak lze vidět na obrázku číslo 5. Z obrázku lze i vidět, že důvodem není nikdy zlepšení systému měření. Všechny důvody jsou součástí širokého cíle, mobilizovat podnik k dosažení nové strategie.



Obrázek 5: Implementace BSC. (Kaplan a Norton, 2007, s. 234)

Výsledný efekt BSC závisí zejména na úspěšné implementaci tohoto systému řízení. Implementace konceptu BSC znamená daleko více, než jen převedení čtyř základních perspektiv na konkrétní obchodní jednotku. Horváth (2002) popisuje implementaci BSC pomocí pěti základních kroků:

- Vytvoření organizačních předpokladů – tato úvodní fáze zahrnuje shromáždění informací, správnou komunikaci a vytvoření koncepčních pravidel pro zajištění projektu
- Ujasnění a rozpracování vize a strategie – určení strategie podniku a její převedení do cílů, jež jsou v souladu se strategií podniku
- Tvorba BSC a nutnost neustále komunikace – tvorba se skládá z pěti základních kroků, určení cílů a jejich propojení, výběr odpovídajících měřítek, stanovení cílových hodnot a volba strategických akcí
- Řízení procesu rozšíření – tato část se týká aplikace BSC na více organizačních jednotek, tj. vertikální a horizontální integrace
- Zajištění nepřetržitého používání a kontroly plnění strategických cílů – v konečné fázi dochází k vzájemnému sladění jednotlivých koncepcí (EFQM, Target Costing, atd.), používání a propojení BSC s manažerským systémem vytváří flexibilní organizaci, která se přizpůsobuje strategii.



Obrázek 6: Proces implementace podle Horvátha (2002)

### 3.7 Bariéry a kritika BSC

Aby byl koncept BSC pro podnik přínosný, je potřebná dobrá znalost prostředí, porozumění procesů a strategii podniku. Často v praktické aplikaci vzniká byrokratický, složitý a nesrozumitelný systém, na základě kterého je řízení obtížnější než před zavedením.

Vysušil (2004) jako bariéry implementace uvádí:

- Neuskutečnitelnost vize a strategie
- Nepropojení strategie s dílčími cíly – pokud každé oddělení nebo středisko sleduje pouze své vlastní zájmy a cíle, je to velká bariéry pro koncept BSC
- Nepropojenost strategie s alokací zdrojů – v podniku jsou obvykle zdroje vázané a volné, a volné zdroje jsou obtížně zvládnutelné z hlediska jednotné strategie
- Nesprávné zaměření zpětné vazby – rozpor mezi operativním a strategickým zaměřením zpětné vazby.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY, A.S.**

### **4.1 Základní informace o společnosti**

Název společnosti: XY, a.s.

Sídlo firmy: Pod Šternberkem 324, 763 02 Zlín

Počet zaměstnanců: 250

Oblast podnikání: polygrafická výroba a knihařské zpracování

Základní jmění: 100 mil. Kč

Datum vzniku: 29. 12 1997

#### **Obchodní zastoupení**

PRAHA: K Libuši 819/44, 148 00 Praha 4

ČERVENÝ KOSTELEK: ul. M. Burdychových 256, 549 41 Červený Kostelec

BRATISLAVA: Račianská 109/c, 831 02 Bratislava, Slovenská republika

DITTELSHEIM: Bahnhofstrase 23, 675 96 Dittelsheim, Spolková republika Německo

### **4.2 Historie společnosti**

Společnost XY, a.s. vznikla v roce 1997, ale její historie spadá mnohem hlouběji, až do doby Bařova Zlína. Tento světoznámý zakladatel obuvnického impéria se ve Zlínském kraji podílel na založení celé řady závodů, které rozšiřovaly a zároveň podporovaly jeho podnikání. Díky využití odborného potenciálu předchozích tiskáren mohla vzniknout právě společnost XY, a.s., která v současné době dokáže konkurovat na světovém trhu.

Její podnikové aktivity byly od prvopočátku spojeny s provozováním tiskárny, která byla svým charakterem zaměřená na tisk náročných plno-barevných publikací, katalogů, letáků, prospektů, skládaček, dětských knih a cizojazyčných knih.

### **4.3 Současnost společnosti**

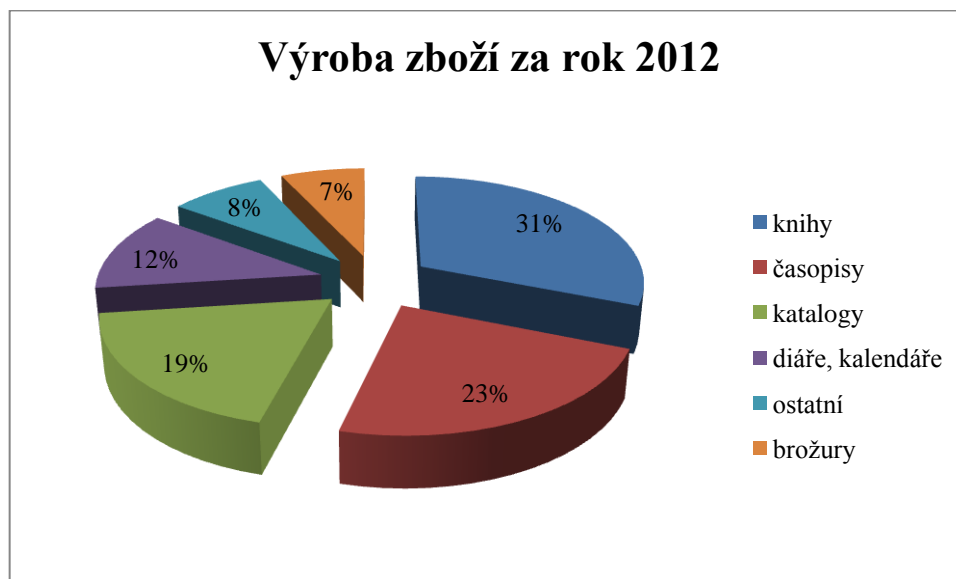
Společnost XY, a.s. s 250 zaměstnanci nabízí svým zákazníkům komplexní polygrafickou výrobu a knihařské zpracování. V současné době vyrábí a tiskne letáky, časopisy, katalogy, knihy, kalendáře a diáře. Společnost nabízí komplexní servis od příjmu a úpravy dat přes tisk, dokončující zpracování, balení až po včasnou dopravu na místo určení. Základem

výroby jsou moderní technologie, kvalifikovaný personál, špičková kvalita a velmi krátké dodací lhůty. Zároveň společnost nezapomíná na zodpovědný přístup k životnímu prostředí. Firma se už řadu let aktivně účastní knižních veletrhů ve Frankfurtu, Moskvě, Londýně, Varšavě a v Praze. Společnost XY a. s. také spolupracuje se zavedenými nakladatelstvími a reklamními agenturami vybraných států celé Evropy. Mezi její největší a nejvýznamnější tuzemské firemní zákazníky patří např. nakladatelství Albatros, Olympia, Grada, Computer Press, Fraus. Také tiskne katalogy, knihy či magazíny pro známé české společnosti jako např. Quelle, Tescoma. Současná spolupráce probíhala také s firmami Avon, Slovar, Livngstone. Firma XY, a. s. patří také k významným exportérům české polygrafie. Velké množství zakázek je vytvářeno pro německý trh a dále také pro trhy v Rusku, Rakousku a Slovensku.

Společnost XY, a. s. se skládá z obchodního, výrobního a ekonomického úseku. Tyto úseky jsou dále rozděleny na jednotlivá oddělení.

#### **Základní údaje o výrobě a odběratelích firmy XY, a. s.**

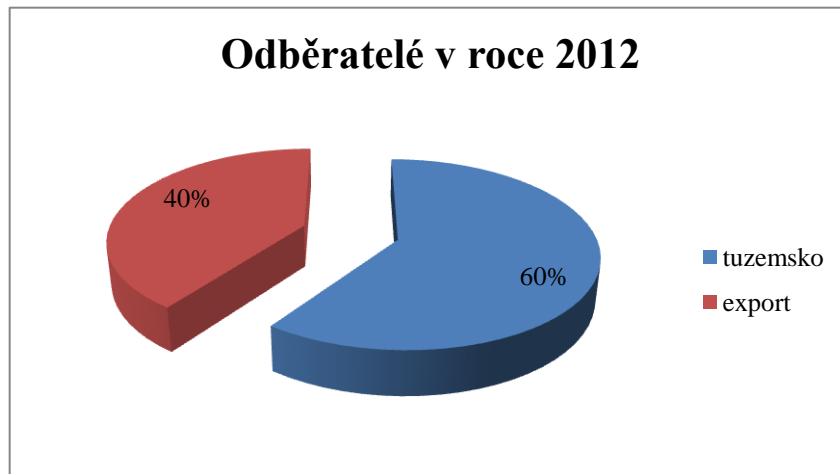
Na obrázku číslo 7 je graficky znázorněno členění výroby zboží za rok 2009. Z grafu lze vyčíst, že nejvíce zakázek tvoří výroba knih.



*Obrázek 7 Výroba zboží za rok 2012 (vlastní zpracování)*



Následující obrázek ukazuje rozdělení odběratelů z teritoriálního hlediska za rok 2012.



Obrázek 8 Rozdělení odběratelů za rok 2012 (vlastní zpracování)

## 5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti má zhodnotit dosavadní působení podniku XY na trhu. Strategická analýza se v této diplomové práci bude skládat z analýzy odvětví, Porterova modelu konkurenčního prostředí a finanční analýzy. Výsledky provedených analýz budou vyhodnoceny ve výstupní SWOT analýze a závěry z provedených analýz budou podkladem pro další zpracování této práce.

### 5.1 Analýza odvětví

Charakteristika odvětví je zpracována na základě materiálu dostupných z internetových stránek MPO – Panorama zpracovatelského průmyslu a souvisejících služeb 2010.

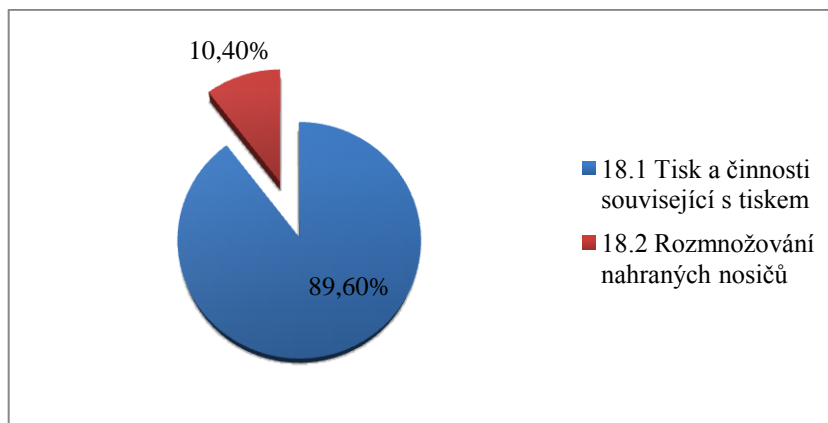
Zpracovatelský průmysl lze členit podle jednotlivých ekonomických klasifikací do tzv. OKEČ, zkratka znamená odvětvová klasifikace ekonomických činností.

Od 1. 1. 2008 existuje nová odvětvová klasifikace ekonomických činností CZ-NACE.

Společnost XY, a.s. patří do OKEČ 22 a podle nového zavedení tento podnik spadá pod CZ-NACE 18, přesný název je tisk a rozmnožování nahaných nosičů, který se v rámci CZ-NACE 18 člení na dvě skupiny. První skupinou, do které se řadí analyzovaný podnik XYZ je s označením 18.1 tisk a činnosti související s tiskem a druhou skupinou je rozmnožování nahaných nosičů pod označením 18.2.

Polygrafický průmysl zpracovává informace do podoby hmotného výrobku ve formě novin, knih, časopisů a nahaných nosičů zvuku a obrazu. Charakterem své výroby se liší od ostatních oddílů zpracovatelského průmyslu. Jeho výrobky nalézají uplatnění prakticky ve všech oblastech zpracovatelského průmyslu, vzdělání a v kultuře.

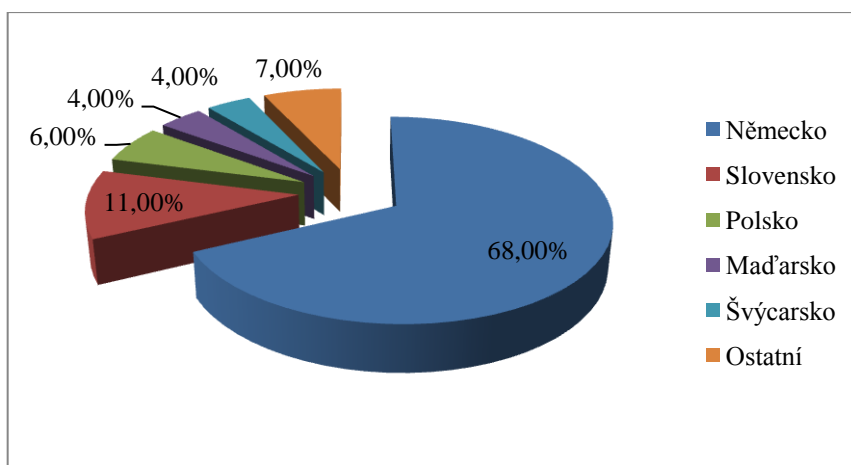
Pro tento oddíl je charakteristická značná investiční náročnost a potřeba vysoce kvalifikované pracovní síly.



Obrázek 9 Podíl skupin CZ-NACE na tržbách v roce 2010 (vlastní zpracování)

Graf číslo 9 znázorňuje podíl skupin CZ-NACE 18 na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2010. Podíly jednotlivých skupin na celkových tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb se v roce 2010 v porovnání s předchozími roky výrazně neměnily. Přičemž podíl skupiny CZ-NACE 18.1 Tisk a činnosti související s tiskem činil 89,6% a skupina CZ-NACE 18.2 měla celkový podíl na tržbách 10,4%

Teritoriální struktura zahraničního obchodu s výrobky polygrafického průmyslu v roce 2010 je uvedena v grafu 1.5. Tradičně je našim největším obchodním partnerem SRN, která se v roce 2010 podílela 68 % na našem vývozu. Dalšími významnými odběrateli našich produktů jsou Slovensko a Polsko. V dovozu je opět největším partnerem SRN s podílem 51 %, dále Čína, Švýcarsko a Rakousko. Z grafu číslo 10 je přitom zřejmé, že zahraniční obchod je realizován převážně s členskými státy Evropské Unie. (Panorama zpracovatelského průmyslu©2010)



Obrázek 10 Rozdělení vývozních teritorií v roce 2010 (vlastní zpracování)

Vývoj ukazatele počtu podniků v rámci CZ-NACE 18 v letech 2005 – 2010 potvrzuje, že počet společností v rámci oddílu trvale rostl. V roce 2010 oproti předchozímu období činil nárůst o 200 společností, z toho 185 ve skupině 18.1. I přes tuto skutečnost ve stejné době tržby poklesly o více než 10 %.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb do roku 2008 zaznamenaly trvalý růst, v roce 2009 a 2010 však činil pokles vždy více než 10 %, jako důsledek celosvětové hospodářské krize. Globální snížení výroby zaznamenala také skupina 18.2 Rozmnožování nahraných nosičů. Příčiny tohoto vývoje spočívají především v pirátském vypalování zvukových a obrazových záznamů z internetu, stahování hudby na přehrávače formátu MP 3 atd.

Počet časopisů vydávaných v ČR se loni meziročně snížil o 195 titulů na 3 603 titulů. Pokles se týkal všech segmentů trhu. Deníků vycházelo 122, o jeden méně než předloni. Počet ostatních novin klesl o 20, na 1 540 titulů. Počet časopisů se mezi lety 2005 – 2008 zvyšoval, od roku 2009 však postupně klesá.

Vydávání knih, počet titulů a jejich náklady začíná vážně ohrožovat nástup tzv. e-knih. Roste počet prodaných čteček stejně jako počet digitalizovaných titulů, které lze „stahovat“ přes internet. Počet vydaných e-knih je zatím poměrně malý, ale počet vydavatelství, které se zaměřují na tento tržní segment, postupně přibývá.

Počet zaměstnaných osob rovněž do roku 2008 stoupal, avšak v roce 2009 poklesl o 11,6 % a v roce 2010 o dalších 9,2 %. Počet zaměstnanců v polygrafickém průmyslu významně ovlivňuje uvádění nových kapacit do provozu, a to jak tiskárenských, tak modernizace strojů na výrobu CD a DVD nosičů.

Osobní náklady měly, podobně jako tržby, ve sledovaném období až do roku 2008 rostoucí tendenci, kdy nárůst činil 8,2 % oproti předchozímu období. V roce 2009 a 2010 však vykázaly proti předchozím rokům pokles o 9,4 % respektive o 7,4 %. Jedním z důvodů poklesu osobních nákladů byla úsporná opatření vynucená celosvětovou hospodářskou recesí a slabou poptávkou na trhu.

Pro současný vývoj v polygrafickém průmyslu ČR je charakteristická úzká spolupráce českých subjektů s partnery v členských státech EU, především s Německem.

Několik velkých firem vyrábí na průmyslové bázi značnou část tištěných produktů, jako jsou noviny, knihy, časopisy apod. a jsou úzce propojeny se zahraničními odběrateli, neboť

národní rámec trhu je pro ně příliš omezený. Také středně velké společnosti jsou schopny, zpravidla formou kooperace, vyrobit všechny běžné polygrafické produkty.

Polygrafické stroje a zařízení procházejí rychlým technickým a technologickým vývojem. Současným významným trendem v polygrafickém průmyslu je komplexní digitalizace výrobního procesu, která se nejvíce projevuje v oblasti přípravy tisku. Další významnou tendencí v polygrafické výrobě je propojování tří hlavních fází výrobního procesu, tj. přípravy tisku (pre-press), samotného tisku na tiskovém stroji (press) a dokončujícího zpracování (postpress).

Provázanost českého polygrafického průmyslu se zahraničním, především se členskými státy EU, je dána otevřeností oddílu CZ-NACE 18 vůči světu, ekonomickou výhodností zapojení do mezinárodního obchodu a v neposlední řadě také přejímáním technologického vývoje, který přináší hluboké změny ve všech vyspělých zemích. Vývoj v tomto zpracovatelském oddílu je úzce spojen s trendy, které jsou charakteristické

pro rozvoj polygrafie v Evropě a ve světě.

Technické vybavení tuzemských velkých tiskáren je prakticky na stejné úrovni jako u konkurentů v nejvyspělejších průmyslových zemích. Relevantním trhem se pro špičkové české tiskárny stala celá Evropa, přičemž dominantním partnerem pro tuzemské firmy je SRN.

Role polygrafického průmyslu a polygrafie v širším smyslu slova spočívá především v šíření tištěných a v poslední době nahraných produktů pro rozvoj kulturní a vzdělanostní úrovně v dané zemi. Další vývoj v polygrafickém průmyslu, nejen v ČR, a realizace příštích rozvojových záměrů přitom bude záviset především na tom, za jak dlouho dojde k překonání celosvětové ekonomické krize a také na inovacích, které se podaří prosadit do výrobní praxe. (Panorama zpracovatelského průmyslu©2010)

## **5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

### **Zákazníci**

Při prodeji svých produktů je vždy potřeba provést analýzu trhu a tržních příležitostí pro získání informací, které jsou potřebné pro zvolení vhodného přístupu k zákazníkům. Mezi zákazníky podniku XY z velké části patří právnické osoby, jsou to především reklamní agentury, nakladatelství a větší podniky. Dalšími zákazníky pak jsou fotografové, grafici atd.

Pokud podnik nechce přijít o své současné zákazníky, musí neustále reagovat na jejich požadavky. Mezi hlavní požadavky patří tlak na snižování ceny, zrychlení výrobního procesu a vysoká kvalita produktů.

### **Dodavatelé**

Hlavní dodavatelé podniku XY jsou zejména zahraniční firmy. Tyto firmy často nemají obchodní zastoupení v ČR, proto se musí materiál dovážet z dalekého zahraničí. Nejvýznamnější dodavatelé papíru jsou firmy Antalis, Schneidersöhne a Ospap, hlavní dodavatel barev je firma Sun Chemical. Ofsetové desky se dovážejí zejména od firmy Kodak a Fuji. Tiskové stroje jsou dováženy pouze z Německa od firmy Man Roland nebo Heidelberg.

### **Potenciální konkurence**

Pravděpodobnost vstupu nových podniků do odvětví není relativně vysoká, protože vyžaduje velký počáteční kapitál. Novými konkurenty mohou být pouze drobní výrobci, kteří se budou zabývat trhem v blízkém okolí a až po získání odběratelů a kapitálu mohou rozšiřovat svůj trh.

### **Substituty**

Podnik se snaží neustále zlepšovat technologie, snaží se investovat do nových strojů, zaměstnávat kvalifikované pracovníky, aby byla dosahována vysoká kvalita výrobků, která by neohrozila existence blízkých substitutů. Smysl těchto činností je také v posílení konkurenceschopnosti.

### **Konkurenční okolí**

Znalost a pravidelné zkoumání konkurence nám zajišťuje úspěch, protože můžeme uspokojovat požadavky zákazníků lépe než oni, dále nám umožňuje pružně reagovat, např. na změny cen a uvedení nových výrobků atd.

Rivalita na trhu polygrafie a tisku je vysoká. Na trhu existuje mnoho firem, které se snaží konkurovat především cenou. Některé firmy se ale zaměřují pouze na výrobu kalendářů a diářů. Jiné firmy se naopak zaměřují jen na tisk publikací, magazínů atd. Podnik XY téměř jako jediný nabízí všechny polygrafické služby ve velkém rozsahu.

## 5.3 Finanční analýza

Finanční analýza má poukázat na finanční zdraví organizace XY a zároveň posoudit její dosavadní působení na trhu. Finanční analýza zahrnuje analýzu majetkové struktury, výnosů, nákladů a zisku a vyhodnocení poměrových ukazatelů. Finanční analýza je zpracovaná za rok 2007 až 2010.

### 5.3.1 Analýza majetkové a finanční struktury podniku

Z hlediska majetkové a finanční struktury (Příloha P I) v prvních dvou sledovaných letech v podniku je stály podíl dlouhodobého a oběžného majetku 50:50. Změna nastává až v následujících dvou letech, kdy se zvyšuje podíl oběžného majetku k dlouhodobému na 60:40. Na dlouhodobém majetku se nejvíce podílí dlouhodobý majetek hmotný, který je z největší části v podniku tvořen stavbami a samostatnými movitými věcmi. Lze říci, že hodnota staveb i samostatných movitých věcí během sledovaných let výrazně rostla. Dlouhodobý majetek nehmotný má podíl na dlouhodobém majetku velmi nízký. Významnou položkou v letech 2007 a 2008 byly podíly v ovládaných a řízených jednotkách, které měly podíl na dlouhodobém majetku 30%. V následujících letech se tato hodnota snížila téměř o celých 30%. Tato skutečnost se týkala akcií společnosti Print Centrum a.s.

Co se týká oběžných aktiv, významnou položkou jsou krátkodobé pohledávky, které se pro sledovaná léta podílí ve výši 24 – 28% na celkových aktivech. Krátkodobé pohledávky postupně rostly. Největší částí na krátkodobých pohledávkách se podílí pohledávky z obchodních vztahů, a to 96, 95, 95, 98% v jednotlivých letech. Druhou významnou položkou oběžných aktiv jsou zásoby, které vykazují trend růstu. Největší přírůstek byl zaznamenán v roce 2009, přesně o 27%. Tato skutečnost je pravděpodobně způsobena rostoucí výrobou a tím i potřebou většího množství zásob. Podniku v roce 2010 výrazně vrostly dlouhodobé pohledávky, ale vzhledem k jejich malé absolutní hodnotě se nejedná o nijak závratnou výši.

Další položkou, která stojí za zmínku je krátkodobý finanční majetek, který se v prvních dvou letech podílel na celkových aktivech jen ve výši 1%, v roce 2009 a 2010 poklesl na 0,5% celkových aktiv. To bylo způsobeno především úbytkem množství peněz na bankovních účtech podniku. Kromě bankovních účtů podnik ještě vyazuje krátkodobý finanční majetek v pokladně.

Nedílnou součástí aktiv jsou také přechodné účty, které jsou v podniku zastoupeny náklady příštích období a příjmy příštích období. Obě dvě položky během sledovaných let zaznamenaly pokles.

Finanční struktura podniku je dána poměrem vlastního a cizího kapitálu 35:65, 35:65, 54:46, 53:47 v po sobě jdoucích obdobích. Hodnota základního kapitálu je 100 000 tis. Kč a ve všech čtyřech letech byla jeho hodnota nezměněna.

U vývoje finanční struktury je především důležitý ukazatel značného růstu vlastního kapitálu, v roce 2009 o téměř 40%. Důvodem růstu byla skutečnost, že byla uhrazena vysoká ztráta předešlých let. Od roku 2009 se podnik dostává ze záporných čísel a v roce 2010 poprvé za čtyři sledované roky dosahuje kladného výsledku hospodaření. Dále lze říct, že každoročně dochází ke zvyšování kapitálových fondů. Poslední důležitou položkou jsou oceňovací rozdíly z přecenění majetku, jejichž hodnota od roku 2009 je nula.

Na cizích zdrojích podniku mají největší podíl krátkodobé závazky, které jsou především tvořeny závazky k dodavatelům, ovládající a řídicí osobě a také k zaměstnancům.

Nutno podotknout, že ve všech čtyřech analyzovaných letech dochází k nárůstu závazků k zaměstnancům, je to dáno tím, že byl v jednotlivých letech zvýšen počet zaměstnanců. S touto skutečností je spojeno i mírné zvyšování závazků ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Závazky z obchodních vztahů se ve všech letech pohybují v rozmezí 74000 – 78000 tis. Významnou skutečností je pokles krátkodobých závazků v roce 2009 téměř o 50%, z důvodu zrušení položky závazky – ovládající a řídicí osoba, které od daného roku vykazuje hodnotu nula. Dlouhodobé závazky jsou v podniku tvořeny pouze položkou odložený daňový závazek, který se meziročně mírně zvyšuje.

Oblast bankovních úvěrů a finanční výpomoci je tvořena pouze krátkodobými bankovními úvěry, které se v roce 2007 podílely na celkových pasivech 16% a poté se zvyšovaly. Nejvyšší hodnoty dosáhly v roce 2010, kdy byly ve výši 21% na celkových pasivech.

### **5.3.2 Analýza výnosů a nákladů**

Z hlediska dosahovaných výnosů (Příloha P III) lze konstatovat, že podnik má výrobní charakter, protože výnosy z prodeje vlastních výrobků a služeb se podílí průměrně 90% na celkových výnosech. V jednotlivých letech podnik evidoval výnosy z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku každý rok vzrostly, výjimkou byl rok 2009, kdy byl zaznamenán výrazný pokles. Tržby z prodeje materiálu od roku

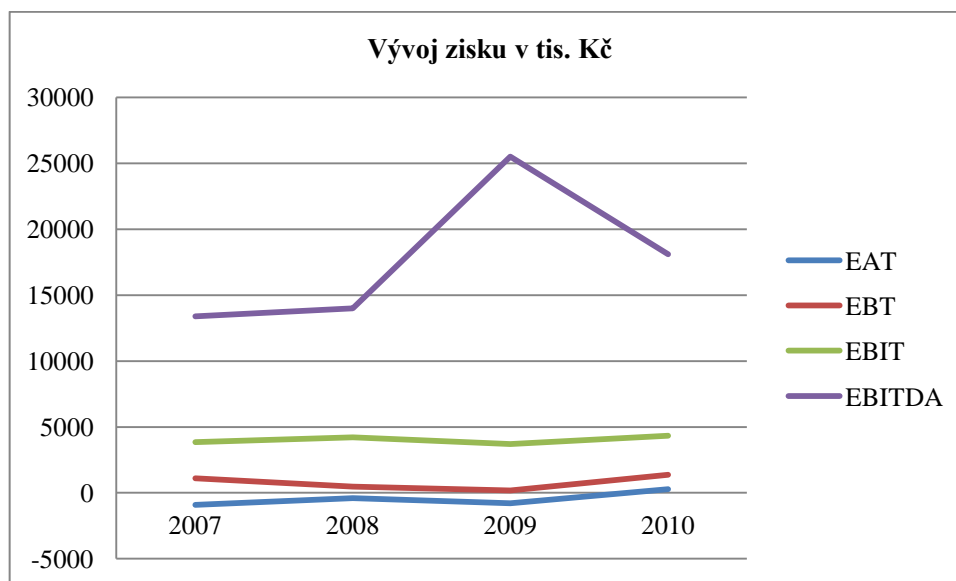


2007 klesaly a opětovné zvýšení lze vidět v roce 2010. Ostatní položky, jako ostatní provozní a finanční výnosy jsou v podniku zanedbatelné.

Analýza nákladů potvrzuje výrobní charakter podniku výši výkonové spotřeby, která dosahovala během sledovaných let průměrně 70% nákladů. Tato položka v sobě zahrnuje spotřebu materiálu, energie a náklady na služby. Druhý nejvyšší podíl na nákladech mají náklady osobní, na nichž se nejvíce podílí mzdové náklady, které se kromě roku 2009 zvyšují. Významné jsou také náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, které se na celkových nákladech podílí přibližně 5%. Odpisy majetku do roku 2009 mírně rostly a v roce 2010 poklesly. Další důležitou položkou jsou nákladové úroky, které od roku 2008 klesají průměrně o 10%.

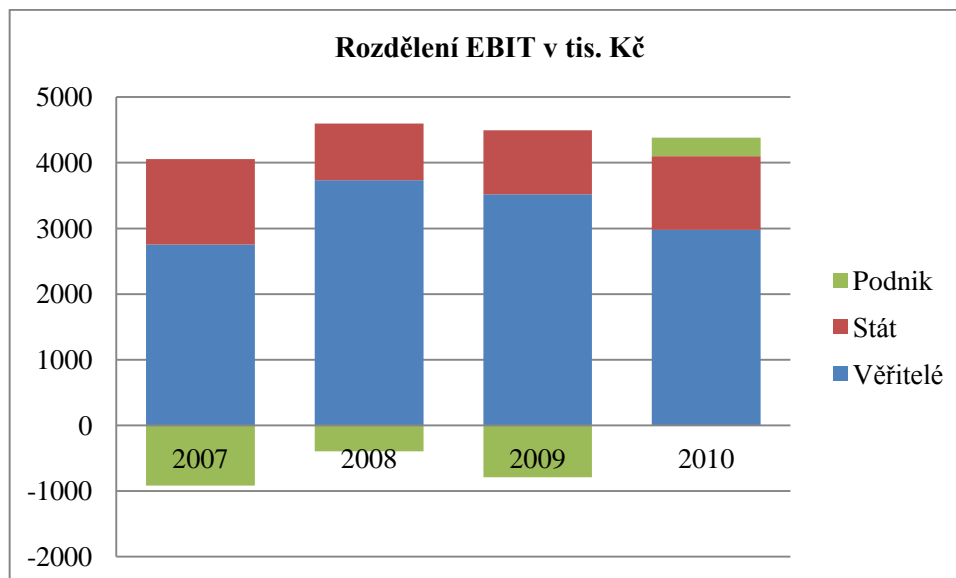
### 5.3.3 Analýza vývoje zisku

Na obrázku je znázorněn graf vývoje zisku v podobách EAT, EBT, EBIT a EBITDA. Jednotlivé křivky vypovídají stabilní vývoj těchto veličin s výjimkou EBITDA, který zaznamenal v roce 2009 nárůst.



Obrázek 11 Analýza vývoje zisku (vlastní zpracování)

Následující obrázek znázorňuje, kolik vytvořeného EBIT zůstává v podniku ve formě čistého zisku, kolik EBIT případně věřitelům v podobě nákladových úroků a jaká část se odevzdá státu ve formě daní. Z obrázku vyplývá, že podnik odvádí velkou část svým věřitelům ve formě nákladových úroků. Dále lze říct, že daňové zatížení je přibližně stejné ve všech čtyřech letech. V důsledku těchto dvou skutečností zůstává v podniku relativně nízký podíl čistého zisku.



Obrázek 12 Rozdělení zisku před zdaněním (vlastní zpracování)

### 5.3.4 Analýza čistého pracovního kapitálu

Z tabulky plyne, že podnik v letech 2007 a 2008 nemá žádný čistý pracovní kapitál. Znamená to, že podnik má více krátkodobých závazků než oběžných aktiv. V takovém to případě hrozí riziko nesplacení svých krátkodobých závazků. Z podrobnější analýzy lze usoudit, že podnik využíval financování oběžných aktiv levnými a zpravidla neúročnými cizími zdroji, jako jsou například závazky k dodavatelům.

Do kladných čísel se podnik dostává až v letech 2009 a 2010. Růst ČPK v těchto letech je zapříčiněn růstem oběžných aktiv a výrazným snížením krátkodobých závazků. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech se v letech 2009-2010 pohyboval ve výši 20 – 30%.

Tabulka 10 Vývoj čistého pracovního kapitálu (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010
ČPK	-73829	-79461	49372	61984
ČPK/OA	-40,60%	-41,66%	22,86%	26,32%

### 5.3.5 Analýza zadluženosti a vztahu majetkové finanční struktury

Celková zadluženost podniků se doporučuje ve výši 30-60%. V letech 2007 a 2008 jsou hodnoty mírně vyšší nejen v porovnání s doporučenými hodnotami, ale i v porovnání s odvětvím, kde se celková zadluženost pohybuje mírně nad 50%. Lepších výsledků pod-

nik dosahuje v letech 2009 a 2010. Pokles celkové zadluženosti podniku je způsoben změnou finanční struktury v daných letech. Ukazatel krytí dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem vykazuje každoročně lepší výsledky. Zlaté pravidlo financování požaduje, aby dlouhodobá aktiva byla kryta dlouhodobými zdroji. Toto pravidlo nebylo v prvních dvou analyzovaných letech splněno, díky neexistenci dlouhodobého cizího kapitálu byla část dlouhodobého majetku kryta krátkodobým kapitálem. Z hlediska úrokového krytí musíme podnik ve všech letech hodnotit negativně. Ukazatel úrokového krytí má doporučenou hodnotu 5, které analyzovaný podnik nedosáhl. Důvodem byl pokles EBIT a nárůst nákladových úroků. Lze konstatovat, že podnik měl problémy s tvořením potřebných zisků pro krytí potenciálních úroků z půjček.

*Tabulka 11 Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)*

	2007	2008	2009	2010
<b>Celková zadluženost</b>	64,78%	65,77%	46,61%	47,17%
<b>Míra zadlužení</b>	1,84	1,92	0,87	0,9
<b>Dl. cizí zdroje/cizí zdroje</b>	0,77%	1,04%	2,24%	2,80%
<b>Dl. cizí zdroje/Dl. kapitál</b>	1,40%	2%	1,91%	2,46%
<b>Krytí dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem</b>	0,69	0,65	1,31	1,43
<b>Krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobými zdroji</b>	0,69	0,66	1,34	1,47
<b>Ukazatel úrokového krytí</b>	1,40	1,13	1,06	1,39

### 5.3.6 Multiplikátor vlastního kapitálu

V případě společnosti XY, a.s. by zvyšování podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu akcionářů ve všech analyzovaných letech 2007 – 2010.

*Tabulka 12 Multiplikátor vlastního kapitálu (vlastní zpracování)*

	2007	2008	2009	2010
EBT/EBIT	0,29	0,11	0,05	0,31
A/VK	2,84	2,92	1,87	1,91
Multiplikátor	2,55	2,81	1,82	1,6

### 5.3.7 Analýza likvidity

Ukazatele likvidity se u podniku XY téměř pokaždé odchyľují od doporučených hodnot Ministerstva průmyslu a obchodu, které jsou u běžné likvidity 1,5 – 2, u pohotové likvidity 0,5 – 1 a hotovostní likvidity 0,2 – 0,5. Pouze v letech 2009 a 2010 se pohotová likvidita blížila doporučeným hodnotám.

Vzhledem k dosahování velmi nízkých hodnot u pohotové a hotovostní likvidity by podniku mohla hrozit ztráta platební schopnosti za své závazky. Důvodem nízkých čísel je, že podnik měl poměrně vysokou hodnotu krátkodobých závazků.

Kladně lze zhodnotit, že podnik XY se chová ekonomicky a neváže zbytečně velké prostředky v zásobách, pohledávkách ani na bankovním účtu.

*Tabulka 13 Ukazatelé likvidity (vlastní zpracování)*

	2007	2008	2009	2010
<b>Běžná likvidita</b>	0,71	0,71	1,29	1,36
<b>Pohotová likvidita</b>	0,41	0,41	0,66	0,65
<b>Hotovostní likvidita</b>	0,01	0,01	0,01	0,01

### 5.3.8 Analýza aktivity

Obratovost aktiv, nejdůležitější ukazatel aktivity, je u podniku XY nižší, než je požadovaná minimální hodnota 1 (z 1 Kč majetku by měla být dosažena alespoň 1 Kč tržeb). Hodnoty však nejsou nijak kritické a ve všech letech se blíží doporučené hodnotě 1.

Ukazatel doby obratu zásob podává informaci, za kolik dní se zásoby jednou obrátí. Doba obratu zásob v posledních dvou letech vzrostla a má vyšší hodnotu, než u odvětví, kde se doba obratu zásob pohybuje kolem 130 dnů.

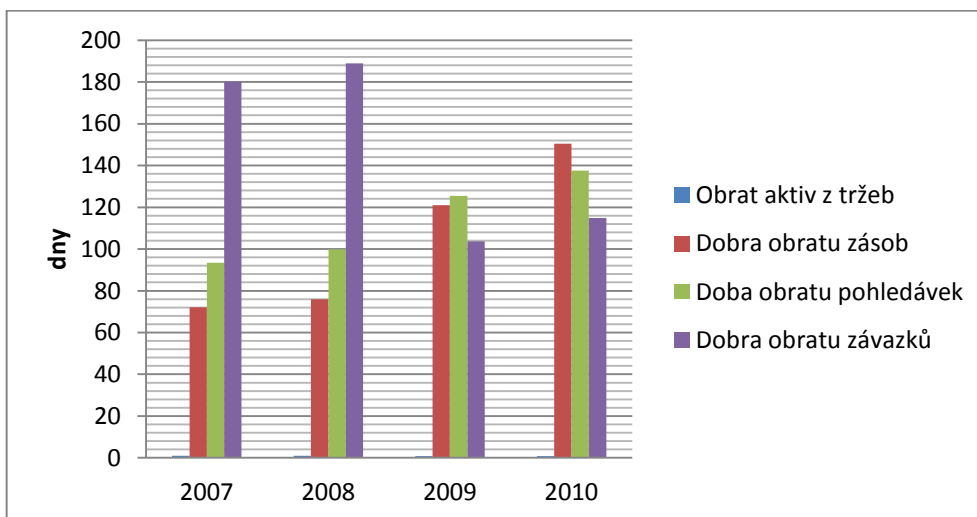
Odlišnost doby obratu zásob od odvětví je dána větším množstvím držení zásob v podniku než u odvětví. Pokud má podnik velké skladovací prostory a z řízení velikosti zásob vyplynulo, že je levnější variantou držet zásoby na skladě, tak tento ukazatel nemusí být kritickým.

Ukazatel doby obratu závazků je vhodné porovnat s ukazatelem doby obratu pohledávek. Výsledkem je, že v roce 2007 a 2008 společnost měla dříve uhrazeny své pohledávky a až

poté hradila své závazky. V letech 2009 a 2010 se však situace obrátila a podnik musel nejprve hradit své závazky a poté on sám inkasoval za pohledávky. Rozptyl mezi inkasem pohledávek a zaplacením dodavatelům je v letech 2009 a 2010 přibližně 20 dnů.

Tabulka 14 vývoj ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010
Obrat aktiv z tržeb	0,98	0,93	0,86	0,78
Doba obratu zásob	72,14	75,99	121,04	150,37
Doba obratu pohledávek	93,42	99,81	125,45	137,62
Doba obratu závazků	180,12	188,95	103,64	114,81



Obrázek 13 Vývoj ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)

### 5.3.9 Analýza rentability

Ukazatele rentability ukazují v prvních třech sledovaných letech zápornou ziskovost vloženého kapitálu. Je to dáno zápornými výsledky hospodaření, konkrétně čistého zisku, který podnik v těchto období dosahoval. V posledním sledovaném roce se poprvé dostal do kladných čísel ukazatel rentability vlastního kapitálu. Důvodem byla kladná výše čistého zisku. Mírné zlepšení v roce 2010 zaznamenaly i další ukazatelé rentability. Rentabilita tržeb, která vyjadřuje schopnost podniku transformovat zásoby na hotové peníze, vykazuje od roku 2009 rostoucí trend. Produkční sílu podniku vyjadřuje rentabilita celkového kapitálu (ROA), která často bývá označována za klíčové měřítko ziskovosti. Ve všech čtyřech letech je rentabilita vlastního kapitálu podniku XY, a.s. nižší, než výnos desetiletých státních dluhopisů (ve sledovaném období se pohybovala bezriziková úroková míra okolo hra-

nice 4 %). Racionálně uvažující investor by měl požadovat minimální ziskovost své investice v daném období minimálně na úrovni bezrizikového výnosu.

*Tabulka 15 vývoj ukazatelů rentability (vlastní zpracování)*

	2007	2008	2009	2010
Rentabilita tržeb	0,98%	1,09%	0,25%	1,12%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	0,97%	1,01%	1,18%	1,20%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	-0,24%	-0,10%	-0,24%	0,09%
Rentabilita úplatného kapitálu	3,96%	5,11%	1,04%	1,20%

### 5.3.10 EVA – ekonomická přidaná hodnota

Ukazatel EVA měří, jak podnik za určité období přispěl svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. V praxi se můžeme setkat se dvěma způsoby výpočtu ekonomické hodnoty. První způsob vychází z účetních dat a využívá ho ministerstvo Průmyslu a obchodu ČR k odvětvovému srovnání. Druhý způsob vyjadřuje ekonomickou realitu pomocí konverze účetního přístupu do ekonomického modelu. Ve své diplomové práci jsem zvolila výpočet pomocí účetního modelu EVA.

$$\text{EVA} = (\text{ROE} - r_e) \times \text{VK}$$

**Výpočet:**

- **ROE**

Pro rentabilitu vlastního kapitálu budou použity již výše vypočítané hodnoty.

*Tabulka 16 vývoj rentability vlastního kapitálu (vlastní zpracování)*

	2007	2008	2009	2010
ROE	-0,24	-0,1	-0,24	0,09

- **Náklady na vlastní kapitál ( $r_e$ )**

Náklady na vlastní kapitál lze vypočítat pomocí několika způsobů. Uvedu dva z nich. Bude se jednat o model oceňování kapitálových aktiv (CAPM) a dále o odvození nákladů na vlastní kapitál pomocí nákladů na cizí kapitál. Následně pak bude vypočítán celkový průměr z obou vypočítaných hodnot.

Model oceňování kapitálových aktiv (CAPM)

Pro výpočet je nutné znát bezrizikovou úrokovou míru, kterou jsme použily na základě MPO ČR, dále pak koeficient Beta a rizikovou prémii. Koeficient beta jsme získaly z internetového zdroje [www.damodaran.cz](http://www.damodaran.cz), kde jsme zvolily koeficient pro odvětví analyzovaného podniku a ze stejného zdroje jsme poté určily i rizikovou přírážku země. Tyto hodnoty se pak použijí pro výpočet nákladů na vlastní kapitál pomocí následujícího vzorce:

$$r_e = r_f + \beta \times (r_m - r_f), \text{ kde}$$

$r_e$  – náklady vlastního kapitálu v %

$r_f$  – bezriziková úroková míra (podle desetiletých státních dluhopisů)

$\beta$  – koeficient, který vyjadřuje rizikovost podniku podle oboru podnikání ve vztahu k průměrné rizikovosti trhu

$(r_m - r_f)$  – riziková premie

*Tabulka 17 výpočet nákladů na VK dle CAPM (vlastní zpracování)*

	2007	2008	2009	2010
$r_f$ - bezriziková úroková míra	4,28%	4,55%	4,67%	3,80%
$\beta$ - zadlužená	1,36	1,36	1,36	1,36
Riziková premie	5,96%	5,84%	7,10%	7,28%
$r_e$	12,39%	12,49%	14,33%	13,70%

Odvození nákladů na vlastní kapitál pomocí nákladů na cizí kapitál

Úrokovou sazbu nákladů na vlastní kapitál vypočítáme tak, že nákladové úroky podělíme hodnotou bankovních úvěrů za daný rok.

*Tabulka 18 výpočet nákladů na VK pomocí nákladů na cizí kapitál (vlastní zpracování)*

2007	2008	2009	2010
$(2753/61084) \times 100 = 4,51$	$(3733/68286) \times 100 = 5,47$	$(3519/76491) \times 100 = 4,60$	$(2976/80031) \times 100 = 3,72$

Následně odvodíme náklady na vlastní kapitál z nákladů na cizí kapitál. U této úpravy se doporučuje dát 2 až 3 procentní přírážku k úrokové sazbě. V tomto případě jsem zvolila přírážku 3%.

Jelikož jsme počítali náklady na vlastní kapitál dvěma metodami je potřeba udělat průměr z obou metod.

*Tabulka 19 výpočet nákladů na kapitál (vlastní zpracování)*

	2007	2008	2009	2010
náklady na VK dle CAPM	12,39	12,49	14,33	13,7
náklady na VK dle odvození nákladů na cizí kapitál	7,51	8,47	7,6	6,72
<b>průměrné náklady na VK v %</b>	<b>9,95</b>	<b>10,48</b>	<b>10,97</b>	<b>10,21</b>

Nyní máme spočítané všechny potřebné hodnoty k tomu, abychom mohli vypočítat hodnotu ekonomické přidané hodnoty. Výpočet ukazatele EVA vyjadřuje níže uvedená tabulka:

*Tabulka 20 výpočet ukazatele EVA (vlastní zpracování)*

	2007	2008	2009	2010
ROE	-0,24	-0,1	-0,24	0,09
průměrné náklady na VK	9,95	10,48	10,97	10,21
vlastní kapitál (tis. Kč)	140113	142115	195553	195553
<b>EVA (tis. Kč)</b>	<b>-14278</b>	<b>-15036</b>	<b>-21921</b>	<b>-19790</b>

Jak lze vidět z tabulky hodnota EVA je ve všech sledovaných letech záporná, to znamená, že firma svojí činností snižovala hodnotu vložených prostředků vlastníků. Největším problémem společnosti byla záporná rentabilita vlastního kapitálu v letech 2007 – 2009, v roce 2010 sice byla rentabilita vlastního kapitálu kladná, ale nacházela se hluboko pod hranicí bezrizikové úrokové sazby.

## 5.4 SWOT analýza

SWOT analýza je vypracována na základě interních materiálů firmy, ekonomické situace firmy i celkové hospodářské situace v regionu, republice i ve světě. Tato analýza přiblíží postavení společnosti na trhu.

### 5.4.1 Silné stránky

**Diferenciace sortimentu** – zahrnuje veškeré druhy tištěných publikací, dále pak diáře, katalogy, knihy, plakáty, kalendáře, vizitky atd.

**Kvalifikace pracovníků** – vysoká kvalifikace a odborné znalosti pracovníků ve výrobě, zaměstnanci obchodního oddělení jsou vybaveni minimálně jedním světovým jazykem.



**Export** – export tvoří 45% produkce téměř do všech zemí Evropy. Nejvýznamnějším zákazníkem pro podnik z celé Evropy je Německo.

**Kvalita výrobků** – od roku 2007 je podnik držitelem certifikátu managementu jakosti ISO 9001:2000, ISO 14001:2004. Dále pak jako jedna z prvních tiskáren v ČR získala v roce 2008 certifikát FSC a ISO 12647, kterým deklaruje, že dodržuje normou stanovené hodnoty pro výrobní postup.

**Výhody pro zákazníky** – zde lze zařadit poskytování množstevních cen a dopravu zdarma.

**Propagace** – podnik využívá pro svou propagaci zejména sponzoring sportovních akcí, charitativních akcí atd., další formou propagace je účast na veletrzích, webové stránky apod.

**Inovace** – podnik disponuje s nejnovějšími tiskařskými stroji v ČR, jako jsou např. vyřezávací lasery a grafické počítače.

#### 5.4.2 Slabé stránky

**Vnitropodniková komunikace** – špatná vnitropodniková komunikace je spojena s rozdělením kompetencí a organizací práce. Pracovníci mají problém s prací v týmu, spíše se zaměřují na vlastní práci a vlastní úkoly.

**Pracovní prostředí** – pracoviště dělníků se vyznačuje prašností hlučností a nedostatečnou vybaveností pracoviště.

**Špatná koordinace ve výrobě** – kdy může docházet k prostojům strojů a tím není využita jejich dostatečná kapacita. Výroba je pomalejší a mohou být zpožděny dodávky.

#### 5.4.3 Příležitosti

**Vstupy na nové trhy** – nyní podnik exportuje do více než 10 zemí, nejvíce do Německa, Ruska a Slovenska. Příležitostí může být vstup na nové trhy, na které podnik exportuje málo nebo vůbec. V takovém případě je potřeba dané zemi nabídnout řadu konkurenčních výhod.

**Obtížný vstup firem do odvětví** – podle mého názoru vstup nové firmy do toho odvětví je finančně velmi náročná a v tom vidím velkou příležitost podniku na trhu.

**Vývoj nových technologií** – vývoj technologie umožňuje inovace stávajících produktů nebo vývoj nových výrobků, které pomohou podniku získat lepší postavení na trhu v ČR i v zahraničí.

#### 5.4.4 Hrozby

**Konkurence** – vstup nových konkurentů (Čína a Východní Evropa), nižší ceny výrobků u konkurence a rychlejší dodávky ze strany konkurence.

**Provozní úvěry** – v případě, že se firma dostane do finančních problémů, nebude moct splácet své provozní úvěry, které jsou čerpány na nákup nových strojů.

**Platební neschopnost odběratelů** – může dostat podnik až do druhotné platební neschopnosti.

**Odchod kvalifikované pracovní síly** – možnost odchodu pracovníků ke konkurenci.

Tabulka 21 SWOT analýza podniku XY, a.s. (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
diferenciace sortimentu kvalifikace pracovníků export kvalita výrobků výhody pro zákazníky propagace firmy inovace	vnitropodniková komunikace pracovní prostředí špatná koordinace ve výrobě
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
vstup na nové trhy obtížný vstup firem do odvětví vývoj nových technologií	konkurence v odvětví platební neschopnost odběratelů provozní úvěry odchod kvalifikovaných pracovníků

## 6 IMPLEMENTACE MODELU BALANCED SCORECARD

V následující části mé diplomové práce bude zpracován proces implementace konceptu Balanced Scorecard do strategického řízení společnosti XY, a.s., která byla v předešlé části představena. Projekt návrhu a implementace konceptu BSC vychází z výše provedených analýz. Jedná se o vrcholovou metodu, v souladu s níž jsou rozšířeny stávající sledované ukazatele o ukazatele nové a budou aplikovány na analyzovanou společnost jako celek. Balanced Scorecard pomáhá zefektivnit hodnocení výkonnosti podniku. Nynější zaměření se na vyhodnocování převážně finančních ukazatelů bude doplněno o další ukazatele, především nefinanční, které budou komplexněji monitorovat stav podniku a jeho budoucí vyhlídky.

### 6.1 Organizační předpoklady

Podmínkou úspěšné realizace implementace BSC je vytvoření kompetentního týmu, který bude schopen zajistit vše potřebné pro úspěšnou realizaci. Dále je nutná podpora a přesvědčení vrcholových pracovníků společnosti. Doba samotné implementace modelu BSC se předpokládá v délce jednoho roku a bude probíhat celopodnikově. Než začneme s implementací konceptu je nutné sestavit tým, který se během implementace musí orientovat na procesní a projektový přístup k řízení společnosti. Náš tým se bude skládat z vrcholových manažerů podniku, kteří odpovídají za klíčové oblasti společnosti. Konkrétně se jedná:

- Oblast financí (finanční ředitel)
- Oblast výrobně-technická (výrobní ředitel)
- Oblast obchodní (obchodní ředitelka)

Aby si koncept získal, co největší respekt a podporu společnosti mělo by být provedeno školení o konceptu BSC, kterého by se měli, pokud možno zúčastnit všichni zaměstnanci společnosti včetně implementačního týmu. Implementační tým by měl být následně znovu důkladně proškolen, neboť prozatím žádný z pracovníků týmu nemá zkušenosti s implementací tohoto konceptu. Každý měsíc se uskuteční porada týmu, kde jednotliví členové týmu proberou dosavadní výsledky jednotlivých částí procesu implementace.

### 6.1.1 Časový harmonogram projektu

Celková délka projektu implementace se ve společnosti XY předpokládá na dobu jednoho roku. Doba se odvíjí od času, stráveného nad určováním strategických cílů. Ve většině případů na sebe jednotlivé činnosti navazují, jelikož nelze začínat další aktivitu před dokončením aktivity předchozí. Během realizace implementace jsou stanoveny střetnutí, jejichž délka se bude odvíjet v závislosti na náročnosti dané problematiky.

Časový harmonogram je znázorněn na následující tabulce:

Tabulka 22 Časový harmonogram implementace BSC (vlastní zpracování)

	Měsíc											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Vytvoření organizačních předpokladů	■											
Sestavení implementačního týmu	■											
Školení	■											
Vyjasnění strategie		■										
Workshop		■										
Tvorba BSC		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Definování strategických cílů		■										
Workshop			■									
Zpracování strategické mapy			■	■								
Workshop				■	■							
Výběr strategických měřítek				■	■							
Určení cílových hodnot				■	■							
Workshop				■	■							
Určení strategických akcí						■	■					
Rol l-out								■				
Integrace do systému řízení									■	■	■	■
Kontrola implementace												■

### 6.1.2 Rozpočet projektu

Nezbytnou součástí projektu implementace je sestavení rozpočtu. V rozpočtu jsou zahrnuty všechny relevantní výdaje (služby externího poradce, mzdové náklady a informační systém). Jak uvádí tabulka, celkové náklady se budou pohybovat přibližně kolem 625 tis. Kč. Rozpočet obsahuje náklady na implementační tým, softwarovou aplikaci, školení a nakonec náklady na externího poradce. Nejvyšší položkou jsou náklady na implementační tým,

který se skládá s ředitele společnosti a tří vedoucích pracovníků podnikových útvarů. Druhou vysokou položkou jsou náklady na externího poradce, který bude během dvou měsíců využíván neustále. Jeho práce se s postupem zavádění pravděpodobně bude snižovat, ale i přesto jsou náklady odhadnuty na 180 tis. Kč. Finanční prostředky spojené se školením zaměstnanců jsou odhadnuty ve výši 105 tis. Kč. V poslední řadě rozpočet zahrnuje náklady na rozšíření stávajícího softwaru ve výši 60 tis. Kč.

Zde je uveden přibližný rozpočet projektu:

*Tabulka 23 Rozpočet projektu (vlastní zpracování)*

Položka	
Odborný poradce	180 000 Kč
Náklady na implementační cíl	280 000 Kč
Softwarová aplikace	60 000 Kč
Školení	105 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>625 000 Kč</b>

## 6.2 Strategie společnosti XY, a.s.

Pro účelnou realizaci zavedení konceptu BSC je nezbytné, aby v podniku byla jasně definovaná a akceptovaná strategie. Vizí společnosti je kvalita, spolehlivost, flexibilita a úplný servis, který nás doprovází na cestě do společnosti nejvýznamnějších evropských tiskáren. Naším hlavním cílem je spokojený zákazník. Vize společnosti také zahrnuje trvalý rozvoj podniku, založený na stabilních partnerských vztazích.

Dlouhodobým vrcholovým cílem společnosti je zvyšování hodnoty neboli dlouhodobý růst podniku, měřený podle ukazatele EVA. Tento cíl má posílit její postavení na trhu, získat nové zákazníky, zvýšit objem prodeje a využít příležitostí na zahraničních trzích. Tyto důležité cíle mají podpořit úspěšnou realizaci vrcholového cíle. Na základě těchto základních cílů jsou stanoveny cíle další. Z podnikové strategie vyplývají následující cíle:

- Zvýšit hodnotu podniku
- Zvýšení růstu tržeb
- Expandovat na nové trhy
- Zlepšení péče o zákazníky
- Zaměřit se na vzdělání zaměstnanců
- Optimalizace podnikových procesů

Tyto cíle jsou z pohledu společnosti považovány za nejdůležitější a budou dále v rámci jednotlivých perspektiv rozpracovány a doplněny o další dílčí cíle.

### 6.3 Tvorba BSC

Poté co podnik definoval svou strategii, je nutný další krok, a to vytvořit strategické cíle, které budou tvořit celý proces BSC. K jednotlivým perspektivám se vybere 3 – 5 strategických cílů a vybudují se vztahy mezi nimi, které budou sestaveny do strategické mapy. Strategické cíle budou vybrány, tak aby byly pro podnik specifické a individuální. Následně se vyhodnotí měřítka, které nejlépe vystihují podstatu cílů. Pro každé měřítko bude určen zdroj informací a akcí potřebných k dosažení určených cílových hodnot.

#### 6.3.1 Odvození strategických cílů

Pro každou perspektivu jsou stanoveny strategické cíle. Tyto cíle jsou stanoveny v souladu se strategií podniku, v souladu s dostupnými informacemi, s provedenými analýzami a v souladu s postoji vedení společnosti. U jednotlivých strategických cílů jsou uvedeny i důvody, proč jsou definovány právě tyto cíle.

#### Finanční perspektiva

Dlouhodobě zvyšovat hodnotu podniku – tento cíl je nadřazen nad všemi cíli společnosti. Měřítkem tohoto cíle je kladná hodnota ukazatele EVA. Jelikož podnik v analyzovaných letech dosahoval záporné hodnoty EVA, je nutné, aby všechny činnosti a aktivity podniku směřovaly k vytvoření kladné hodnoty ukazatele EVA, a tedy i dosažení tohoto strategického cíle.

Zvýšení rentability vlastního kapitálu – společnost dosahovala v prvních třech analyzovaných letech záporné rentability, pouze v roce 2010 se dostala do kladných hodnot, které, ale byly příliš nízké. Platí, že ukazatel by se měl pohybovat nad výnosem dlouhodobých státních dluhopisů. Je zde otázka proč podstupovat riziko, když lze dosáhnout vyšších zisků bez rizika. Podnik by se určitě měl dostat na vyšší hodnoty rentability.

Zvýšit růst tržeb – dalším cílem je posílení obratu společnosti, to lze pomocí růstu tržního podílu, tedy získáním nových zákazníků a získáním více dlouhodobých zakázek.

### **Zákaznická perspektiva**

Zvýšit tržní podíl (získání nových zákazníků) – zvýšení tržních podílů vede k růstu obrátů a k vytvoření lepší pozice podniku vůči svým konkurentům. Podnik může těžit ze svého kvalitního provozního zázemí i z dostatečných výrobních kapacit. Zvýšit tržní podíl může podnik pomocí oslovení nových zákaznických trhů nejen v České republice, ale i v zahraničí.

Aktivní péče o stávající zákazníky – kvalitní péče o zákazníka a komunikace mezi nimi a zainteresovanými stranami jsou pro společnost jedním ze základních nástrojů, jak zvýšit spokojenost zákazníků, která vede k růstu tržeb, zisku a celkové hodnoty podniku. Proto je nutné vylepšit proces péče a komunikace se stávajícími zákazníky.

Posílit image podniku – úkolem tohoto cíle je rozšířit podvědomí o společnosti a jejich produktech, které nabídnou maximální kvalitu výrobků.

### **Perspektiva interních procesů**

Optimalizace podnikových procesů – tento cíl se zaměřuje zejména na vylepšení procesů přidávající hodnotu pro zákazníka. Změny v podniku v důsledku realizace strategie přináší několik možností k zlepšování, zefektivnění a zlevnění stávajících podnikových procesů. V rámci procesní optimalizace lze odstranit řadu duplicitních prací využitím možných synergických potenciálů.

Růst produktivity práce - dalším strategickým cílem perspektivy interních procesů je zvýšení produktivity práce měřené na základě vyprodukovaných tržeb na jednoho zaměstnance.

Zefektivnění výrobního procesu – zvyšování efektivity a kvality výrobních procesů vede k rychlejšímu vyřizování požadavků od zákazníků, což podniku může zajistit lepší postavení na trhu a mít výhodu oproti konkurenci.

### **Perspektiva učení se a růstu**

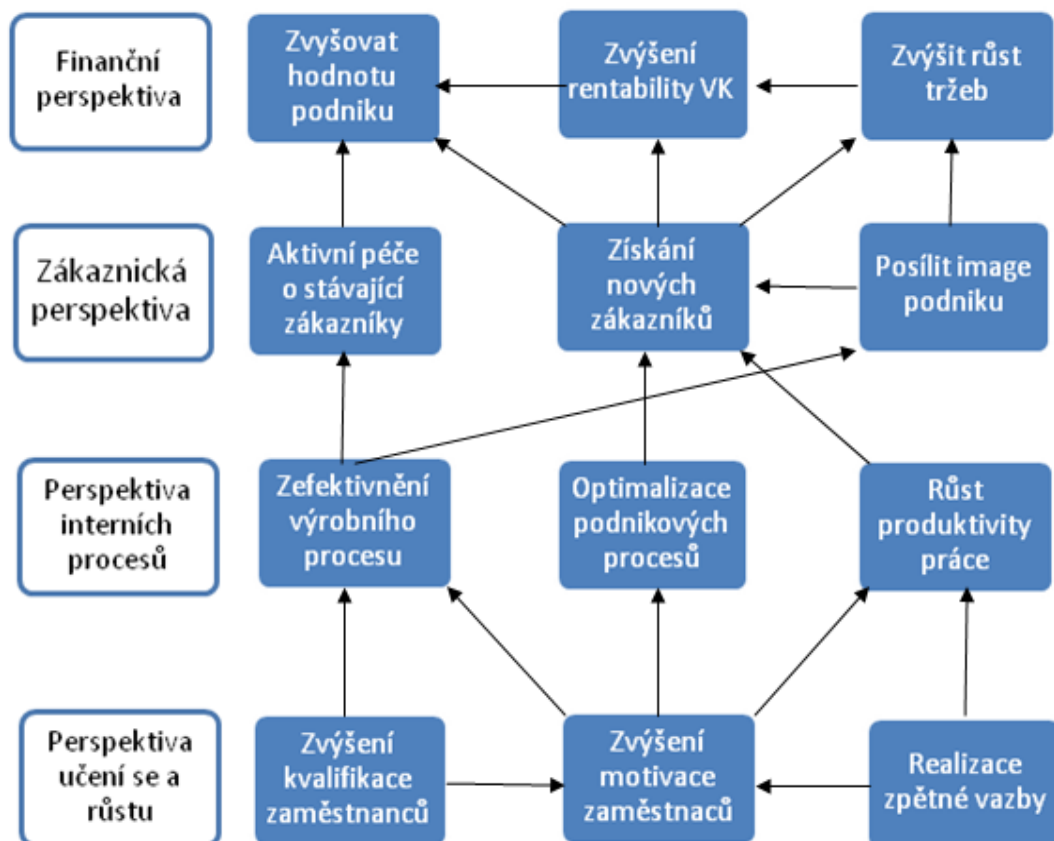
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců – pro další rozvoj společnosti jsou důležití vzdělaní pracovníci. Častá fluktuace nekvalifikovaných zaměstnanců nijak nepřispívá k hodnotě podniku, jelikož je spojena s dodatečnými náklady a to se ve výsledku projeví na výsledku hospodaření podniku. Cílem je snažit se neustále zvyšovat odbornou kvalifikaci svých zaměstnanců.

Zvýšení motivace zaměstnanců – udržení si klíčových zaměstnanců pro podnik je velice důležité, stejně tak jako zvýšení výkonnosti zaměstnanců na tvorbě hodnoty podniku. Proto si společnost uvědomuje, že motivace zaměstnanců je velmi důležitá. Dále pak si dává za cíl vytvořit vhodné pracovní prostředí pro své zaměstnance.

Realizace zpětné vazby – zvýšení inovačního potenciálu firmy lze pomocí sdílení vědomostí a realizace zpětné vazby, kdy dochází k toku informací a znalostí z více stran. Pokud chceme zvýšit angažovanost zaměstnanců a podpořit inovativní myšlení je potřebné vylepšit proces sdílení informací a následné zpětné vazby. Pokud podnik zavede vhodné nástroje, přispěje tím k růstu výkonnosti a efektivity podnikových činností.

### 6.3.2 Strategická mapa ve společnosti XY, a.s.

Vytvoření strategické mapy, která obsahuje řetězec příčin a následků patří k jednomu ze základních prvků tvorby BSC. Strategická mapa znázorňuje propojení strategických cílů jednotlivých perspektiv, které se vzájemně ovlivňují a společně přispívají ke zvyšování hodnoty společnosti. Propojení mezi jednotlivými cíly společnosti obsahuje následující obrázek.



Obrázek 14 Strategická mapa společnosti (vlastní zpracování)



Rozbor strategické mapy začneme nejprve u perspektivy učení se a růstu, kde stěžejním cílem je motivace zaměstnanců. Protože zaměstnanci jsou nepostradatelnou složkou ve firmě. Ke zvýšení motivace zaměstnanců přispívá i zvyšování odborného vzdělávání. Motivovaní a vzdělaní zaměstnanci přispívají ke splnění dalších cílů z perspektivy interních procesů. Cíle zefektivnění výrobního procesu, optimalizace podnikových procesů a růst produktivity práce nelze dosáhnout bez kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců. Splnění těchto cílů je důležité pro dosažení cílů ze zákaznické perspektivy.

Stěžejní cíl zákaznické perspektivy získání nových zákazníků a posílit tím své postavení na trhu je ovlivňován cíly z předchozích perspektiv. Společnost již má za dobu své působnosti vybudované místo na tuzemském i zahraničním trhu, chce však oslovit zákazníky z jiných zemí a bojovat proti konkurenci. Další cíl posílení image podniku souvisí a je ovlivněn se zefektivněním výrobního procesu. Image podniku je také důležitá z hlediska získávání a udržení stávajících zákazníků, stejně jako aktivní péče o stávající zákazníky.

Všechny uvedené cíle se podílejí na splnění dalších cílů a to cílů finanční perspektivy. Splněním cíle získání nových zákazníků, posílení postavení na trhu a splněním dalších cílů se společností zvýší tržby, které mají vliv na rentabilitu vlastního kapitálu a také na nejdůležitější cíl, kterým je zvyšovat hodnotu podniku.

### 6.3.3 Stanovení strategických měřítek a cílových hodnot

#### 6.3.3.1 Strategická měřítka a hodnoty pro finanční perspektivu

*Tabulka 24 Strategická měřítka finanční perspektivy (vlastní zpracování)*

Finanční perspektiva					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Dlouhodobě zvyšovat hodnotu podniku	EVA	tis. Kč	-19790	kladná	Ročně
Zvýšení rentability vlastního kapitálu	ROE	%	0,09	6	Měsíčně
Zvýšení růstu tržeb	Tržby	tis. Kč	311458	460000	Měsíčně

#### Dlouhodobé zvyšování hodnoty podniku

Základním cílem podniku je dlouhodobé zvyšování hodnoty podniku, tento cíl je nadřazen nad všemi ostatními cíli společnosti. Tento cíl poukazuje na to, zda podnik vytváří hodnotu pro své vlastníky. Měřítkem tohoto cíle je ukazatel EVA, jelikož se domnívám, že je pro

podmínky společnosti nejlépe vypovídající. V předešlé části mé diplomové práce jsem tento ukazatel počítala a zjistila jsem, že společnost nevytváří žádnou hodnotu pro vlastníky, jelikož EVA dosahuje záporných hodnot. Cílem podniku je dosáhnout kladných hodnot a postupně se snažit o zvyšování ekonomické hodnoty. Kladné hodnoty podnik dosáhne v případě zvyšování tržeb a zvýšením rentability vlastního kapitálu.

#### Zvýšení rentability vlastního kapitálu

Hodnota rentability vlastního kapitálu má podstatný vliv na výslednou hodnotu ukazatele EVA. Podnik do roku 2009 dosahoval záporných hodnot, bylo to způsobeno záporným výsledkem hospodaření. V roce 2010 se podnik poprvé dostává do kladných čísel, ale jeho hodnota je příliš nízká, jak lze vidět v tabulce. Cílem společnosti je začít postupně zvyšovat rentabilitu vlastního kapitálu a to minimálně nad úroveň bezrizikové úrokové míry na trhu. Cílem pro následující rok je hodnota ve výši 6%.

#### Zvýšení růstu tržeb

Třetím cílem je zvyšování obrátu společnosti. V následujícím roce byl stanoven nárůst téměř o 150 tisíc Kč, a tato hodnota by se měla každoročně zvyšovat. Dosažení růstu tržeb lze za pomoci růstu tržního podílu, tedy získáním nových zákazníků, což souvisí se zákaznickou perspektivou, která bude rozebrána níže.

### **6.3.3.2 Strategická měřítko a hodnoty pro zákaznickou perspektivu**

*Tabulka 25 Strategická měřítko pro zákaznickou perspektivu (vlastní zpracování)*

Zákaznická perspektiva					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Získání nových zákazníků	Počet nových zákazníků	osoba	neměřeno	zvýšení o 10%	Ročně
Aktivní péče o stávající zákazníky	Podíl počtu spokojených zákazníků na celkových, zjištěných dotazováních	%	neměřeno	90%	Ročně
Posílit image podniku	Náklady na propagaci	tis. Kč	650	1000	Ročně

#### Získání nových zákazníků

Podnik XY má v současnosti již své postavení na trhu, tento stav však chce posílit. Cílem tedy je získání nových zákazníků a to nejen na domácím, ale i zahraničním trhu.

Z předešlých analýz víme, že přibližně polovina produkce je exportována do zahraničí. Proto se domnívám, že pro společnost nebude velký problém získat další své zákazníky, díky již získaným zkušenostem. V rámci Evropy má společnost stále postavení zejména na trzích v Německu, Rakousku a Slovensku. Příležitostí, jak navýšit svůj podíl na mezinárodním trhu mohou být další země střední a východní Evropy, například Polsko a Rusko. Tento nárůst aktivit v zahraničí přispěje k zvýšení zisku, což se týká cíle finanční perspektivy. Podnik by měl nové zákazníky zaujmout zejména svou kvalitou výrobků, dále pak originalitou a obrovskou výhodou podniku je, že nabízí komplexní činnosti související s polygrafií.

#### Aktivní péče o stávající zákazníky

Jak už z názvu vyplývá, zákazník je v této perspektivě nejdůležitější parametr. Model BSC se soustředí na nové přístupy, a to na hlavně při identifikaci nových a stálých zákazníků. U stálých zákazníků chceme zvýšit péči o ně, která by se týkala v rychlém zpracování zakázky, v případě reklamace její rychlé vyřízení atd. Tyto aspekty přispějí k vyšší spokojenosti zákazníků. Vysoká spokojenost zákazníků a nízký odchod ke konkurenci zajišťují podniku úspěch a zvýšení zisku společnosti. Podnik v současné době nijak neměří spokojenost zaměstnanců, ale byl by rád, kdyby se hodnota pohybovala kolem 90%. Tuto informaci zjistíme v rámci dotazníkového šetření.

#### Posílení image podniku

Posílení image podniku se bude vyhodnocovat pomocí výše nákladů na propagaci vlastní značky. Vytváření image podniku může výrazně ovlivnit výsledky podnikání. Důležité je vyčnívat nad konkurencí, správná komunikace, profesionalita atd. Dalšími ukazateli mohou být sledování návštěvnosti internetových stránek, účast na veletrzích nebo zdroje vydané na sponzoring.

### 6.3.3.3 Strategická měřítka a hodnoty pro perspektivu interních procesů

Tabulka 26 Strategická měřítka pro perspektivu interních procesů (vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Optimalizace podnikových procesů	Osobní náklady v poměru k tržbám	%	26,9	20%	Měsíčně
Růst produktivity práce	Tržby/Zaměstnanci	tis. Kč	1172	zvýšení o 10%	Měsíčně
Zefektivnění výroby	Doba obratu zásob	dny	150	120	Měsíčně

#### Optimalizace podnikových procesů

Tímto cílem je míněno zaměření se zejména na vylepšení procesů přidávající hodnotu pro zákazníka. Změny v podniku v důsledku realizace strategie přináší několik možností k zlepšování, zefektivnění a zlevnění stávajících podnikových procesů. V rámci procesní optimalizace lze odstranit řadu duplicitních prací využitím možných synergických potenciálů. Jako měřítko jsme zvolili osobní náklady k tržbám a cílová hodnota pro příští rok je 20%.

#### Růst produktivity práce

Dalším strategickým cílem perspektivy interních procesů je zvýšení produktivity práce měřené na základě vyprodukovaných tržeb na jednoho zaměstnance. Produktivita práce v současné době dosahuje 1172 tis. Kč na jednoho zaměstnance. Cílem podniku je v následujícím roce zvýšit toto číslo o dalších 10%.

#### Zefektivnění výroby

Třetím cílem perspektivy interních procesů je zefektivnění výroby. Pro její měření byla zvolena doba obratu zásob, které se v posledních letech nevyvíjela správným směrem. V roce 2010 byla doba obratu zásob 150 dnů. Cílem pro další období je snížit hodnotu minimálně na 120 dnů a zajistit tak celkově vyšší efektivitu hospodaření s prostředky vázanými v zásobách.

### 6.3.3.4 Strategická měřítká a hodnoty pro perspektivu učení se a růstu

Tabulka 27 Strategická měřítká pro perspektivu učení se a růstu (vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Počet školení/rok	Ks	3x	6x	Ročně
	Získané certifikáty	počet	-	3 certifikáty	Ročně
Zvýšení motivace zaměstnanců	Dotazníkové šetření	Body	neměřeno	85%	Ročně
	Výše odměn na základě bonusového systému EVA	tis. Kč	-	kladná hodnota	Měsíčně
Realizace zpětné vazby	Dotazníkové šetření	%	-	85%	Ročně

#### Zvýšení kvalifikace zaměstnanců

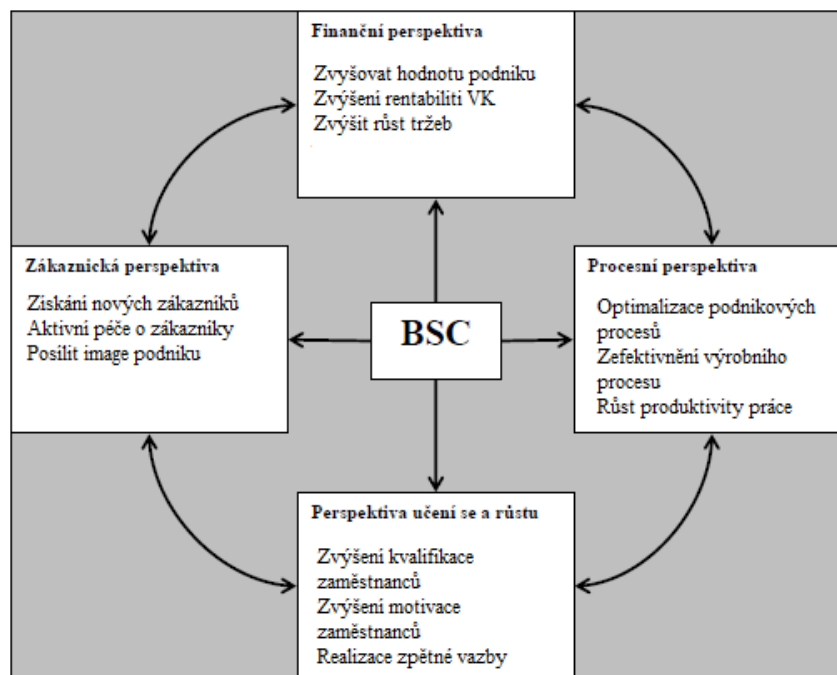
Podnik klade důraz na kvalitu svých výrobků a z toho důvodu je potřeba odborně vzdělávat své zaměstnance v oblastech, ve kterých pracují. Cíl zvýšení kvalifikace zaměstnanců se bude sledovat pomocí měřítka počet školení za rok. Dalšími ukazateli, kteří by hodnotily splnění tohoto cíle, by mohly být náklady vynaložené na vzdělání, počet zlepšovacích návrhů nebo sledování produktivity. V rámci vzdělávání pracovníků podnik může využít různé školicí kurzy, jejichž výstupem jsou certifikáty o absolvování kurzu. Nejen, že to zvýší vzdělanost pracovníků, ale certifikát o odborné vzdělanosti může přispět ke zvýšení počtu zákazníků.

#### Zvýšení motivace zaměstnanců

Druhým strategickým cílem je zvyšování motivace zaměstnanců. Jako vhodné měřítko pro tento cíl bylo zvoleno dotazníkové šetření provedené v rámci spokojenosti zaměstnanců, pomocí bodové škály. Cílová hodnota byla stanovena na 85% a více. Dalšími měřítky může být výše odměn založená od zlepšení hodnoty EVA. Tento bonusový systém vyplácení odměn by se využíval pro výpočet odměn pro zaměstnance v řídicích funkcích ve společnosti. Tito pracovníci budou více ztotožnění s dosahováním nejdůležitějšího cíle podnikání, a to je zvyšování hodnoty společnosti a budou motivováni k tomu, aby dělali taková rozhodnutí, které budou mít pozitivní vliv na ukazatel EVA.

Realizace zpětné vazby

Podnik se doposud nijak nezaměřuje na zpětnou vazbu svých zaměstnanců, což podle mého názoru není dobře. Protože pokud chceme zvýšit angažovanost pracovníků, je potřebné zlepšit proces sdílení informací a zpětné vazby. Je důležité, aby zaměstnanci věděli, že svůj názor mohou kdykoliv sdělit svému nadřízenému a naopak nadřízený musí být ochoten svému zaměstnanci sdělit, co je vykonáno správně a co špatně. Hodnocení tohoto cíle bude prováděno pololetně pomocí dotazníkového šetření.



Obrázek 15 Vztah jednotlivých perspektiv a strategických cílů (vlastní zpracování)

#### 6.3.4 Stanovení strategických akcí pro jednotlivé perspektivy BSC

Strategické akce převádějí strategické cíle každé perspektivy do podnikové praxe. Některé akce mohou ovlivňovat i více cílů z různých perspektiv. Až skutečné činnosti všech zaměstnanců vedou k realizaci stanovených cílů. Aby došlo k naplnění strategických cílů, je potřeba jednotlivým cílům přiřadit strategické akce, které pak konkretizují a multiplikují strategické cíle a naplňují tak hlavní poslání konceptu Balanced Scorecard. V případě přiřazení stejné akce k různým strategickým cílům, byla vytvořena pouze jedna bez ohledu na to, kterému cíli byla původně přiřazena. V konečné fázi je vytvořena matice ze strategických cílů a akcí, z které můžeme zjistit, které cíle podporuje konkrétní strategická akce.

Tabulka 28 Matice strategických cílů a akcí (vlastní zpracování)

		STRATEGICKÉ CÍLE												
Strategické akce		Zvyšovat hodnotu podniku	Zvyšovat ROA	Zvyšovat tržby	Aktivní péče o zákazníky	Získat nové zákazníky	Posílit image	Zefektivnění výrobního procesu	Optimalizace podnik. procesu	Růst produktivity práce	Zvýšit kvalifikaci	Zvýšení motivace	Realizace zpětné vazby	
	Zavedení finančního řízení	x	x						x	x				
	Vypracování investičního plánu	x	x											
	Řízení pohledávek	x	x		x									
	Zajištění se proti riziku	x	x	x							x			
	Průzkum spokojenosti zákazníků			x		x		x						
	Etický kodex				x		x	x	x			x	x	
	Vypracovat segmentaci zákazníků				x	x		x						
	Vytvořit databázi konkurentů			x										
	Update internetových stránek				x	x	x							
	Akce se zákazníky			x	x	x	x							
	Modernizace strojů			x	x			x		x				
	Redukovat odpad							x		x				
	Kontrola strojů							x		x				
	Nové kalkulace výrobků	x	x	x										
	Propagační materiály				x	x	x							
	Revize ISO				x	x	x	x						
	Vytvořit plán vzdělávání			x						x	x		x	
	Spolupráce s VŠ						x			x	x		x	
	Systém hodnocení zaměstnanců											x		
Zpětná vazba										x	x	x		
Přístup k odborným informacím									x		x			
Firemní setkání											x			
Průzkum spokojenosti zaměstnanců											x			

Strategické akce finanční perspektivy:

- Zavedení finančního řízení – cash flow, využívat výsledky finanční analýzy, měřit výkonnost prostřednictvím ukazatele EVA.
- Vypracování investičního plánu – zaměřit se na efektivnější hodnocení investičních projektů, které budou přispívat k tvorbě hodnoty. Investice hodnotit pomocí čisté současné hodnoty, doby návratnosti nebo vnitřního výnosového procenta apod.
- Řízení pohledávek – je potřebné efektivněji řídit pohledávky, například pomocí skonta za dřívější zaplacení dodávek.
- Zajištění se proti riziku – společnost obchoduje se zahraničím, je vystavena výkyvům kurzových ztrát. Zajištění je možné pomocí finančních derivátů.

#### Zákaznická perspektiva:

- Průzkum spokojenosti zaměstnanců – vytvořit dotazník, který bude obsahovat otázky týkající se kvality výrobků, služeb a zaměstnanců. V dotazníku bude stanovena škála od 1 do 5 bodů a největší počet bodů bude znamenat největší spokojenost.
- Etický kodex – bude obsahovat soubor pravidel, která budou definovat vztahy na pracovištích mezi manažery a pracovníky, tím se zkvalitní interní komunikace, kvalita vztahů se zákazníky, obchodními partnery atd.
- Vypracovat segmentaci zákazníků – podle určitých kritérií, například podle země, velikosti zákazníka atd.
- Vytvořit databázi konkurence a sledovat ty největší konkurenty.
- Update internetových stránek – informovat zákazníky o tom co se v podniku děje, přinášet nové fotky a další informace.
- Akce se zákazníky – uspořádat nejméně jednou do roka různé společenské, sportovní a kulturní akce se zákazníky.

#### Perspektiva interních procesů:

- Investovat do modernizace a oprav starších strojů a předejít tak náhodným poruchám a zvyšovat produktivitu práce.
- Redukovat odpad – snižovat nekvalitní výrobky a měsíčně provádět kontrolu, kde se dá nekvalitní produkce snížit.
- Zavést pravidelné inspekce strojů s cílem předcházet poruchám a získat přehled o stavu strojního zařízení.



- Vytvořit novou pozici podnikový controller – kvalitnější a podrobnější reporting, rozpočty, kalkulace apod.
- Provést nové kalkulace výrobků a zvýšit možnost konkurovat jiným dodavatelům.
- Vytvoření nových propagačních materiálů a úprava firemních prostor.
- Revize ISO a jeho dodržování, zdokonalení řízení procesu.

#### Perspektiva učení se a růstu

- Vytvořit plán vzdělávacích činností – stanovit plán různých odborných seminářů pro vrcholové pracovníky, administrativní pracovníky, výrobní pracovníky atd. Prostředky na vzdělávání lze získat ze strukturálních fondů EU.
- Spolupracovat s vysokými školami a odbornými institucemi, je to příležitost, jak získat potencionální a perspektivní zaměstnance.
- Vytvořit systém hodnocení zaměstnanců – součástí motivačního programu mohou být finanční příplatky nebo nefinanční odměny. Kritéria hodnocení jsou kvalita práce, samostatnost, dodržování pracovních předpisů apod.
- Zpětná vazba se zaměstnanci – zaměřit se na častější komunikaci s podřízenými zaměstnanci, konzultovat všechny potřebné informace o dění v podniku.
- Zabezpečit pro zaměstnance přístup k odborným informacím – formou nástěnek, intranetu, vydávat firemní časopis, popřípadě účast na poradách.
- Dvakrát do roka uspořádat firemní setkání.
- Průzkum spokojenosti zaměstnanců – vytvořit podobný dotazník, jako u spokojenosti zákazníků, kde budou otázky zahrnující pracovní prostředí, systém odměňování, vztahy na pracovišti atd. Stanoví se stejná škála, jak u zákazníků od 1 do 5 bodů. Průměrný počet bodů bude tvořit index spokojenosti zaměstnanců.

## **6.4 Proces rozšíření Roll Out**

Proces Roll – out zahrnuje rozšíření BSC na všechny organizační jednotky společnosti. Horváth (2002) doporučuje zahájit projekt implementací Balanced Scorecardu do tzv. pilotní oblasti. Teprve po úspěšné implementaci do této oblasti se doporučuje jeho rozšíření do dalších částí podniku. Nyní společnost XY, a.s. hodlá koncept Balanced Scorecard zavést do oblasti strategického řízení. Rozšíření do dalších oblastí bude následovat po jeho úspěšné pilotní implementaci. Rozšíření bude probíhat dle metody od vrcholu směrem dolů a bude realizováno formou pracovních seminářů a školení. Na rozšíření BSC se budou po-

dílet všechny podnikové útvary, přičemž každý podnikový útvar bude mít vymezené cíle. V podstatě se jedná o propojení strategického a operativního plánování a systému reportingu.

Při rozšíření BSC na všechny organizační jednotky společnosti je nezbytná kvalitní komunikace mezi všemi zúčastněnými subjekty.

## **6.5 Zajištění plynulého nasazení do systému řízení společnosti**

Po vytvoření konceptu BSC je nutné jej uvést do provozu a propojit jej se stávajícími manažerskými systémy v podniku. Implementace Balanced Scorecard se neobejde bez začlenění mezi následující systémy:

- Systém plánování
- Systém reportingu
- Systém řízení lidských zdrojů

Důležitým úkolem v rámci implementace Balanced Scorecard je zajištění podpory tohoto procesu kvalitním IT systémem.

### **6.5.1 Integrace do systému plánování**

Pro splnění definované strategie podnikem, je nezbytné začlenit BSC do plánování dlouhodobého i krátkodobého. Dále pak je nutné propojit strategické cíle s dlouhodobými, které jsou navíc propojeny s rozpočty. Systém podnikového plánování je díky konceptu BSC doplněn o nové ukazatele, a to především o ukazatele nefinanční, které odpovídají novým vytyčeným cílům. Doposud se podnik zaměřoval pouze na finanční ukazatele. Důležité také je určit odpovědné osoby, jejichž úkolem bude dohlížet na splnění vytyčených cílů a termínů, které jsou určeny pro jejich plnění.

### **6.5.2 Integrace do systému reportingu**

Cílem reportingu, který je nedílnou součástí Balanced Scorecard je managementu poskytovat důležité informace pro zlepšení řízení. Tyto informace musí být řídicímu managementu předkládány včas, musí být přehledné a poskytovat detailní informace. Obsah reportingu se zaměřuje na sledování měřítek, které jsou definované v jednotlivých perspektívách BSC. Čtvrtletně zpracované reporty poskytnou aktuální informace o stavu realizace strategie a budou podkladem pro důležitá rozhodnutí (investiční projekty, cenová politika atd.).

Čtvrtletní reporting by měl například obsahovat informace týkající se stavu strategických cílů a jejich vývoje, skutečné hodnoty plánovaných měřítek, analýzy důležitých změn ve společnosti apod.

### **6.5.3 Integrace do systému vedení zaměstnanců**

Pro realizaci strategie a pochopení strategických cílů je nutná správná komunikace se zaměstnanci. Vedení společnosti musí všem svým zaměstnancům vysvětlit důvod pro zavedení BSC, objasnit přínosy, které má BSC pro podnik a případná rizika spojená s projektem.

Pro podnik je důležitá správná motivace zaměstnanců, kteří přispívají k tvorbě zisku a tím také ke zvýšení hodnoty společnosti. Podle mého názoru je pro zaměstnance stále větší motivací finanční stránka, proto bude mzda rozdělena na složku fixní a variabilní, přičemž variabilní složka bude vázána na plnění osobních a podnikových cílů v závislosti na pozici hodnoceného pracovníka. V rámci nastavení systému odměňování je nutné tento systém rozlišit pro vedení společnosti a zaměstnance na nižších pozicích. Vedení podniku bude odměňováno podle plnění hospodářského výsledku, popřípadě na základě ukazatele EVA. Ostatní pracovníci budou odměňováni podle dosahování měřítek, které mohou svou prací ovlivnit.

## **6.6 Podpora BSC informační technologií**

Jak uvádí Horváth (2002) podpora ze strany informačních technologií při implementaci BSC není bezpodmínečně nutná. Systém informačních technologií je pouze podpůrný nástroj při implementaci a využívání BSC. Výhodou využívání IT je zajištění kvalitnější dokumentace. Základní požadavky na systém jsou:

- Efektivní podpora pro dokumentaci
- Tabulkové zpracování dosažených výsledků z hlediska BSC
- Flexibilita v oblasti reportingu
- Schopnost prognózy na základě dosavadních výsledků
- Online dostupnost důležitých informací

Na trhu existuje řada programů pro IT podporu implementace a následného využití modelu BSC. Jako příklad lze uvést QPR ScoreCard prostřednictvím poskytovatele EMARK, s. r. o., Oracle Balanced Scorecard nebo Gentia software.

## **7 ZÁVĚREČNÉ PŘÍNOSY, DOPORUČENÍ A RIZIKA SPOJENÉ S IMPLEMENTACÍ BSC**

Implementace konceptu BSC přinese podniku řadu výhod, je však nutné počítat s tím, že se podnik může potýkat s určitými riziky. V poslední části této diplomové práce definuji přínosy pro společnost a doporučení, které by měly umožnit snadnější implementaci BSC do systému řízení. Důležité je také uvést rizika, která mohou negativně ovlivnit samotnou implementaci.

### **7.1 Přínosy ze zavedení konceptu BSC do společnosti XY, a.s.**

Úspěšná implementace konceptu BSC ve společnosti XY, a.s. přinese řadu výhod a nových možností. Hlavní přínosy vidím v následujících bodech:

- Zlepšení interních procesů.
- Využívání nového účinného nástroje strategického systému řízení, pomocí něhož dojde k naplnění cílů společnosti, které si stanovila.
- Definování nových měřítek nefinančního charakteru pro hodnocení výkonnosti podniku. Tato nová nefinanční měřítka budou mít pro hodnocení stejný význam, jako současná finanční měřítka.
- Zefektivnění reportingu, který bude orientován na budoucí výsledky a jejich vliv na strategii společnosti. Dojde ke zpřehlednění reportingu a dále zavedení systému předběžných analýz, které také mají vliv na strategii podniku.
- Přejít k hodnotovému měření výkonnosti podniku pomocí ukazatele EVA se zaměřením na zvyšování hodnoty pro vlastníky. Tento ukazatel je začleněn ve finanční perspektivě a řadí se mezi vrcholové cíle.
- Lepší přístup ke svým zaměstnancům, kdy bude zaveden propracovaný systém školení a zároveň dojde ke zlepšení motivačního programu. To bude mít za následek zvýšení motivace a zaměstnanci budou mít pocit, že přispívají k tvorbě hodnoty podniku.
- Dojde ke zlepšení informovanosti zaměstnanců o podnikových cílech a důležitém dění v podniku.
- Dalším přínosem je zlepšení strategického a operativního plánování, kdy jsou strategické plány doplněny o strategické cíle společnosti.

- S pomocí Balanced Scorecard dojde k upevnění vztahů se stávajícími i novými zákazníky, kteří jsou pro společnost nesmírně důležití.

## 7.2 Rizika spojení se zavedením konceptu BSC do společnosti XY, a.s.

Při implementaci BSC se společnost může setkat s následujícími riziky:

- Prvním rizikem může být špatně definovaná strategie společnosti, proto je důležité této části implementace věnovat dostatek času.
- Druhým možným a významným rizikem je nedostatečná podpora ze strany vedení společnosti. Pokud společnost nevidí smysl v konceptu BSC, není srozuměna se všemi výhodami apod., nikdy nebude koncept BSC úspěšný.
- Dalším rizikem je nesprávně sestaven implementační tým, který není dostatečně seznámen s konceptem BSC, není důkladně proškolen a motivován.
- Rizikem také mohou být nesprávně definované strategické cíle a zvolená měřítko k jednotlivým cílům.
- Nedostatek času a finančních zdrojů k úspěšné implementaci BSC.
- Významným rizikem mohou být i zaměstnanci společnosti, kteří se neztotožňují s cíli společnosti a nejsou důkladně seznámeni s připravovanými změnami ve společnosti.

## 7.3 Doporučení pro implementaci konceptu BSC ve společnosti XY, a.s.

Pro úspěšnou implementaci BSC jsem navrhla následující doporučení:

- Základním bodem pro úspěšnou realizaci je, aby koncept BSC měl podporu celého vedení společnosti a aby všichni pracovníci v podniku měli přístup ke všem dostupným informacím týkajících se nového pojetí řízení.
- Klást velký důraz na komunikaci v rámci modelu BSC, aby byla zajištěna dostatečná motivace zaměstnanců podílet se na dosahování výkonnosti a aby došlo ke ztotožnění zaměstnanců s konceptem řízení a strategií podniku.
- Oslovit podniky, které již mají implementovaný koncept BSC a zjistit zkušenosti, přínosy a možné nedostatky.
- Využít služeb externího poradce, který vytvoří organizační rámec celého projektu a svými zkušenostmi a radami bude k dispozici po celou dobu implementace pro sestavený tým, který je pověřený zavedením konceptu BSC.

- Pravidelně informovat pracovníky na všech pozicích o stavu plnění cílů, vnímat jejich zpětnou vazbu a učit se z dosažených výsledků.
- Vytvořit podrobný časový harmonogram a dodržovat ho, aby bylo všemu věnováno dostatek času a nedocházelo k zanedbání některých bodů tvorby.
- Při určení cílů, měřítek, hodnot a akcí vycházet ze skutečné situace společnosti, aby výsledek byl v souladu s potřebami společnosti.
- Zvolená měřítka a hodnoty by měla být podrobena pravidelné aktualizaci. Nelze očekávat, že dnes stanovené hodnoty, které jsou potřebné k dosažení našich cílů, budou stejné i v příštím období.
- Definovat možná rizika spojená s procesem implementace BSC, která by mohla úspěšnou realizaci narušit. Pokud známe svá rizika, můžeme se je snažit eliminovat a rychleji na ně reagovat.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do společnosti XY, a.s. Svou práci jsem rozdělila do tří částí, na část teoretickou, analytickou a část projektovou. V první části jsem se zaměřila na zpracování literárních podkladů z oblasti měření a řízení výkonnosti podniku. Zmínila jsem možnosti využití klasických a moderních metod měření výkonnosti podniku. Dále jsou v teoretické části popsány metody analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Největší část mé teoretické části tvoří koncept BSC, kde jsem se snažila vystihnout jeho podstatu, přiblížit smysl jeho čtyř perspektiv a možný postup implementace.

V úvodu analytické části byla nejprve představena společnost XY, a.s., její historie, předmět činnosti a její základní data. Dále byly provedeny analýzy vnějších a vnitřních vlivů na společnost. Nejdříve byla provedena analýza vnějšího prostředí, charakteristika odvětví a Porterův model pěti sil. Dle těchto analýz lze současnou situaci hodnotit jako uspokojivou. Následně byla zpracována finanční analýza podniku, která je stěžejní oblastí analytické části. Výsledky finanční analýzy nám odhalily relativně neuspokojivé výsledky v oblasti rentability a tvorby hodnoty pro vlastníky, což jsme zjistili pomocí výpočtu ukazatele EVA účetní metodou. Ostatní výsledky dalších částí finanční analýzy lze hodnotit jako uspokojivé. S výsledky, které jsme získali pomocí těchto analýz, bude dále pracováno v projektové části této diplomové práce. Závěr analytické části patří SWOT analýze, která shrnuje výsledky podpůrných analýz, poukazuje na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro společnost XY, a.s.

V poslední části diplomové práce byl zpracován samotný projekt implementace Balanced Scorecard do společnosti. Byla vytvořena strategie, sestaven časový plán projektu a definovány nejdůležitější strategické cíle v jednotlivých perspektivách, kterých by měl podnik v následujících letech dosáhnout. Následně byla vytvořena strategická mapa, která znázorňuje vazby mezi danými strategickými cíly. K jednotlivým strategickým cílům byla navržena vhodná měřítka, cílové hodnoty a způsoby jejich dosažení pomocí strategických akcí.

Závěr této práce je zaměřen na možné přínosy a rizika, které souvisí s projektem implementace BSC do systému řízení. Také jsou uvedeny doporučení, které by měly eliminovat případné rizika. Věřím, že tato diplomová práce bude určitou inspirací pro společnost XY, a.s.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BUSINESSVIZE, ©2011. K čemu slouží pest analýza. [www.businessvize.cz](http://www.businessvize.cz) [online]. [cit. 2012-06-03]. Dostupné z: [www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza](http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza).

BUSINESSVIZE, ©2011. Porterova analýza pěti sil. [www.businessvize.cz](http://www.businessvize.cz) [online]. [cit. 2012-06-03]. Dostupné z: [www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business](http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business).

HORVÁTH & PARTNER, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting. ISBN: 80-7259-018-9.

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

KAPLAN, S. Robert a David P. NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-203-1.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-084-X.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 2 Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-713-5.

MARINIČ Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2432-4.

MAŘÍKOVÁ, Pavla a Miloš MAŘÍK, 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-61-0.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, ©2010. Panorama zpracovatelského průmyslu. [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz) [online]. [cit. 2012-06-17]. Dostupné z: [www.mpo.cz/dokument/102273.html](http://www.mpo.cz/dokument/102273.html)

NIVEN, P. R., 2006. *Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2nd ed. Hoboken:Wiley. ISBN 041780499.



- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.
- PARMENTER, David, 2008. *Klíčové ukazatele výkonnosti*. Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN: 978-80-02-02083-7.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3308-1.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
- Středoevropské centrum pro finance a management, ©2005-2012. Market Value Added. [www.finance-management.cz](http://www.finance-management.cz) [online]. [cit. 2012-04-24]. Dostupné z.: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Market+Value+Added+MVA&IdPojPass=21>
- ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2005. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 80-86754-33-2.
- VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 2. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-21-1.
- VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting. ISBN: 80-7259-005-6.
- WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2924-4.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BSC	Balanced Scorecard
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CF	Cash flow
CFROI	Cash flow return on investment
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DCF	Diskontované cash flow
EAT	Earning after taxes
EBIT	Earning before interest and taxes
EBITDA	Earning before interest and taxes, depreciation and amortization
EBT	Earning before taxes
EU	Evropská Únie
EVA	Economic Value Added
FCF	Free cash flow
IT	Informační technologie
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MVA	Market Value Added
NPV	Net Present Value
OA	Oběžná aktiva
OKEČ	Odvětвовá klasifikace ekonomických činností
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sales
SVA	Shareholder Value Added
TSR	Total Shareholder Return

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1: Porterův model pěti sil, (Strategické řízení) .....</i>	<i>22</i>
<i>Obrázek 2: Tvorba BSC (Kaplan a Norton, 2007, s. 23).....</i>	<i>25</i>
<i>Obrázek 3: Perspektivy BSC (Kaplan a Norton, 2007, s. 20) .....</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 4: Rekvalifikace zaměstnanců. (Kaplan a Norton, 2007, s. 118) .....</i>	<i>33</i>
<i>Obrázek 5: Implementace BSC. (Kaplan a Norton, 2007, s. 234).....</i>	<i>36</i>
<i>Obrázek 6: Proces implementace podle Horvátha (2002) .....</i>	<i>37</i>
<i>Obrázek 7 Výroba zboží za rok 2012 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>40</i>
<i>Obrázek 8 Rozdělení odběratelů za rok 2012 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 9 Podíl skupin CZ-NACE na tržbách v roce 2010 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>43</i>
<i>Obrázek 10 Rozdělení vývozních teritorií v roce 2010 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>43</i>
<i>Obrázek 11 Analýza vývoje zisku (vlastní zpracování).....</i>	<i>49</i>
<i>Obrázek 12 Rozdělení zisku před zdaněním (vlastní zpracování) .....</i>	<i>50</i>
<i>Obrázek 13 Vývoj ukazatelů aktivity (vlastní zpracování).....</i>	<i>53</i>
<i>Obrázek 14 Strategická mapa společnosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>64</i>
<i>Obrázek 15 Vztah jednotlivých perspektiv a strategických cílů (vlastní zpracování) .....</i>	<i>70</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 14)</i> .....	14
<i>Tabulka 2: Přehled vybraných moderních ukazatelů (vlastní zpracování)</i> .....	17
<i>Tabulka 3: Pest analýza (Business Vize, ©2010)</i> .....	21
<i>Tabulka 4: Obecná měřítka (Kaplan a Norton, 2007, s. 33-35)</i> .....	26
<i>Tabulka 5: Měření strategických témat. (Kaplan a Norton, 2007, s. 52)</i> .....	28
<i>Tabulka 6: Měřítka pro perspektivu interních procesů. (Marinič, 2008, s. 123)</i> .....	29
<i>Tabulka 7: Měřítka pro zákaznickou perspektivu. (Kaplan a Norton, 2007, s. 65)</i> .....	31
<i>Tabulka 8: Hybné síly učení se a růstu. (Kaplan a Norton, 2007, s. 117)</i> .....	33
<i>Tabulka 9: Rekvalifikační scénáře. (Kaplan a Norton, 2007, s. 118)</i> .....	34
<i>Tabulka 10 Vývoj čistého pracovního kapitálu (vlastní zpracování)</i> .....	50
<i>Tabulka 11 Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)</i> .....	51
<i>Tabulka 12 Multiplikátor vlastního kapitálu (vlastní zpracování)</i> .....	51
<i>Tabulka 13 Ukazatelé likvidity (vlastní zpracování)</i> .....	52
<i>Tabulka 14 vývoj ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)</i> .....	53
<i>Tabulka 15 vývoj ukazatelů rentability (vlastní zpracování)</i> .....	54
<i>Tabulka 16 vývoj rentability vlastního kapitálu (vlastní zpracování)</i> .....	54
<i>Tabulka 17 výpočet nákladů na VK dle CAPM (vlastní zpracování)</i> .....	55
<i>Tabulka 18 výpočet nákladů na VK pomocí nákladů na cizí kapitál (vlastní zpracování)</i> .....	55
<i>Tabulka 19 výpočet nákladů na kapitál (vlastní zpracování)</i> .....	56
<i>Tabulka 20 výpočet ukazatele EVA (vlastní zpracování)</i> .....	56
<i>Tabulka 21 SWOT analýza podniku XY, a.s. (vlastní zpracování)</i> .....	58
<i>Tabulka 22 Časový harmonogram implementace BSC (vlastní zpracování)</i> .....	60
<i>Tabulka 23 Rozpočet projektu (vlastní zpracování)</i> .....	61
<i>Tabulka 24 Strategická měřítka finanční perspektivy (vlastní zpracování)</i> .....	65
<i>Tabulka 25 Strategická měřítka pro zákaznickou perspektivu (vlastní zpracování)</i> .....	66
<i>Tabulka 26 Strategická měřítka pro perspektivu interních procesů (vlastní zpracování)</i> .....	68
<i>Tabulka 27 Strategická měřítka pro perspektivu učení se a růstu (vlastní zpracování)</i> .....	69
<i>Tabulka 28 Matice strategických cílů a akcí (vlastní zpracování)</i> .....	71

**SEZNAM PŘÍLOH**

- PI MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA PODNIKU XY, A. S. –  
PROCENTUÁLNÍ ROZBOR
- PII MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA PODNIKU XY, A. S. –  
VÝVOJOVÉ TRENDY
- PIII PROCENTUÁLNÍ ROZBOR NÁKLADŮ A VÝNOSŮ PODNIKU XY, A.  
S. – PROCENTUÁLNÍ ROZBOR
- PIV VÝVOJOVÉ TRENDY NÁKLADŮ A VÝNOSŮ PODNIKU XY, A. S. –  
VÝVOJOVÉ TRENDY

**PŘÍLOHA P I: MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA PODNIKU  
XY, A.S. – PROCENTUÁLNÍ ROZBOR**

<i>V tisících Kč</i>	<b>2007</b>		<b>2008</b>		<b>2009</b>		<b>2010</b>	
<b>AKTIVA</b>	<b>397740</b>	<b>100%</b>	<b>415162</b>	<b>100%</b>	<b>365621</b>	<b>100%</b>	<b>373976</b>	<b>100%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>203863</b>	<b>51,26%</b>	<b>218746</b>	<b>52,69%</b>	<b>148759</b>	<b>40,69%</b>	<b>136430</b>	<b>36,48%</b>
<b>DNM</b>	<b>7431</b>	<b>1,89%</b>	<b>6727</b>	<b>1,62%</b>	<b>6052</b>	<b>1,66%</b>	<b>5724</b>	<b>1,53%</b>
Software	3849	0,97%	6727	1,62%	6052	1,66%	5724	1,53%
Nedokončený DNM	3582	0,92%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>DHM</b>	<b>57630</b>	<b>14,48%</b>	<b>70816</b>	<b>17,06%</b>	<b>142651</b>	<b>39,02%</b>	<b>129150</b>	<b>34,53%</b>
Pozemky	136	0,03%	136	0,03%	14761	4,04%	14761	3,95%
Stavby	3533	0,89%	3287	0,79%	46595	12,74%	43866	11,73%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	25871	6,50%	43985	10,59%	62568	17,11%	56478	15,10%
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	28090	7,06%	23408	5,64%	18727	5,12%	14045	3,75%
<b>DFM</b>	<b>138802</b>	<b>34,90%</b>	<b>141203</b>	<b>34,01%</b>	<b>56</b>	<b>0,01%</b>	<b>1556</b>	<b>0,42%</b>
Podíly v ovládaných a řízených osobách	138802	34,90%	141203	34,01%	56	0,01%	1556	0,42%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>181843</b>	<b>45,72%</b>	<b>190750</b>	<b>45,95%</b>	<b>215977</b>	<b>59,07%</b>	<b>235473</b>	<b>62,97%</b>
<b>Zásoby</b>	<b>77931</b>	<b>19,59%</b>	<b>81207</b>	<b>19,56%</b>	<b>105245</b>	<b>28,79%</b>	<b>122400</b>	<b>32,74%</b>
Materiál	18748	4,71%	15376	3,70%	17973	4,92%	16707	4,47%
Nedokončená výroba a polotovary	35998	9,05%	46748	11,26%	66120	18,08%	81363	21,76%
Výrobky	23185	5,83%	19083	4,60%	21152	5,79%	24330	6,50%
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>4012</b>	<b>1,01%</b>	<b>2540</b>	<b>0,61%</b>	<b>67</b>	<b>0,02%</b>	<b>4552</b>	<b>1,22%</b>
Dl. poskytnuté zálohy	1517	0,38%	67	0,01%	67	0,02%	52	0,01%
Dohadné účty aktivní	1786	0,45%	2473	0,60%	0	0,00%	4500	1,21%
Jiné pohledávky	709	0,18%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>96918</b>	<b>24,37%</b>	<b>104121</b>	<b>25,08%</b>	<b>109019</b>	<b>29,82%</b>	<b>107473</b>	<b>28,73%</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	93105	23,41%	99674	24,01%	103789	28,38%	105971	28,34%
Stát- daňové pohledávky	1266	0,32%	1281	0,31%	1266	0,35%	192	0,04%
Krátk. poskytnuté zálohy	0	0,00%	2825	0,68%	1089	0,30%	946	0,25%
Dohadné účty aktivní	0	0,00%	0	0,00%	2473	0,68%	0	0,00%
Jiné pohledávky	2547	0,64%	341	0,08%	402	0,11%	364	0,10%
<b>KFM</b>	<b>2982</b>	<b>0,75%</b>	<b>2882</b>	<b>0,69%</b>	<b>1646</b>	<b>0,45%</b>	<b>1048</b>	<b>0,28%</b>
Peníze	1024	0,26%	826	0,20%	773	0,21%	330	0,09%
Účty v bankách	1958	0,49%	2056	0,49%	873	0,24%	718	0,19%
<b>Ostatní aktiva</b>	<b>12034</b>	<b>3,03%</b>	<b>5666</b>	<b>1,36%</b>	<b>885</b>	<b>0,24%</b>	<b>2073</b>	<b>0,55%</b>
<b>Časové rozlišení</b>	<b>12034</b>	<b>3,03%</b>	<b>5666</b>	<b>1,36%</b>	<b>885</b>	<b>0,24%</b>	<b>2073</b>	<b>0,55%</b>
Náklady příštích období	0	0,00%	6250	1,51%	3190	0,87%	3076	0,82%
Příjmy příštích období	12034	3,03%	-584	-0,15%	-2311	-0,63%	-1003	-0,27%

<i>v tisících Kč</i>	<b>2007</b>		<b>2008</b>		<b>2009</b>		<b>2010</b>	
<b>Pasiva</b>	<b>397740</b>	<b>100%</b>	<b>415162</b>	<b>100%</b>	<b>365621</b>	<b>100%</b>	<b>373976</b>	<b>100%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>140113</b>	<b>35,23%</b>	<b>142115</b>	<b>34,23%</b>	<b>195553</b>	<b>53,49%</b>	<b>195553</b>	<b>52,29%</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>100000</b>	<b>25,14%</b>	<b>100000</b>	<b>24,09%</b>	<b>100000</b>	<b>27,35%</b>	<b>100000</b>	<b>26,74%</b>
Základní kapitál	100000	25,14%	100000	24,09%	100000	27,35%	100000	26,74%
<b>Kapitálové fondy</b>	<b>79910</b>	<b>20,09%</b>	<b>82310</b>	<b>19,83%</b>	<b>96106</b>	<b>26,29%</b>	<b>95315</b>	<b>25,49%</b>
Ostatní kapitálové fondy	3100	0,78%	3100	0,75%	96106	26,29%	95315	25,49%
Oceňovací rozdíl z pře- ceňování majetku a závazku	76810	19,31%	79210	19,08%	0	0,00%	0	0,00%
<b>VH minulých let</b>	<b>-39600</b>	<b>-9,96%</b>	<b>-39798</b>	<b>-9,59%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
Nerozdělený zisk minu- lých let	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Neuhrazená ztráta minu- lých let	-39600	-9,96%	-39798	-9,59%	0	0,00%	0	0,00%
<b>VH běžného účetního období</b>	<b>-197</b>	<b>-0,05%</b>	<b>-397</b>	<b>-0,10%</b>	<b>-792</b>	<b>-0,22%</b>	<b>238</b>	<b>0,06%</b>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>257663</b>	<b>64,78%</b>	<b>273046</b>	<b>65,77%</b>	<b>170416</b>	<b>46,60%</b>	<b>176423</b>	<b>47,17%</b>
<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>1991</b>	<b>0,50%</b>	<b>2835</b>	<b>0,68%</b>	<b>3811</b>	<b>1,04%</b>	<b>4934</b>	<b>1,32%</b>
Jiné závazky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Odložený daňový závazek	1991	0,50%	2835	0,68%	3811	1,04%	4934	1,32%
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>194588</b>	<b>48,92%</b>	<b>201925</b>	<b>48,64%</b>	<b>90114</b>	<b>24,65%</b>	<b>93458</b>	<b>24,99%</b>
Závazky z obchodních vztahů	78372	19,70%	72574	17,48%	75980	20,78%	77448	20,71%
Závazky-ovládající a řídící osoba	96370	24,23%	113757	27,40%	0	0,00%	0	0,00%
Závazky k zaměstnancům	3631	0,91%	3921	0,94%	3846	1,05%	4108	1,10%
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2055	0,52%	2026	0,49%	2023	0,55%	2333	0,62%
Stát - daňové závazky a dotace	74	0,02%	467	0,11%	408	0,11%	0	0,00%
Přijaté zálohy	12186	3,06%	6032	1,45%	5994	1,64%	5683	1,52%
Dohadné účty pasivní	53	0,01%	913	0,22%	29	0,01%	93	0,02%
Jiné závazky	1847	0,46%	2235	0,54%	3793	1,04%	3793	1,01%
<b>Bankovní úvěry a výpo- moci</b>	<b>61084</b>	<b>15,36%</b>	<b>68286</b>	<b>16,45%</b>	<b>76491</b>	<b>20,92%</b>	<b>80031</b>	<b>21,10%</b>
Krátkodobé finanční vý- pomoci	2680	0,67%	2680	0,65%	8789	2,40%	8789	2,35%
Krátkodobé bankovní úvěry	58404	14,68%	65606	15,80%	71242	18,52%	71242	19,05%
<b>Ostatní pasiva - pře- chodné účty pasiv</b>	<b>-36</b>	<b>-0,01%</b>	<b>1</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Časové rozlišení</b>	<b>-36</b>	<b>-0,01%</b>	<b>1</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
Výdaje příštích období	0	0,00%	1	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

**PŘÍLOHA P II: MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA PODNIKU  
XY, A.S. – VÝVOJOVÉ TRENDY**

<i>V tisících Kč</i>	2007	2008	2009	2010	08/07	09/08	10/09
<b>AKTIVA</b>	397740	415162	365621	373976	4,38%	-11,93%	2,29%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	203863	218746	148759	136430	7,30%	-31,99%	-8,29%
<b>Dlouhodobý neh. majetek</b>	7431	6757	6052	5724	-9,07%	-10,43%	-5,42%
Software	3849	6727	6052	5724	74,77%	-10,43%	-5,42%
Nedokončený DNM	3582	0	0	0	-100,00%	0,00%	0,00%
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	57630	70816	142651	129150	22,88%	101,44%	-9,46%
Pozemky	136	136	14761	14761	0,00%	10753,68%	0,00%
Stavby	3533	3287	46595	43866	-6,96%	1317,55%	-5,86%
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	28090	23408	18727	14045	-16,67%	-20,00%	-25,00%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	25871	43985	62568	56478	70,00%	42,23%	-9,73%
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	138802	141203	56	1556	1,73%	-99,96%	2678,57%
Podíly v ovládaných a řízených osobách	138802	141203	56	1556	1,73%	-99,96%	2678,57%
<b>Oběžná aktiva</b>	181843	190750	215977	235473	4,90%	13,23%	9,03%
<b>Zásoby</b>	77931	81207	105245	122400	4,20%	29,60%	16,30%
Materiál	18748	15376	17973	16707	-17,99%	16,89%	-7,04%
Nedokončená výroba a polot.	35998	46748	66120	81363	29,86%	41,44%	23,05%
Výrobky	23185	19083	21152	24330	-17,69%	10,84%	15,02%
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	4012	2540	67	4552	-36,69%	-97,36%	6694,03%
Dohadné účty aktivní	1786	2473	0	4500	38,47%	-100,00%	0,00%
Jiné pohledávky	709	0	0	0	-100,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	1517	67	67	52	-95,58%	0,00%	-22,39%
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	96918	104121	109019	107473	7,43%	4,70%	-1,42%
Pohledávky z obchod. vztahů	93105	99674	103789	105971	7,06%	4,13%	2,10%
Stát- daňové pohledávky	1266	1281	1266	192	1,18%	-1,17%	-84,83%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	2825	1089	946	0,00%	-61,45%	-13,13%
Dohadné účty aktivní	0	0	2473	0	0,00%	0,00%	-100,00%
Jiné pohledávky	2547	341	402	364	-86,61%	17,89%	-9,45%
<b>Krátkodobý fin. majetek</b>	2982	2882	1646	1048	-3,35%	-42,89%	-36,33%
Peníze	1024	826	773	330	-19,33%	-6,42%	-57,31%
Účty v bankách	1958	2056	873	718	5,01%	-57,54%	-17,75%
<b>Ostatní aktiva</b>	12034	5666	885	2073	-52,92%	-84,38%	134,24%
<b>Časové rozlišení</b>	12034	5666	885	2073	-52,92%	-84,38%	134,24%
Náklady příštích období	0	6250	3190	3076	0,00%	-48,96%	-3,57%
Příjmy příštích období	12034	-584	-2311	-1003	-104,85%	295,72%	-56,60%



<i>v tisících Kč</i>	2007	2008	2009	2010	08/07	09/08	10/09
<b>Pasiva</b>	<b>397740</b>	<b>415162</b>	<b>365621</b>	<b>373976</b>	<b>4,38%</b>	<b>-11,93%</b>	<b>2,23%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>140113</b>	<b>142115</b>	<b>195553</b>	<b>195553</b>	<b>1,46%</b>	<b>37,60%</b>	<b>0,00%</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
Základní kapitál	100000	100000	100000	100000	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Kapitálové fondy</b>	<b>79910</b>	<b>82310</b>	<b>96106</b>	<b>95315</b>	<b>3,00%</b>	<b>16,76%</b>	<b>-0,82%</b>
Ostatní kapitálové fondy	3100	3100	96106	95315	0 %	3000,00%	-0,82
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76810	79210	0	0	3,12%	-100,00%	0,00%
<b>VH minulých let</b>	<b>-39600</b>	<b>-39798</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,48%</b>	<b>-100,00%</b>	<b>0,00%</b>
Nerozdělený zisk m.o.	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Neuhrazená ztráta m.o.	-39600	-39798	0	0	0,48	-100,00%	0,00%
<b>VH běžného účetního období</b>	<b>-197</b>	<b>-397</b>	<b>-792</b>	<b>238</b>	<b>101,52%</b>	<b>99,50%</b>	<b>130,05%</b>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>257663</b>	<b>273046</b>	<b>170416</b>	<b>176423</b>	<b>5,97%</b>	<b>-37,59%</b>	<b>3,52%</b>
<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>1991</b>	<b>2835</b>	<b>3811</b>	<b>4934</b>	<b>42,39</b>	<b>34,43%</b>	<b>29,47%</b>
Jiné závazky	0	0	0	0	0%	0,00%	0,00%
Odložený daňový závazek	1991	2835	3811	4934	42%	34,43%	29,47%
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>194588</b>	<b>201925</b>	<b>90114</b>	<b>93458</b>	<b>3,77%</b>	<b>-55,37%</b>	<b>3,71%</b>
Závazky z obchodních vztahů	78372	72574	75980	77448	-7,82%	4,34%	1,93%
Závazky-ovládající a řídicí osoba	96370	113757	0	0	18,04%	-100,00%	0,00%
Závazky k zaměstnancům	3631	3921	3846	4108	7,99%	-1,91%	6,81%
Závazky ze SP a ZP	2055	2026	2023	2333	-1,41%	-0,15%	15,32%
Stát - daňové závazky a dotace	74	467	408	0	531,08%	-12,63%	-100,00%
Přijaté zálohy	12186	6032	5994	5683	-50,50%	-0,63%	-5,19%
Dohadné účty pasivní	53	913	29	93	1622,64%	-96,82%	220,69%
Jiné závazky	1847	2235	3793	3793	21,01%	69,71%	0,00%
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>61084</b>	<b>68286</b>	<b>76491</b>	<b>80031</b>	<b>11,79%</b>	<b>12,02%</b>	<b>4,63%</b>
<b>Krátkodobé finanční výpomoci</b>	<b>2680</b>	<b>2680</b>	<b>8789</b>	<b>8789</b>	<b>0,00%</b>	<b>227,95%</b>	<b>0,00%</b>
Krátkodobé bankovní úvěry	58404	65606	71242	71242	12,33%	8,59%	0,00%
<b>Ostatní pasiva</b>	<b>-36</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-102,77%</b>	<b>-100,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>Časové rozlišení</b>	<b>-36</b>	<b>1</b>	<b>0</b>		<b>-102,77%</b>	<b>-100,00%</b>	<b>0,00%</b>
Výdaje příštích období	-36	1	0		-102,77%	-100,00%	0,00%

**PŘÍLOHA P III: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR VÝNOSŮ A NÁKLADŮ  
PODNIKU XY, A.S.**

<i>V tisících Kč</i>	<b>2007</b>		<b>2008</b>		<b>2009</b>		<b>2010</b>	
<b>VÝNOSY</b>	<b>405467</b>	<b>100,00%</b>	<b>404469</b>	<b>100,00%</b>	<b>336848</b>	<b>100,00%</b>	<b>326329</b>	<b>100,00%</b>
Tržby za prodej zboží	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Výkony	388920	95,92%	384727	95,12%	331581	98,44%	311458	95,44%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	389 311	96,02%	378079	93,48%	313031	92,93%	293037	89,80%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-391	-0,10%	6648	1,64%	18550	5,51%	18421	5,64%
Aktivace	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Tržby z prodeje DM a mat.	8 576	2,12%	9037	2,23%	898	0,27%	11560	3,54%
Tržby z prodeje DM	1869	0,46%	6831	1,69%	53	0,02%	8547	2,62%
Tržby z prodeje materiálu	6707	1,65%	2026	0,50%	845	0,25%	3013	0,92%
Ostatní provozní V	1493	0,37%	3248	0,80%	-690	-0,20%	-100	-0,03%
Ostatní finanční V	6478	1,60%	7415	1,83%	5059	1,50%	3411	1,05%
Výnosové úroky	1	0,00%	42	0,01%	0	0,00%	0	0,00%

<i>V tisících Kč</i>	<b>2007</b>		<b>2008</b>		<b>2009</b>		<b>2010</b>	
<b>NÁKLADY</b>	<b>405 665</b>	<b>100,00%</b>	<b>404 866</b>	<b>100,00%</b>	<b>337 640</b>	<b>100,00%</b>	<b>326 091</b>	<b>100,00%</b>
Náklady na prodej zboží	0	4,42%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Výkonová spotřeba	310 197	76,47%	295838	73,07%	225935	66,92%	217199	66,61%
Spotřeba materiálu a energie	200980	49,54%	186141	45,98%	165619	49,05%	163759	50,22%
Služby	109217	26,92%	109697	27,09%	60316	17,86%	53110	16,29%
Osobní náklady	72377	17,84%	77522	19,15%	74391	22,03%	78699	24,13%
Mzdové náklady	52807	21,46%	56640	13,99%	55661	16,49%	58385	17,90%
Odměny členům orgánů	290	0,07%	300	0,07%	280	0,08%	300	0,09%
Náklady na SP a ZP	18091	4,46%	19274	4,76%	17015	5,04%	18688	5,73%
Sociální náklady	1189	0,29%	1308	0,32%	1435	0,43%	1326	0,41%
Daně a poplatky	134	0,03%	269	0,07%	584	0,17%	256	0,08%
Daň z příjmů	1301	0,32%	866	0,21%	976	0,29%	1123	0,34%
Splatná	359	0,09%	21	0,01%	0	0,00%	0	0,00%
Odložená	942	0,23%	846	0,21%	976	0,29%	1123	0,34%
Odpisy DHM a DNM	9592	2,36%	9793	2,42%	21798	6,46%	13775	4,22%

ZC prodaného DM a materiálu	4559	1,12%	6394	1,58%	458	0,14%	3854	1,18%
ZC prodaného DM	1889	0,47%	5931	1,46%	1	0,00%	3573	1,10%
Prodaný materiál	2690	0,66%	463	0,11%	457	0,14%	281	0,09%
Změna stavu rezerv a OP – PČ	-3200	-0,79%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ostatní provozní náklady	-220	-0,05%	2255	0,56%	976	0,29%	3388	1,04%
Nákladové úroky	2753	0,68%	3733	0,92%	3519	1,04%	2976	0,91%
Ostatní finanční náklady	8172	2,01%	8196	2,02%	9003	2,67%	4821	1,48%

**PŘÍLOHA P IV: VÝVOJOVÉ TRENDY VÝNOSŮ A NÁKLADŮ  
PODNIKU XY, A.S.**

<i>V tisících Kč</i>	2007	2008	2009	2010	08/07	09/08	10/09
<b>VÝNOSY</b>	<b>405467</b>	<b>404469</b>	<b>336848</b>	<b>326329</b>	<b>-0,25%</b>	<b>-20,07%</b>	<b>-3,22%</b>
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Výkony	388920	384727	331581	311458	-1,09%	-16,03%	-6,46%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	389 311	378079	313031	293037	-2,97%	-20,78%	-6,82%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-391	6648	18550	18421	105,88%	64,16%	-0,70%
Aktivace	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Tržby z prodeje DM a mat.	8 576	9037	898	11560	5,10%	-906,35%	92,23%
Tržby z prodeje DM	1869	6831	53	8547	72,64%	-12788,68%	99,38%
Tržby z prodeje materiálu	6707	2026	845	3013	-231,05%	-139,76%	71,95%
Ostatní provozní výnosy	1493	3248	-690	-100	54,03%	570,72%	-590,00%
Ostatní finanční výnosy	6478	7415	5059	3411	12,64%	-46,57%	-48,31%
Výnosové úroky	1	42	0	0	97,62%	0,00%	0,00%

<i>V tisících Kč</i>	2007	2008	2009	2010	8,7	9,8	10,9
<b>NÁKLADY</b>	<b>405 665</b>	<b>404 866</b>	<b>337 640</b>	<b>326 091</b>	<b>-0,20%</b>	<b>-19,91%</b>	<b>-3,54%</b>
Náklady na prodej zboží	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Výkonová spotřeba	310 197	295838	225935	217199	-4,85%	-30,94%	-4,02%
Spotřeba materiálu a energie	200980	186141	165619	163759	-7,97%	-12,39%	-1,14%
Služby	109217	109697	60316	53110	0,44%	-81,87%	-13,57%
Osobní náklady	72377	77522	74391	78699	6,64%	-4,21%	5,47%
Mzdové náklady	52807	56640	55661	58385	6,77%	-1,76%	4,67%
Odměny členům orgánů	290	300	280	300	3,33%	-7,14%	6,67%
Náklady na SP a ZP	18091	19274	17015	18688	6,14%	-13,28%	8,95%
Sociální náklady	1189	1308	1435	1326	9,10%	8,85%	-8,22%
Daně a poplatky	134	269	584	256	50,19%	53,94%	-128,13%
Daň z příjmů	1301	866	976	1123	-50,23%	11,27%	13,09%
Splatná	359	21	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Odložená	942	846	976	1123	-11,35%	13,32%	13,09%
Odpisy DHM a DNM	9592	9793	21798	13775	2,05%	55,07%	-58,24%

ZC prodaného DM a materiálu	4559	6394	458	3854	28,70%	-1296,07%	88,12%
ZC prodaného DM	1889	5931	1	3573	68,15%	593000,00%	99,97%
Prodaný materiál	2690	463	457	281	-480,99%	-1,31%	-62,63%
Změna stavu rezerv a OP – PČ	-3200	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní provozní náklady	-220	2255	976	3388	109,76%	-131,05%	71,19%
Nákladové úroky	2753	3733	3519	2976	26,25%	-6,08%	-18,25%
Ostatní finanční náklady	8172	8196	9003	4821	0,29%	8,96%	-86,75%