

Projekt implementace Balanced Scorecard s využitím konceptu EVA ve společnosti XY, s. r. o.

Bc. Lukáš Kolářik

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lukáš KOLÁŘÍK**
Osobní číslo: **M10570**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt implementace Balanced scorecard s využitím konceptu EVA ve společnosti XY, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se hodnocení výkonnosti podniku a implementace konceptu Balanced scorecard.

II. Praktická část

- Provedte analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti XY, s. r. o. a představte dosavadní systém měření a řízení výkonnosti podniku.
- Zhodnoťte výkonnost podniku pomocí ukazatele EVA.
- Na základě předchozích analýz vypracujte projekt implementace Balanced scorecard s využitím konceptu EVA do řízení společnosti.
- Vyhodnoťte přínosy a rizika implementace projektu Balanced scorecard.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

HORVÁTH & PARTNER. Balanced scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2004, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
KAPLAN, Robert a David NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI. Praha: Ekopress, 2005, 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Brno: Profess Consulting, 2006, 120 s. ISBN 978-80-7259-005-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Daniel Remeš, Ph.D.
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2013

Ve Zlíně dne 22. února 2013

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 obhajoby¹;
- 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

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

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

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

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

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

- podle § 60⁴ 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 nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

30.4.2013

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

ABSTRAKT

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření návrhu na implementaci konceptu Balanced Scorecard do řízení společnosti XY, s. r. o. Základním předpokladem pro zpracování projektu je teoretické pojednání o problematice výkonnosti podniku s důrazem na využití metody strategického řízení Balanced Scorecard. Další část práce je věnována analytickým činnostem, které byly provedeny na základě metod popsanych v teoretické části. Klíčovým bodem práce je projektová část, která je zaměřena na samotnou implementaci konceptu Balanced Scorecard. Na základě analytických zjištění byly vyjádřeny problémové faktory, které výraznou měrou ovlivňují podnikovou výkonnost. Podle zjištěných hlavních činitelů byl navrhnout proces implementace BSC. Závěrem práce je zhodnocení přínosů a možných rizik spojených s implementací moderního konceptu řízení výkonnosti.

Klíčová slova: EVA, BSC, výkonnost podniku, finanční analýza, strategie, strategická mapa, SWOT analýza, PEST analýza.

ABSTRACT

The main goal of this dissertation is to create a proposal for the implementation of the Balanced Scorecard concept in the management of XY Ltd. Basic prerequisite for the project development is a theoretical treatise on the issue of business performance with emphasis on methods of strategic management Balanced Scorecard. Further section is devoted to analytical activities that have been carried out using the methods described in the theoretical part. The key part of this work is the project section, which focuses on the actual implementation of the Balanced Scorecard concept. Based on the analytical findings, the problematic factors were expressed that importantly influence business performance. According to the major identified factors, BSC implementation process was designed. Finally, work is to evaluate the benefits and potential risks associated with the implementation of the modern concept of performance management.

Keywords: economic value added, balanced scorecard, business performance, financial analysis, strategy, strategy map, SWOT analysis, PEST analysis.

Velmi rád bych na tomto místě poděkoval vedoucímu své diplomové práce Ing. Danielu Remešovi, Ph.D. za jeho odborné vedení. Především pak za jeho cenné rady, odborné připomínky a komentáře směřované ke zlepšení obsahu práce.

Také bych chtěl poděkovat vedení podniku XY, s. r. o., který mi poskytnul všechny potřebné materiály a informace a byl mi nápomocen při zodpovězení všech mých dotazů. Díky tomu jsem byl schopen provést analýzu celé společnosti a následně na to vytvořit návrh na implementaci konceptu Balanced Scorecard.

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

„Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte nejdříve sebe.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VÝKONNOST PODNIKU	13
1.1 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	14
1.2 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI.....	15
1.2.1 Klasické ukazatele.....	16
1.2.2 Moderní ukazatele.....	18
1.2.2.1 Diskontované cash flow - DCF.....	19
1.2.2.2 Hodnota přidaná trhem – MVA.....	19
1.2.2.3 Excess Return	19
1.2.2.4 Ekonomická přidaná hodnota – EVA.....	20
1.2.2.5 Total Shareholder Return – TSR	21
1.2.2.6 Cash Flow Return on Investment - CFROI.....	21
1.2.2.7 Komplexní ukazatele výkonnosti.....	21
2 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	22
2.1 PEST ANALÝZA.....	23
2.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	24
2.3 SWOT ANALÝZA.....	24
3 BALANCED SCORECARD	25
3.1 HISTORIE BSC.....	25
3.2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA BSC.....	26
3.3 PERSPEKTIVY BSC	27
3.3.1 Finanční perspektiva	27
3.3.2 Zákaznická perspektiva	28
3.3.3 Perspektiva interních procesů.....	29
3.3.4 Perspektiva učení se a růstu	30
3.4 STRATEGICKÁ MAPA.....	32
3.5 IMPLEMENTACE BSC.....	33
3.5.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci	34
3.5.2 Objasnění strategie	34
3.5.3 Tvorba Balanced Scorecard.....	35
3.5.4 Postup při procesu rozšíření – roll – out	37
3.5.5 Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard	37
3.6 SYNERGIE BSC	38
3.7 PŘÍNOSY BSC.....	39
3.8 BARIÉRY BSC	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU XY, S. R. O.....	42

4.1	VÝROBKOVÉ PORTFOLIO.....	42
4.2	ODBĚRATELÉ.....	43
4.3	VÝVOJ ZAMĚSTNANCŮ	44
4.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	45
4.5	STRATEGIE A CÍLE PODNIKU.....	45
4.6	ANALÝZA ODVĚTVÍ	46
5	STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	49
5.1	SWOT ANALÝZA.....	49
5.2	PEST ANALÝZA.....	49
5.3	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	50
5.3.1	Stávající konkurence	50
5.3.2	Hrozba vstupu potencionálních konkurentů.....	51
5.3.3	Hrozba substitutů	51
5.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů.....	51
5.3.5	Vyjednávací síla odběratelů	52
6	FINANČNÍ ANALÝZA	53
6.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	53
6.1.1	Majetková a finanční struktura podniku.....	53
6.1.2	Analýza výnosů a nákladů.....	55
6.1.3	Vývoj výsledku hospodaření	57
6.2	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	59
6.2.1	Ukazatele likvidity	59
6.2.2	Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury	59
6.2.3	Ukazatele rentability.....	60
6.2.4	Ukazatele aktivity.....	62
6.3	OSTATNÍ POMĚROVÉ UKAZATELE	63
6.3.1	Spider analýza	63
6.4	SOUHRNNÉ UKAZATELE	65
6.4.1	Index IN05.....	66
6.4.2	Altmanovo Z-skóre	66
7	VÝPOČET EKONOMICKÉ PŘIDANÉ HODNOTY.....	67
7.1	VYMEZENÍ NOA (C)	67
7.1.1	Aktivace položek.....	67
7.1.2	Vyčlenění neoperativních aktiv	68
7.1.3	Neúročený cizí kapitál.....	69
7.1.4	Výpočet NOA v jednotlivých letech	70
7.2	VYMEZENÍ NOPAT.....	71
7.3	VÝPOČET WACC.....	72
7.3.1	Stanovení nákladů na cizí kapitál.....	72
7.3.2	Stanovení nákladů na vlastní kapitál.....	73
7.3.3	Vyjádření WACC	75

7.4	VÝPOČET EVA.....	76
7.4.1	Ekonomický model	76
7.4.2	Účetní model	77
7.5	IDENTIFIKACE GENERÁTORŮ HODNOTY.....	78
7.6	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	78
8	NÁVRH IMPLEMENTACE BSC	81
8.1	VYTVORENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ PRO IMPLEMENTACI.....	83
8.2	OBJASNĚNÍ STRATEGIE	87
8.3	TVORBA BSC	88
8.3.1	Stanovení strategických cílů.....	89
8.3.2	Vztah příčin a následků	93
8.3.3	Výběr měřítek a určení cílových hodnot	96
8.3.4	Stanovení strategických akcí	102
8.4	PROCES ROZŠÍŘENÍ- ROLL-OUT.....	106
8.5	ZAJIŠTĚNÍ KONTINUÁLNÍHO NASAZENÍ BSC	107
8.5.1	Integrace BSC do systému plánování.....	107
8.5.2	Integrace do BSC do systému reportingu.....	108
8.5.3	Integrace BSC do systému řízení zaměstnanců.....	108
8.6	INFORMAČNÍ PODPORA BSC	109
9	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU	110
9.1	PŘÍNOSY PROJEKTU	110
9.2	RIZIKA PROJEKTU	111
9.3	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PROJEKTU.....	112
	ZÁVĚR	115
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	117
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	121
	SEZNAM OBRÁZKŮ	123
	SEZNAM TABULEK.....	124
	SEZNAM PŘÍLOH.....	126

ÚVOD

Každý podnik si přeje být úspěšným a dosahovat uspokojivých hodnot. Jejich dosažení ovšem není jednoduchou záležitostí. Zvláště v dnešní době, kdy je většina odvětví ovlivněna úbytkem zakázek a nabídka tak převyšuje poptávku. Na podniky jsou tak ze strany zákazníků kladeny stále větší nároky a vzhledem k širokým možnostem trhu je znatelný i tlak na cenu. Podnikatelský subjekt tak musí být orientovaný na zákazníka a být konkurenceschopný svému okolí. Hodně diskutovaným pojmem posledních let v souvislosti s úspěchem podniku je jeho výkonnost. Tradiční ukazatele výkonnosti podniku v této souvislosti již dávno nejsou dostačující, a proto byly doplněny o hodnototvorná měřítka, která lépe vyjadřují skutečnou výkonnost podniku. Hodnotový přístup si vyžádali vlastníci kapitálu, z důvodu podstoupení největšího rizika.

Chce-li být podnik konkurenceschopný a mít oproti svým rivalům konkurenční výhodu, musí být schopen pružně reagovat na změny trhu. Vlivem neustálých změn na trhu se stále více přikládá váha komplexním metodám řízení výkonnosti. Jejich nespornou výhodou je především jejich dlouhodobá orientace na základě podnikové strategie a kromě finančních, zahrnují také nefinanční ukazatele. To potvrzuje jejich komplexnost při měření výkonnosti orientované na základní cíl podniku.

Jedním takovým je i koncept Balanced Scorecard, který je nejdůležitějším bodem celé diplomové práce. Hlavním úkolem je pak navržení projektu implementace BSC do firemního řízení podniku XY, s. r. o. za pomoci konceptu ekonomické přidané hodnoty.

Práce je rozdělena na tři hlavní části. Základem tomu je teoretická část, která vysvětluje pojem výkonnost a možnosti jejího měření. Následuje rozdělení ukazatelů výkonnosti a hlavních nedostatků tradičních měřitek. Teoretická část dále pokračuje uvedením významu o provedení strategické analýzy. Nejobsáhlejším bodem této části je pojednání o BSC na základě literárních zdrojů.

Analytická část začíná představením zkoumaného podniku a provedením strategické analýzy včetně analýzy finanční. Provedené výzkumy budou doplněny o hodnocení výkonnosti podniku pomocí ukazatele EVA včetně vyjádření generátorů hodnoty. Zjištěná fakta budou použita jako zdroj informací pro projektovou část. Závěrečná část práce je věnována samotnému projektu implementace BSC s vyjádřením nákladů projektu, časovou náročností, uvedením příčin a možných rizik plynoucích z projektu zavádění BSC.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝKONNOST PODNIKU

Pojmy jako výkonnost nebo měření výkonnosti patří v dnešní době k běžně používaným pojmům. Jejich význam a využití lze vyjádřit v závislosti na oboru či zájmovém zaměření. Termín výkonnost je používán napříč různými oblastmi od sportu až po ekonomiku. (Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 7)

V obecném pojetí lze pojem vyjádřit jako způsob, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem průběhu. Definice tedy předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovených kritérií. (Wagner, 2009, s. 17)

V podnikové terminologii lze pak výkonnost charakterizovat jako schopnost firmy co nejlépe zhodnotit investice vložené do jejích podnikatelských činností. Taková definice by však mohla vyvolat dojem, že výkonným podnikem je pouze ten, který dosahuje dobrých hospodářských výsledků. Takové vyjádření lze považovat za neúplné, neboť se lze na výkonnost dívat z různých hledisek.

Různé úhly pohledu jsou závislé na konkrétních zájmech Stakeholders. Tento anglický pojem společně označuje všechny strany, které jsou přímo zainteresované na podnikové výkonnosti. Součástí této skupiny jsou nejen vlastníci (shareholders), ale také manažeři, zaměstnanci, věřitelé, zákazníci, dodavatelé, lidé žijící v regionu, vláda a místní orgány samosprávy atd. Každý ze zmíněných subjektů má zájem na výkonosti podniku. Každý z výše zmíněných stran hodnotí výkonnost jinak v závislosti na svém užitku. Nabízí se však otázka, či zájmy upřednostnit a zařadit je při řízení podniku na první místo. V této souvislosti se spíše než slovo zájmy začal používat pojem value, který je vyjádřením ve smyslu hodnoty či prospěchu. Správným řízením tvorby hodnoty podniku v dlouhodobém horizontu lze dosáhnout uspokojení v první řadě vlastníků, protože podstupují největší riziko. Zájmy ostatních zainteresovaných stran jsou uspokojeny až v závislosti na uspokojení vlastníka, protože jedině hodnototvorná společnost může uspokojit nároky a požadavky svého okolí. (Šulák a Vacík, 2005, s. 81; Neumeierová a Neumaier, 2002, s. 22-23)

Jeden z klíčových faktorů majících vliv na výkonnost podniku a jeho tvorby hodnoty je konkurenceschopnost podniku a konkurenční výhoda. Společnost, která dosahuje v rámci určitého odvětví nadprůměrné rentability, pak zákonitě disponuje konkurenční výhodou. Konkurenční výhody tedy podnik dosahuje tehdy, když jí její převaha nad konkurencí za-

jišťuje dostatečné množství zákazníků a chrání ji před silou konkurence. (Marinič, 2008, s. 16)

Právě konkurenceschopnost je vlastnost, která podniku dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty a její hodnocení proto souvisí s charakterem a podmínkami této soutěže. Zajistit si trvalou konkurenceschopnost znamená pro firmy vytvářet si budoucí konkurenční výhody s předstihem, než je stačí okopírovat konkurence. Konkurenční výhoda je pouze dočasný stav, než jej právě ostatní v odvětví začnou napodobovat a dostanou se na stejnou úroveň. Lze tedy konstatovat, že jedna z možných cest je neustále zvyšování kvality všech procesů prováděných ve společnosti a tím vytváření konkurenční výhody. (Pitra, 2001, s. 22-23)

1.1 Měření výkonnosti podniku

Před samotným měřením výkonnosti je zapotřebí, aby si podnik vyjasnil základní koncepční rámec uplatňovaný při měření výkonnosti. Zodpovězení otázek je důležité pro ty subjekty, které jsou za průběh a výstupy měření odpovědné. Stejně tak je důležité porozumět systému užívaného měření ze strany uživatelů informací měření. (Wagner, 2009, s. 32)

Měření výkonnosti podniku je jedna ze základních úloh řízení podniku. Je důležitou součástí zjištění finančního zdraví podniku. Pro samotné měření výkonnosti podniku je důležité vyjasnit si dvě základní otázky z jinak širokého spektra koncepčních otázek:

- Jak měřit vstupy a výstupy podnikatelského procesu a jak je porovnat?
- Pro koho měřit výkonnost podniku a k čemu tyto informace potřebuje?

(Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 14)

Vstupy a výstupy podnikatelského procesu lze měřit různými způsoby. Nejpoužívanější vyjádřen je buď v naturálním, nebo v peněžním (hodnotovém) vyjádření. Peněžní vyjádření je předmětem účetnictví, ze kterého je patrné, že při měření výsledku podnikatelské činnosti je hlavním nedostatkem skutečnost, že měření lze provádět pouze za vymezené časové období a pouze s určitou mírou jistoty. Vedle otázky jak měřit výkonnost podniku je velmi důležitá otázka pro koho a za jakým účelem ji měřit. Tedy jaké účetní informace různé subjekty pro vyjádření podnikové výkonnosti požadují. Ekonomické výsledky podniku přirozeně nezajímají pouze vlastníky a manažery. Další zájmovou skupinou, která se zajímá o

výsledky podniků, jsou státní orgány, obchodní partneři a také zaměstnanci. Otázku ovšem je, k čemu tyto informace zájmové subjekty vyžadují. Jak již bylo dříve zmíněno, každý účastník má své zájmy, které sleduje. (Fibířová a Šoljaková, 2005, s. 16-17)

Význam měření výkonnosti podniku velmi dobře ve své publikaci vyjadřuje Pitra (2010). Ten uvádí důvody, proč by se měl podnik měřením své výkonnosti zabývat. Tyto důvody jsou uvedeny v třech na sebe navazujících bodech:

- Pokud něco nelze změřit, nelze to kontrolovat
- Pokud nelze něco kontrolovat, nelze to řídit.
- Nelze-li něco řídit, nelze to ani vylepšit!

1.2 Přístupy k měření výkonnosti

Metody měření výkonnosti podniku se v čase neustále vyvíjí. Je to z důvodu rozdílných pohledů na danou problematiku a také dle subjektu, který měření výkonnosti vyžaduje. Historický vývoj měření výkonnosti podniku představuje rozvoj názorů na toto měření a pojmání výkonnosti od výpočtu ziskových marží a růstu zisku k měření rentability investovaného kapitálu. V současnosti se přidává na váze hodnotit podniky pomocí moderních konceptů založených na tvorbě hodnoty pro vlastníky a hodnotovému řízení. Názorně to lze vidět v níže uvedené tabulce. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 13)

Tab. 1: Historický vývoj měření výkonnosti (Pavelková a Knápková, 2009, s. 14)

1. Generace Historie	2. Generace 80. léta	3. Generace 90. léta	4. Generace Současnost
"Zisková Marže"	"Růst zisku"	"Výnosnost kapitálu" (ROI, ROE)	"Tvorba hodnoty pro vlastníky"
$\frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$	Maximalizace zisku	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Investovaný kapitál}}$	EVA, CFROI, FCF

Primárním cílem finančního řízení je neustálá snaha o zvyšování výkonnosti podniku. Vlivem událostí se dostává do popředí zájmů manažerů nutnost dlouhodobé orientace podniků na výkonnost. V dnešní době je podnikatelské prostředí ovlivňováno trendy globalizace, nárůstem konkurence, otevíráním nových trhů, fúzemí a akvizicemi. To je důvodem, proč se podnikové vedení začíná zabývat dlouhodobou orientací na výkonnost podniku. Přizpůsobování se podniků ekonomickému vývoji a zvyšování konkurenceschopnosti se projeví i

v přístupu podniku k měření jeho výkonnosti. V posledních letech došlo k zásadnímu myšlenkovému odklonu v otázkách hodnocení efektivnosti firemních aktivit od tradičních ukazatelů. Nové názory preferují hodnocení na základě tržní hodnoty podniku. Vznik nových myšlenek byl zapříčiněn požadavkem vlastníků k věrohodnějšímu zobrazení hodnocení jejich investic. (Dluhošová, 2006, s. 14-16)

1.2.1 Klasické ukazatele

Většina tradičních ukazatelů k měření výkonnosti vychází z maximalizace zisku jako základního cíle podnikání. Jejich základem pro výpočet jsou údaje z účetních výkazů společností, hlavně pak účetní výsledek hospodaření. Nejsou proto schopny respektovat rizikovost, vliv inflace ani náklady obětované příležitosti. Klasické ukazatele neberou v úvahu časovou hodnotu peněz, což u dlouhodobých projektů s časovým vývojem je významný problém. (Šulák a Vacík, 2005, s. 83)

Dluhošová (2006) uvádí nedostatek tradičních ukazatelů především v nízké korelaci k vývoji hodnoty na kapitálovém trhu, chybějící zohlednění nákladů na kapitál, chybějící zachycení nehmotného majetku a orientace na minulost.

Mařík a Maříková (2001) shodně tvrdí, že finanční cíle tradičně řízených podniků jsou odvozovány z účetních výkazů. Především se jedná o různé formy hospodářských výsledků, ze kterých jsou stanoveny výsledky výkonnosti podniku v podobě různých forem rentability. Největší problém tradičních ukazatelů také vidí v jejich nedostatečné souvztažnosti s tvorbou akcionářské hodnoty. Nikde totiž není zaručeno, že růst zisku bude mít za následek růst hodnoty akcií na kapitálovém trhu. Za zásadní problém „účetních“ ukazatelů lze považovat možnost výrazného ovlivnění výše vykázaného výsledku hospodaření pomocí legálních účetních postupů. Dalším nedostatkem účetních ukazatelů je ten, že neberou zřetel na časovou hodnotu peněz a především riziko.

Ačkoliv je v současné době plně neustálých vnějších změn řízení podle klasických ukazatelů výkonnosti nedostačující, pořád si najde své uplatnění v podnikové ekonomice. Některé ukazatele jsou pořád brány jako vhodné doplnění měřítek založených na tvorbě hodnoty pro vlastníky. Jsou tedy vhodným podkladem pro komplexní hodnocení výkonnosti. (Ipodnikatel, 2011)

Finanční analýza představuje významnou součást uceleného komplexu finančního řízení organizace. Výsledky analýzy jsou pro podnik zpětnou vazbou mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Svoji podstatou je analýza zrcadlem finančního účetnictví, které je základním zdrojem dat a informací prostřednictvím účetních výkazů, tzn. výkazu zisků a ztrát, rozvahy a výkazu peněžních toků. (Valach, 1999, s. 91)

Účelem a smyslem finanční analýzy je komplexní zhodnocení finanční situace podniku. Díky svým dílčím výpočtům pomáhá vyjádřit, zda podnik dosahuje dostatečné ziskovosti, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, jak efektivně využívá svá aktiva, zda je schopný splácet své závazky a celou řadu dalších užitečných zjištění. Finanční analýzu lze již v dnešní době považovat za nedílnou součást finančního řízení každé společnosti. Podniku slouží jako zpětná vazba o tom, jakým směrem se podnik v jednotlivých letech ubíral, jakých dosáhl meziročních změn, které předpoklady se mu podařilo naplnit či naopak jaké neočekávané skutečnosti měly vliv na finanční výkonnost podniku. (Pavelková, Knápková a Šteker, 2013, s. 17)

Pro posouzení výsledků ukazatelů finanční analýzy je důležité zjištěné hodnoty porovnat s protihodnotou. Nejlepší variantou je porovnat výsledky s konkurencí v daném oboru. Tím lze zjistit, jak si daný podnik vede. Jestli je podprůměrný, průměrný nebo naopak dominuje odvětví. Výhodou je dostupnost požadovaných dat. Tyto data lze dále porovnat v souvislosti s historickými výsledky podniku nebo se stanoveným plánem. (Ipodnikatel.cz, 2011)

Uživateli finanční analýzy není pouze vrcholové vedení podniku. Kromě vedení se o finanční situaci podniku zajímají investoři (akcionáři, vlastníci), obchodní partneři (odběratelé a dodavatelé), banky a jiní věřitelé, konkurence, zaměstnanci, auditoři, daňový poradci, stát a další orgány veřejné správy. Každý ze zmíněných subjektů má však své zájmy, které ho vedou k potřebě finanční analýzy. (Hrdý a Horová, 2009, s. 119)

Kolář (1997) ve své publikaci doporučuje vypočtené ukazatele finanční výkonnosti porovnat nejen v různých časech, ale také je porovnat ve stejném čase s ukazateli konkurence nebo s příslušnými odvětvovými průměry.

Ten také uvádí základní metody zjištění finanční výkonnosti podniku:

- Analýza absolutních ukazatelů
- Analýza rozdílových a tokových ukazatelů
- Analýza poměrových ukazatelů
- Analýza soustav ukazatelů

1.2.2 Moderní ukazatele

Vznik nových přístupů měření výkonnosti si vynutil vývoj finančního řízení vzhledem k nedostatkům tradičních ukazatelů a jejich strnulosti. Moderní ukazatele již nejsou založeny na maximalizaci zisku, nýbrž na maximalizaci hodnoty podniku a hodnoty pro vlastníky. Tyto ukazatele poměřují dosažený zisk s investovanými náklady. Začínají se tak využívat tzv. hodnotová kritéria pro měření finanční výkonnosti podniku. (Hrdý a Horová, 2009, s. 137-138)

Poslední trendy měření výkonnosti podniku dává na významnosti řízení hodnoty podniku na základě zvyšování hodnoty pro vlastníky. Schopnost podniku vytvářet hodnotu pro vlastníky je stále považován za klíčový indikátor řízení a výkonnosti podniku. Autor také prosazuje využívání moderních hodnototvorných ukazatelů jako hlavní indikátor měření výkonnosti a zároveň uvádí základní nedostatky klasických měřítek jako různé formy zisku, návratnost investice, růst tržeb, cash flow a další. Jako největší slabiny označuje jejich strnulost, omezenost vypovídací hodnoty a z tohoto důvodu jsou nepoužitelné pro moderní řízení podniku a jeho hodnoty. (Savarese, 2000, s. 6)

Modernější přístupy hodnotového řízení se snaží o propojení všech činností podniku i lidí účastnících se podnikových procesů. Další změnou je používání namísto účetního zisku implementace ekonomického zisku, který bere v úvahu i alternativní náklady kapitálu, které v účetních výkazech nejsou zachyceny (náklady obětované příležitosti, oportunitní náklady). Mimořádná pozornost je věnována konceptu řízení hodnoty, který je v posledních letech nejvýznamnější změnou finančního řízení podniku. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 16-17)

1.2.2.1 Diskontované cash flow - DCF

Zásadním rozdílem oproti volnému cash flow je ten, že se nejedná o absolutní veličinu, ale o měřítko hodnoty zohledňující čas i riziko. Díky tomu se tento ukazatel stal výhodným měřítkem hodnocení výkonnosti a je nedílnou součástí hodnocení výhodnosti investic. Model je založen na předpovědích budoucího vývoje podniku, což znamená pro podnik důležité stanovisko. Přístup ukazatele ovšem neumožňuje přímé propojení měření a řízení výkonnosti podniku s motivačním systémem, který by usměrňoval manažery v jejich výběru a realizaci projektů, které jsou předpokladem pro budoucí produkci ekonomického užitku. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 46)

1.2.2.2 Hodnota přidaná trhem – MVA

Tržní přidaná hodnota je ukazatel měřící výkonnost podniku. Je vyjádřen jako rozdíl tržní hodnoty akcií a investovaného kapitálu. Jinak řečeno se jedná o součet hodnoty všech nároků vůči podniku, tržní ceny dluhů a tržní hodnoty vloženého kapitálu. Cílem je dosáhnout co nejvyšší hodnoty MVA. Dosažením vysoké hodnoty MVA znamená, že podnik vytvořil hodnotu pro vlastníky. (Centrum pro finance a management, 2005-2012)

Největším přínosem této metody hodnocení výkonnosti je to, že jde o hodnotu uznanou trhem a při výpočtu jsou zohledněny odhady budoucího vývoje podniku. Naopak nevýhodou je její zaměřenost pouze na celopodnikovou výkonnost. Další nevýhodou je to, že nelze dost dobře poznat, jakou měrou se na výkonnosti podniku podíleli manažeři, a co bylo způsobeno okolnostmi, které nemohli ovlivnit. Nevýhodou je také jeho měřitelnost pouze u veřejně obchodovatelných společností. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 46-48)

1.2.2.3 Excess Return

Jde o další ukazatel vycházející z tržní hodnoty Jeho výpočet lze vyjádřit jako rozdíl mezi skutečnou hodnotou bohatství a očekávanou hodnotou bohatství. Oproti ukazateli MVA je evidentní posun směrem dopředu, když tento ukazatel bere na vědomí požadavky investora na zhodnocení jeho kapitálu. Jinak se projevuje stejnými nedostatky jako tržní přidaná hodnota. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 48-50)

1.2.2.4 Ekonomická přidaná hodnota – EVA

Zakladatel tohoto moderního ukazatele firma Stern Stewart & Co., prezentuje EVU jako měřítko ekonomického zisku. Názorně to vyjadřuje vzorec, který je rozdílem mezi čistým provozním ziskem po zdanění a váženými průměrnými náklady na kapitál. Výjimečnost ekonomické přidané hodnoty je ve výběru vstupních dat, která jsou sice brána z účetních výkazů, ale jsou upravena podle stanovených úprav tak, aby bylo dosaženo co nejpřesnějšího výsledku znázorňující hodnotu podniku. EVA navíc kromě orientace na ekonomická data bere v potaz i náklady na vlastní i cizí kapitál. Především to, že model zahrnuje veškeré náklady na provoz podniku, dělá z tohoto modelu velmi žádaný ukazatel, především ze strany vlastníků, kteří si mohou být jisti, že není tento ukazatel nikterak zkreslen, jako tomu bývalo u měřítek EPS, cash flow či jiných tradičních ukazatelů. Řada odborníků také tvrdí, že je EVA dokonce lepší rozhodovací nástroj než výpočet čisté současné hodnoty, protože zachycuje hodnotu firmy od počátku její existence. (Stern Stewart & Co., 2013)

EVA je považována za nástroj řízení podniku a značným zaměřením na tvorbu a zvyšování hodnoty.

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

NOPAT – čistý operativní zisk po zdanění

NOA – čistá operativní aktiva

WACC – průměrné vážené náklady kapitálu (Mařík a Maříková, 2001, s. 49-51)

Koncept EVA ve své podstatě vyjadřuje, jakou hodnotu podnik svojí činností vyprodukoval navíc oproti jiné investiční příležitosti se stejným rizikem. Samotný výpočet ekonomické přidané hodnoty není nikterak složitý. O poznání složitější je úprava vstupních účetních dat tak, aby co nejvíce odpovídala ekonomické realitě podniku a ve vyčíslení nákladů na kapitál. Nutnost úprav si vyžaduje právě fakt, že účetní záznamy jsou postaveny na zásadách opatrnosti a zaměřují se spíše na věřitele, kapitálové trhy či daňové zákony než uvádění relevantních údajů pro vlastníky. EVA bere v úvahu pouze ty výnosy a náklady, které souvisí s hlavní činností podniku. Stejně bere při výpočtu nákladů kapitálu v úvahu pouze ten kapitál, který je vázaný v aktivech využívaných v hlavní podnikatelské činnosti. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 51-52)

1.2.2.5 Total Shareholder Return – TSR

Měřítka zvané TSR je schopno přímo vyjádřit změny v bohatství akcionářů v určitém období. Plní funkci výše vyplacených dividend a zvýšení nebo snížení ceny akcie v závislosti na rozdílu hodnoty na začátku a konci období. Podstata měřítka odpovídá principu vnitřního výnosového procenta.

Nevýhodou je využití modelu, protože ukazatel je vhodný pro měření výkonnosti u podniků obchodovaných na kapitálových trzích. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 50-52)

1.2.2.6 Cash Flow Return on Investment - CFROI

CFROI v překladu znamená ukazatel provozní návratnosti investice. Jde o nejkompexnější měřítko výkonnosti, které ke svému znázornění využívá výpočet vnitřního výnosového procenta. Podstata měřítka je založena na stejné bázi jako ukazatel ekonomické přidané hodnoty. Jediným rozdílem oproti výpočtu EVA je porovnání vypočteného vnitřního výnosového procenta s průměrnými náklady na kapitál. Pokud je tedy hodnota CFROI vyšší než WACC, podnik tvoří hodnotu. Pokud je naopak nižší, hodnota podniku je negativně ovlivněna. (Finport, 2010-2011b)

Hodnota podniku je závislá na očekávaných čistých peněžních tocích v budoucnu, přepočtených na jejich současnou hodnotu pomocí diskontní míry odrážející se od očekávané výnosnosti investora. Ukazatel provozní návratnosti investice je tedy založen na peněžních tocích. CFROI lze pomocí vzorce vyjádřit jako srovnání zdaněné budoucí cash flow upravené o inflaci, které je k dispozici investorům s inflačně upravenou hotovostní investicí brutto, vloženou investory do podniku. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 93)

1.2.2.7 Komplexní ukazatele výkonnosti

Jde o ukazatele preferující dlouhodobý pohled na firemní výkonnost, která je závislá na strategii podniku. Tento přístup klade velký důraz kromě finančních ukazatelů i na nefinanční. Výsledné hodnoty komplexních ukazatelů jsou značně ovlivněny kvalitou, uspokojením zákazníků, inovací, ale i podílem na trzích. Proto tyto faktory nesmí být opomíjeny. Do této kategorie měření výkonnosti patří především Balanced Scorecard (BSC) a European Foundation of Quality Management (EFQM). (Šulák a Vacík, 2005, s. 84-85)

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza je součástí strategického řízení podniku. Základním předpokladem pro formulování firemní strategie vedoucí k dosažení konkurenční výhody je nalezení souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Proces takové formulace si však vyžaduje systematický postup k identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik ve vzájemném porovnání se zdroji a možnostmi podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 8-10)

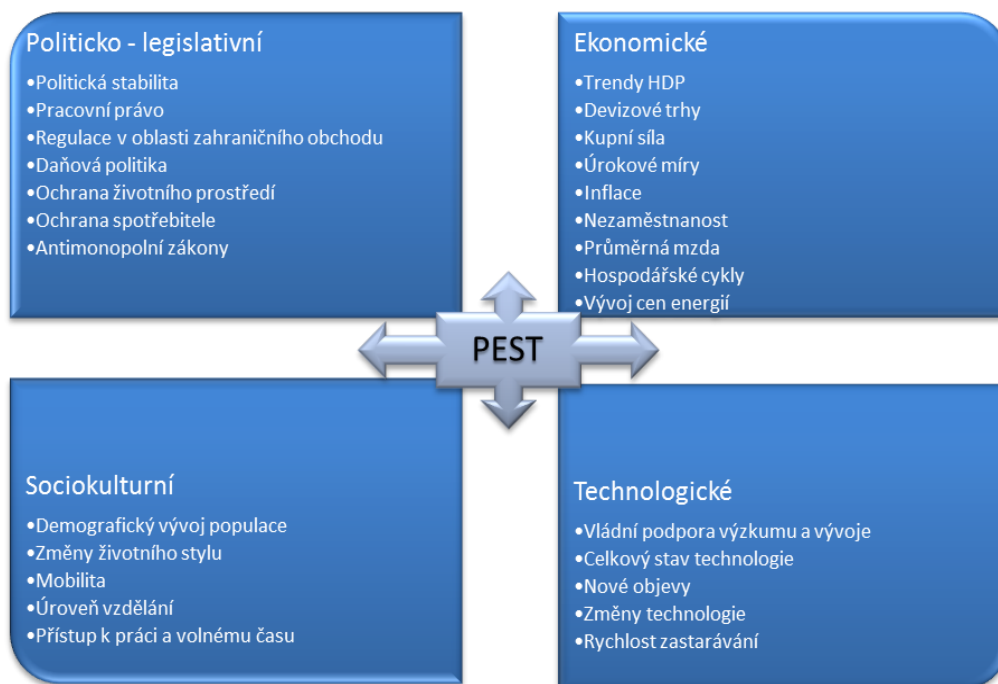
Primárním cílem je připravit podnik na všechny možné situace, které mohou s velkou mírou pravděpodobnosti nastat. Výsledky strategické analýzy jsou primárními vstupy pro formulaci strategie podniku. Obecně lze analýzu shrnout jako metodu rozložení určitého celku na jednotlivé dílčí části a z těchto dílčích částí identifikuje jednotlivé složky podle jejich významnosti. Základním úkolem strategické analýzy je identifikace, analýza a zhodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 8-10)

Na základě zjištěných skutečností následuje posouzení vhodnosti současné strategie a případně rozhodnutí její změny. Při posuzování vhodnosti strategie je nutno vzít v potaz i odhad budoucích trendů a jevů, které by mohli v budoucnu nastat a ovlivnit tak podnik a jeho okolí. Zkvalitněním procesu tvorby strategie je předpokladem pro včasnou identifikaci důsledků dosavadního vývoje, díky čemuž můžeme eliminovat negativní účinky a naopak navázat na pozitivní vlivy. Především vnímáním faktorů ovlivňujících podnik a jeho okolí vede k objasnění následků, kterých se může podnik vyvarovat a naopak vyhledávat a využívat nové příležitosti k tvorbě vyšší hodnoty. Pokud si podnik zvolí dobrou strategii, která výrazně pomůže dosáhnout jeho stanovených cílů, staví ho to do jedinečné pozice. Neexistuje však žádný univerzální postup, který by šel v praxi využít na kdejaký podnik. Strategie musí být podniku tzv. ušitá na míru přesně podle jejího zaměření, postavení na trhu a konkurenčního okolí. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 8-10)

Strategická analýza, nebo jinak také známá jako analýza vnějšího a vnitřního okolí podniku je základním kamenem pro implementaci konceptu Balanced scorecard. Pro zavedení tohoto moderního nástroje je nutné na základě výsledků zjištěných strategickou analýzou správně definovat firemní strategii. Pro účely této diplomové práce budou představeny dílčí analýzy, které jsou potřebné k analýze vnějšího a vnitřního okolí. (Strateg, 2010)

2.1 PEST analýza

Nejznámější a nejpoužívanější metodou analýzy makrookolí je PEST analýza. Hlavním cílem PEST analýzy je podnítit vedení podniku, aby se zabývali relativně vzdálenými faktory, zadávali je do souvislostí a tím mohli předcházet možným hrozbám a zakládat na příležitostech vznikajících v okolí podniku. Cílem analýzy není pouze vypracovat vyčerpávající seznam makroekonomických faktorů. Důležité je rozpoznat a odlišit význam faktorů na společnost, neboť na každý podnik působí stejný faktor jinou měrou. Význam analýzy je přímo úměrný velikosti podniku a jeho rozvojovým ambicím. Například politická podpora, vývozní kvóty, zahraniční vztahy, demografická struktura společnosti mají na velké podniky větší význam než na malé či střední. V průběhu času bude docházet k obměně faktorů a tím také jejich význam. Schopnost pochopení změn v prostředí je značně významná. Vnímané změny vlivů prostředí signalizují potenciální potřebu změny strategie. Upozorňují na příležitosti a varují před možnými riziky. Výsledky získané ze zmíněné analýzy se pak dále promítají i do dalších částí strategické analýzy. Konkrétně to ovlivňuje určení hybných změnotvorných sil či SWOT analýzu. Obrázek č. 2 uvádí klíčové faktory, působící na podnik. Každá z uvedených skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují činnost organizace (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16-20)



Obr. 1: PEST analýza (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 19)

2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jako součást analýzy vnějšího prostředí je rovněž důležité přezkoumat ekonomiku odvětví s využitím koncepčního nástroje, kterým je například Porterův model pěti konkurenčních sil. Ten pomáhá zhodnotit atraktivitu odvětví a určit konkrétní síly, které odvětví utvářejí. Analýza má za úkol identifikovat faktory odvětví, tedy vymezení jeho hybných změnотvorných sil, které mohou významně ovlivnit vývoj a změnu odvětví. Základem Porterova modelu je zaměřit se na dílčí úlohy (vlivy), které na podnik působí: vyjednávací síla kupujících, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitučních výrobků, hrozba vstupu nové konkurence na trh a samozřejmě úroveň konkurenčního odvětví. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 10-11; Kaplan a Norton, 2010, s. 59)

2.3 SWOT analýza

Nedílnou součástí strategické analýzy je diagnóza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou diagnostiku, zaměřeným na identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Volba o výběru realizovatelné strategie lze provést teprve po zpracování odhadu vnitřní a vnější situace podniku. Cílem zmiňované analýzy není v žádném případě pouze vypracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek podniku. Hlavní ideou by měla být hluboce strukturovaná analýza poskytující užitečné poznatky pro tvorbu strategie. Její zaměření musí směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí. V rámci strategické analýzy je vhodné zařadit SWOT právě na úplný závěr, kdy může plnit roli sumáře předešlých dílčích analýz. SWOT analýza využívá výsledků předchozích analýz vzájemným porovnáním silných a slabých stránek podniku s hlavními vlivy okolí podniku, resp. příležitostmi a ohrožením a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.

SWOT se jeví jako velmi cenný zdroj informací pro formulaci podnikové strategie. Ve své podstatě analýza tvoří základ pro návrh strategie, která by svým zaměřením eliminovala slabiny a hrozby za pomoci silných stránek a strategických příležitostí. Diagram SWOT tak díky své přehlednosti a systematickosti může iniciovat úvahy směřující k volbě určité strategie. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 91-92; Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 97-99)

3 BALANCED SCORECARD

Předešlé kapitoly byly vyčleněny pro představení různých forem měření a řízení výkonnosti podniku. Samotné měření výkonnosti prodělalo v průběhu let mnoho změn, které byly zapříčiněny především změnou úhlu pohledu na výkonnost a hlavně také vyšším požadavkům na potřebu konkrétních dat. V rámci výkonnosti podniku byly představeny jak tradiční ukazatele výkonnosti tak i moderní, které jsou založeny na hodnototvorném vyjádření. V závislosti na vyjádření podnikové výkonnosti je žádoucí identifikace faktorů, které ji ovlivňují. Právě to vedlo k zamyšlení mimo finanční aspekty výkonnosti brát v potaz i ty nefinanční. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 194)

3.1 Historie BSC

Právě s rostoucí potřebou rozšíření hodnototvorných metod i o nefinanční měřítka, přišli na počátku 90. let právě pánové Robert S. Kaplan a David P. Norton s vytvoření konceptu Balanced Scorecard, čímž reagovali na kritiku silného finančního zaměření na měření výkonnosti. Prvopočátkem byl projekt sponzorovaný institutem Nolana Nortona, během kterého se oba organizátoři setkávali s představiteli firem různých oblastí. Účelem těchto setkání byla diskuze o navržení „vyvážených“ ukazatelů výkonnosti podniku. Za pomoci těchto sezení došli účastníci projektu k názoru, že tradiční přístupy měření výkonnosti jsou nedostačující a pouhé spoléhání se právě na finanční ukazatele může značně omezit budoucí potenciál firmy. (Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 44-45)

Prvním neoficiálním názvem nynější metody byl Corporate Scorecard, který používala společnost Analog Devices (jedna ze společností účastníci se pravidelných sezení). Na základě diskuzí a vzájemných výměn informací mezi zástupci zmíněné společnosti a autory projektu vznikly určité úpravy první Scorecard, díky čemuž byl změněn název na dnes již známý jako Balanced scorecard. Nicméně je pravdou, že podobná metoda vznikla již v 50. letech minulého století, kdy společnost General Electric s pomocí francouzských procesních inženýrů využívala tzv. „Tableau de Bord“. Tento pojem v doslovném překladu vyjadřoval vyhodnocovací tabuli, kde se vyhodnocovali nejrůznější výkonnostní charakteristiky. (Zikmund, 2011)

3.2 Základní charakteristika BSC

Balanced scorecard je manažerský systém řízení hodnoty, který je značně používán napříč oblastmi. Jeho poznatků je využito v průmyslu, obchodu, vládě i neziskových organizacích po celém světě. Účelem metody je sladit své podnikatelské činnosti s vizí a strategií organizace a sledování výkonu podniku proti strategickým cílům. Systém je vyjádřen jako „vyvážený“ rámec měření výkonnosti, který přiřazuje strategické nefinanční měřítka výkonnosti k tradičním. (Balanced Scorecard Institute, 1998-2013)

Tato změna ve vnímání měření a řízení podniku se stala doslova revolucí a v praxi přinesla především změnu ve způsobu vyjádření výkonu v závislosti na firemní strategii. Právě zapojení i nefinančních měřítek při měření výkonnosti je nejvýraznější změnou, která vyjadřuje komplexnost a ucelenost konceptu, který není zatížený pouze na finanční stránku podniku. Balanced Scorecard se ukázal být vhodným nástrojem při plnění mnohých úkolů, kterým čelí moderní organizace. (Niven, 2008, s. 11)

Jiří Vysušil (2004) ve své knize představil formulaci BSC. V doslovném překladu vyjadřuje vyvážený (balanced), ukazatel (score), list (card). Tedy vyvážený soubor hodnotících ukazatelů. Dále uvádí, že všechny dosavadní přístupy měření výkonnosti vycházející z účetních výkazů mají bezesporu svůj opodstatněný význam, který vede ke zlepšení podnikového řízení. Zároveň však uvádí, že tyto ukazatele mají své nedostatky.

Oproti jiným konceptům strategickým modelům BSC nevyužívá měřítka pouze jako taktickou zpětnou vazbu k řízení krátkodobých operací. Naopak zdůrazňuje, že finanční a nefinanční měřítka musí být součástí informačního systému volně dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Pracovníci v předních liniích musí pochopit finanční důsledky vlastních rozhodnutí a vedení podniku musí porozumět hybným silám, které zajišťují dlouhodobý finanční úspěch. Cíle a měřítka by měla znamenat víc než jen soubor náhodně vybraných finančních a nefinančních měřítek výkonnosti. Ta jsou odvozena od vertikálního procesu daného posláním a strategií firmy. Právě BSC přenáší poslání a firemní strategii do uchopitelných plánů a měřítek. Koncept Balanced scorecard představuje rovnováhu mezi plány, které jsou vyjádřeny výstupními měřítky a předpokládanými hybnými silami výkonnosti těchto výstupních měřítek. Je tedy zřejmé, že je více než jen taktický nebo operativní systém měřítek. V inovativních podnicích je tento model využíván jako strategický manažerský systém k řízení dlouhodobé strategie. (Kaplan a Norton, 2007, s. 21)

3.3 Perspektivy BSC

Změna, kterou koncepce BSC společnosti přinesla, bylo rozšíření a propojení měření firmní výkonnosti z pouze finančních ukazatelů na měřítka i z dalších průřezů, tzv. perspektiv činností podniku. Termín perspektiva je použit zcela záměrně a jeho cílem je zdůraznit význam perspektiv při pohledu z různých úhlů na jednu a tutéž věc. (Fibířová a Šoljaková, 2005, s. 45)

BSC převádí poslání a strategii společnosti do cílů a měřítek zařazených do čtyř zmíněných perspektiv. Tento koncept poskytuje rámec a jazyk pro komunikaci poslání a strategie. Měření využívá k informování zaměstnanců o hybných silách současného a budoucího úspěch. Tím, že vedení podniku formuluje výstupy očekávání a hybné síly těchto výstupů tak usměrňuje energii, schopnosti a znalosti svých zaměstnanců, které jsou základním předpokladem k dosažení dlouhodobých cílů. Dle autorů konceptu Nortona a Kaplana tyto čtyři perspektivy dostatečně postihují klíčové oblasti strategického prostředí podniku a umožňují tak kontrolu všech strategických cílů. (Kaplan a Norton, 2007, s. 32-33)



Obr. 2: Perspektivy BSC (Střelec, 2006-2009)

3.3.1 Finanční perspektiva

Ve finanční perspektivě jde především o sledování spokojenosti vlastníků a uspokojování jejich zájmů v podobě adekvátního zhodnocení vložených prostředků. Zachování finanční perspektivy v modelu BSC bylo z důvodu důležitosti hodnocení ekonomických důsledků realizovaných akcí. Všechny cíle a generátory hodnoty dalších perspektiv by měly být propojené vzhledem k dosahování jednoho či více cílů finanční perspektivy. Navázání per-

spektiv k finančním cílům explicitně vyjadřuje, že dlouhodobým cílem společnosti je tvorba hodnoty a tím i uspokojení vlastníků. Klíčovými cíli finanční perspektivy mohou být například provozní zisk, ROE, EVA a další. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 195)

Finanční perspektiva umožňuje podnikovému vedení definovat nejen metodu posuzující úspěšnost podnikání z dlouhodobého hlediska, ale také proměnné nezbytné pro stanovení a pozorování dlouhodobých cílů. Jednotlivé hybné síly finanční perspektivy je zapotřebí přizpůsobit odvětví, konkurenčnímu prostředí a podnikové strategii. Finanční cíle mohou být v jednotlivých fázích životního cyklu podniku rozdílné. Je možné aplikovat několik typů strategií, které mohou podnikatelské jednotky použít. (Kaplan a Norton, 2007, s. 49 - 60)

Tab. 2: Strategické cíle v závislosti na strategii podniku (Kaplan a Norton, 2007, s. 52)

		Strategická témata		
		Růst obrátu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů / zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů Procento obrátu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrát na zaměstnance	Investice Výzkum a vývoj
	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	Míry pracovního kapitálu ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Skřížení	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady	Doba návratnosti Výkonnost

3.3.2 Zákaznická perspektiva

V této perspektivě BSC identifikuje zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Tyto segmenty pro podniky představují zdroj obrátů, které jsou součástí finančních cílů. Zákaznická perspektiva dovoluje stanovit klíčová zákaznická měřítka konkrétních cílových zákazníků a tržních segmentů. Vyjadřuje především spokojenost a loajalitu zákazníků, předpoklady pro jejich udržení, získávání nových zákazníků a také ziskovost. Mimo úsilí zaměřeného na uspokojení potřeb zákazníků musí manažeři podniku v zákaznické perspektivě BSC přenést strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznický zaměřených cílů. Podniky musí v rámci svých existujících a budoucích zákazníků analyzovat a vybrat pouze ty tržní segmenty, ve kterých chtějí být konkurenceschopní. Vyjádření hodnotových výhod, které budou svým cílovým segmentům poskytovat, jsou cestou k vývoji

cílů a měřítek zákaznické perspektivy. Zpravidla ne všichni zákazníci jsou stejní. Každý z nich má různé preference a rozdílně hodnotí vlastnosti výrobku či služby. Proto je žádoucí v rámci formování strategie provedení hloubkového průzkumu trhu, který by měl odhalit různé tržní a zákaznické segmenty a jejich preference, zejména pak jestli jde o cenu výrobku, jakost, funkčnost, pověst, image, vztahy a servis. Vedení podniku by mělo zjistit, podle čeho se zákazníci rozhodují a podle toho pak volit hodnotovou výhodu. (Kaplan a Norton, 2007, s. 61-62)

Cílem aktivit spojených se zákaznickou perspektivou je stanovení nejefektivnějšího kompromisu mezi přáním a potřebami zákazníků. Jinak řečeno nalezení kompromisu mezi trhem a technickými a ekonomickými možnostmi podniku, jeho limity a omezeními. Jednou z nejnápadnějších předností konceptu BSC je schopnost hodnotit konkrétní skutečnosti komplexně a zároveň z jiných úhlů. Proto je důležité stanovení takových parciálních cílů, které půjdou mezi sebou vzájemně propojit a současně propojit s vrcholovým cílem BSC. Tato perspektiva by se dala charakterizovat jako hledání identity vize podniku a cílů zákazníka v uspokojování jeho potřeb. (Marinič, 2008, s. 122)

3.3.3 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů charakterizuje procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejnápadnější. Tvorba této perspektivy většinou následuje až po stanovení cílů a měřítek zákaznické a finanční perspektivy. Takové pořadí umožňuje soustředit celý měřicí systém interních procesů právě na cíle důležité pro zákazníky a akcionáře. Podniky tedy analyzují kritické procesy, které jsou významné pro dosažení požadovaných výsledků, které by uspokojili jak zákazníky, tak i akcionáře. Dosavadní tradiční měřicí systémy se zaměřovali pouze na sledování a zlepšení faktorů nákladovosti, jakosti a časově závislých měřítek určitých firemních procesů. Rozdílný přístup BSC lze spatřit v tom, že výkonnost interních procesů je odvozována z očekávání konkrétních vnějších subjektů. (Kaplan a Norton, 2007, s. 85-105)

Podnik je místo, kde se prolíná řada různých procesů, které je třeba optimálně nastavit tak, aby výstupy podniku splňovali požadavky zákazníků a zároveň však byly uskutečňovány co nejehospodárněji. Obecně se jedná o vztah mezi vstupy a výstupy. V rámci tohoto šetření měl zaměřit na interní hodnotový řetězec, který se skládá z níže uvedených oblastí:

- **Inovační proces** - proces hledání možnosti na zlepšení užitečnosti výrobku z hlediska zákazníků a následně i vlastníků firmy. V rámci procesu jsou sledovány a vyhodnocovány informace o nových příležitostech a požadavcích. Právě požadavky zákazníků jsou pro inovační proces směřodátne a na základě toho jsou následně navrhovány a vyvíjeny výrobky. Inovace vyvolávají změny v chování podniku
- **Provozní proces** - tento proces vyjadřuje koloběh od samotné objednávky až po doručení požadovaného výrobku zákazníkovi. Požadovanými měřítky tohoto dílčího procesu je délka trvání a spolehlivost, kvalita a samotná nákladnost procesu. Vyhodnocení měřítek je závislé na úhlu pohledu. Zákazník vyžaduje co nejkratší dobu zpracování objednávky přes výrobu až po samotnou dodávku zboží v požadované kvalitě. Oproti tomu vlastník sleduje náklady na celý tento proces
- **Poprodejní proces** - proces zahrnující vypořádání inkasa za prodané výrobky a zajištění rychlého, spolehlivého a dostupného servisu (Neumaierová a Neumaier, 2002, s. 159 -160)

V rámci této perspektivy lze najít řadu konkurenčních výhod, které mohou pro podnik znamenat nárůst zisku. Podnik může svoji výhodu vytvořit v kvalitě výrobků, jeho vlastnostech, službách spojených s výrobkem nebo ve zvýšené produktivitě a snížených nákladech. Tato perspektiva se odklání od tradičních způsobů měření výkonnosti podle středisek a center odpovědnosti a přiklání se tak k měření výkonnosti procesů prostupující napříč podnikem. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 196-197)

3.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektiva by měla vytvořit kvalifikační a kapacitní základ pro předcházející perspektivy (finanční, zákaznická, interních procesů). Pokud chce podnik obstát a dostát svých stanovených cílů předchozích perspektiv, musí se starat o neustálé zdokonalování svých pracovníků a rozvoj jejich znalostí. V rámci perspektivy učení se a růstu jsou stanoveny tři hlavní směry:

- Motivace – reprezentuje dynamicky poskládaný soubor vnitřních faktorů podněcujících a usměrňujících pracovní výkony za pomoci určitých pobídek
- Kvalifikace – představuje zvýšení kvality intelektuálního kapitálu
- Kvalita a funkčnost systému řízení – efektivita vnitřní komunikace

(Učeň, 2008, s. 42-43)

Probíraná perspektiva se zabývá spokojeností zaměstnanců vykonávajících podnikové procesy a naplňují tak vůli vlastníků a přání zákazníků. Právě zaměstnanci jsou hybateli výkonnosti podniku, a proto by firma měla zajistit jejich spokojenost, která je předpokladem pro zajištění pracovního nasazení a loajality pracovníka. Manželé Neumaierovi (2002) ve své knize naznačují, čím je dána schopnost firmy zlepšovat svou výkonnost:

- **Schopnosti zaměstnanců** – je žádoucí, aby zaměstnanci dobře vykonávali svoji práci dle své kvalifikace, úrovně znalostí a dovedností
- **Úrovní organizační struktury** – pracovníci musí přesně znát okruh svých pravomocí a podle toho také učinit patřičná rozhodnutí. Předpokladem je tomu organizační struktura s vhodně delegovanými pravomocemi, které jsou správně vyváženy odpovědností. Velká míra významnosti se vkládá také do kvality komunikačního systému
- **Úrovní technologické infrastruktury** – aby mohl zaměstnanec podávat kvalitní výkony je zapotřebí poskytnout mu informace v podobě zajištění technologií na odpovídající úrovni, kvalitní informační systém, kvalitní databáze a software, vlastnictví patentů a autorských práv
- **Úrovní systému odměňování** – podstatné pro správné pracovní nasazení zaměstnance je jeho motivace. Ta je tím správným hnacím motorem. Je tedy zapotřebí mít správně nastavený systém odměňování.

Autoři Kaplan a Norton (2006) ve svém díle uvádí, že společným smyslem cílů perspektivě učení se a růstu je dosažení konvergenčního zaměření, které bude usměrňovat každodenní činnosti všech pracovníků podniku. Tyto činnosti jsou hybnou silou, která bude v budoucnosti ovlivňovat výkonnost podniku. Perspektiva učení se a růstu je totiž základním stavebním kamenem celé strategické mapy.

3.4 Strategická mapa

Strategické mapy popisují proces vytváření hodnoty prostřednictvím příčinných vazeb mezi cíli v rámci všech čtyř perspektiv konceptu BSC. Znázornění příčinných vazeb mezi jednotlivými strategickými cíli v podobě strategické mapy představuje východisko pro všechny projekty typu Balanced scorecard. (Kaplan a Norton, 2010, s. 112-114)

Strategická mapa podle manželů Neumaierových (2002) obsahuje:

- Definici strategických cílů minimálně ve čtyřech perspektivách
- Definici strategických výstupních ukazatelů pro všechny strategické cíle a definici hybatelů strategických výstupních měřítek
- Vyvážení strategických výstupních měřítek a hybných sil nestrategickými ukazateli, které monitorují, jestli není strategických měřítek dosahováno nežádoucím způsobem
- Definici řetězce příčinných vazeb.
 - Propojení cílů podniku – současných i budoucích, strategických, taktických a operativních, dílčích i celkových
 - Propojení měřítek – finančních i nefinančních, krátkodobých i dlouhodobých, celofiremních i vnitropodnikových
 - Propojení měřítek a jejich hybatelů

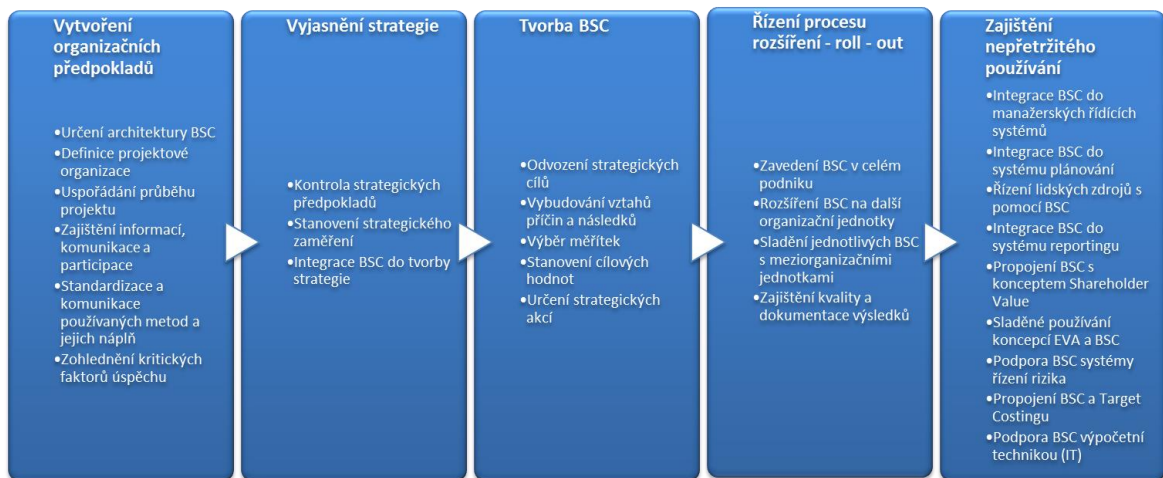
Přehledný systém měření a řízení má za úkol znázornit, jaké zlepšení v provozu, zlepšení zákaznického servisu a nových výrobků či služeb povede ke zvýšení výkonnosti podniku. Samozřejmostí modelu Balanced scorecard je zachování silných vazeb všech perspektiv právě na finanční výstupy, neboť každá činnost podniku by měla naplňovat hlavní cíl podnikání – dlouhodobou maximalizaci tržní hodnoty. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 198)

Grafické znázornění strategické mapy je uvedeno v Příloze P IX na konci práce.

3.5 Implementace BSC

Implementace modelu BSC vyjadřuje promyšlený, kontinuální přístup, jak integrovat podnikové know – how do komplexního systému řízení. Proces zavádění Balanced Scorecard si vyžaduje určitou zkušební dobu, způsobenou především odlišností podniků vzhledem k jejich firemní kultuře, konkurenčnímu prostředí, ve kterém se pohybují, portfoliu jejich klientů, odlišné marketingové segmenty, kritické technologie, znalosti a možnosti. Často jsou v průběhu zjištěny určité nedostatky, které se dodatečně upravují. Nejčastěji tím bývají chybějící ukazatele. Průběh implementace můžou narušit i další překážky, které mohou vést ke zpoždění zavedení, ztrátě dynamiky nebo ztráty důvěry vedení. Doporučuje se tedy začít navržením jednoduchého modelu, který se bude průběžně po dobu řízení zdokonalovat. (Přibyslavský, 2001-2013)

V praxi je nejvíce oblíbený model implementace podle publikace Horváth & Partners (2002). Daný model je rozdělen do pěti logicky navazujících fází:



Obr. 3: 5fází implementace BSC (Horváth & Partners, 2002, s. 56)

Předpoklady pro úspěšné zvládnutí implementace:

- Důsledná a otevřená komunikace o důvodech zavedení BSC napříč podnikem
- Podpora managementu pro vznik projektu
- Aktivní zapojení všech pracovníků společnosti do procesu implementace BSC
- Vhodné propojení systému odměňování a motivace s dosahováním cílových hodnot klíčových ukazatelů
- Otevřená a změnu podporující firemní kultura

3.5.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Úvodní fáze samotné implementace Balanced scorecard do společnosti uvádí dva základní předpoklady. Prvním předpokladem pro zavedení je definice koncepčních pravidel platných pro všechny organizační jednotky, ve kterých je projekt zaváděn. S tím je spojeno vyjádření perspektiv a rozhodnutí o tom, pro které organizační jednotky a úrovně společnosti má být tento koncept vytvořen. Dalším předpokladem je zajištění bezproblémového průběhu projektu nastavením výstižných pravidel týkajících se zajištění řízení vlastního projektu. V praxi to znamená zaštitit projekt po stránce organizační, zajištění průběhu projektu, potřebných informací a komunikace, standardizace používaných metod a stanovení kritických faktorů úspěchu. Úspěšnost Balanced scorecard může být pouze v případě, že se na její implementaci podílí členové vedení společnosti. Hlavní roli zde hraje právě projektová organizace, která se stará, aby bylo dosaženo tohoto požadavku, a je nutnou podmínkou pro efektivní implementaci. Dalším důležitým aspektem úspěšnosti projektu je přesvědčení všech, kterých se projekt týká. Z tohoto důvodu by se mělo ihned na počátku implementace projektu informovat o jednotlivých krocích podniku a dopadu na konkrétní zaměstnance. (Horváth & Partners, 2002, s. 57-59)

3.5.2 Objasnění strategie

Koncept Balanced scorecard je systém zabývající se realizací již dříve vytvořených strategií. Často dochází k chybnému mínění, kdy je BSC chápán jako nástroj pro tvorbu nových strategií. Takové tvrzení samozřejmě není správné. V případě, že má podnik vytvořen strategický záměr, dá se tohle zaměření pomocí BSC detailně konkretizovat a prostřednictvím vhodných cílů jednotlivých perspektiv implementovat. (Horváth & Partners, 2002, s. 59)

Ve fázi zavádění BSC je důležitým požadavkem včasné definování a vyjasnění strategie, která je základním stavebním kamenem celého projektu. V této části realizace dochází k rozšíření klasického schématu průběhu. Sestavení strategie podniku a následné implementace BSC je možné až po provedení všech potřebných strategických analýz a vyjádření obrazu budoucího vývoje. V tomto bodě je tedy na základě výsledků dílčích analýz nutné vyjádřit strategické zaměření podniku, na kterém se musí jednoznačně shodnout vrcholový management. Tvorba Balanced Scorecard nemůže začít dříve, než dojde ke konsensu a vypracování vývoje strategie. Dosažením společného pochopení dalšího firemního vývoje lze označit strategii jako „zralou“ pro realizaci BSC. (Horváth & Partners, 2002, s. 59-88)

3.5.3 Tvorba Balanced Scorecard

Třetí fáze implementace je konečně věnována samotné tvorbě BSC pro předem určenou organizační jednotku. Horváth & Partners (2002) uvádí, že proces tvorby BSC by měl probíhat e v uspořádané, strukturované a logické návaznosti, které je předpokladem pro respektování všech zvláštností a náležitostí koncepce. Průběh celé implementace je zpracován v následujících pěti krocích, které na základě struktury Balanced Scorecard probíhají v příslušných organizačních jednotkách:

1. Vyjádření strategických cílů

Základním prvkem celé realizace BSC jsou strategické cíle podniku, které vedou k trvalé konkurenční výhodě. Odvození strategických cílů je strategický proces, který slouží k redukci velkého množství potenciálních strategických cílů a selekci několika konkrétních cílů, které jsou pro podnik strategicky významné. Vybrané cíle jsou přiřazovány jednotlivým perspektivám, které jsou základem pro stanovení všech dalších aktivit tvorby BSC. Nejdůležitějším kritériem úspěšného zavedení a realizace BSC je dána právě kvalitou strategických cílů. Samotné vyjádření strategických cílů je rozděleno do několika fází. Jedním z možných postupů je rozdělení do třech postupných bodů, kdy prvním bodem je tvorba strategických cílů, následuje jejich selekce a posledním fází se týká dokumentace strategických cílů. (Horváth & Partners, 2002, s. 129-130)

2. Vytvoření vztahů příčin a následků

V rámci druhého kroku vzniká souhrnem strategických cílů koncepce popisující požadovanou změnu a zaměření podniku. Právě propojením strategických cílů vznikají, v rámci jedné perspektivy i mezi perspektivami navzájem, řetězce příčin a následků, které tvoří tzv. strategické mapy. Ty mají za úkol objasnit vzájemné účinky při dosahování stanovených cílů. Mimo jiné strategické mapy podporují také společné porozumění celé strategii a naznačují, jak by se mohli jednotlivé oblasti upravit, aby byla realizace strategie provedena co nejlépe. (Finport, 2010-2011a)

3. Výběr metrik

Jelikož je nutné, aby bylo chování podniku ovlivňováno požadovaným směrem, je důležité stanovit potřebné metriky sloužící k jasnému a nezaměnitelnému vyjádření strategických cílů. Stanovením metrik podniku současně umožňuje kontrolovat úroveň jejich dosahování. Ve fázi výběru ukazatelů je důležité ujasnit si otázku, zda měřítko usměrňuje konání pří-

slušných osob strategicky žádoucím směrem. Druhou otázkou při určení měřítko jsou jeho konkrétní výstupy, neboli zjištění dosažení stanovených cílů pomocí jasně vyjadřujících hodnot ukazatelů. (Horváth & Partners, 2002, s. 61-62)

4. Stanovení cílových hodnot

Cílové hodnoty by měly být sestaveny projektovým týmem složeným z top managementu podniku. Tyto hodnoty jsou mezi jednotlivými členy týmů diskutovány vzhledem k jejich realizovatelnosti a provázanosti s dalšími cíli. Požadavkem na stanovení cílových hodnot je náročnost, věrohodnost, ale zároveň by neměly přesahovat hranici reality a možností podniku. Vytvoření cílových hodnot může projektový tým dosáhnout využitím benchmarku jako příkladů pro stanovení hodnot, výsledků dotazování odběratelů a pracovníků podniku a za pomoci údajů minulých období či jinými odhady. Při definici časového období pro dosažení cíle cílových hodnot je přihlíženo i na druh odvětví a typ cíle, které je vhodné rozpracovat i na dílčí etapy kratších časových horizontů. (Horváth & Partners, 2002, s. 62)

5. Odsouhlasení strategických akcí

Posledním krokem je stanovení a odsouhlasení strategických akcí na úrovni top managementu. Stanovením těchto akcí a projektů se předpokládá naplnění hlavního cíle a dosažení předem stanovených cílových hodnot. BSC začleněný do systému řízení zároveň slouží jako určitý filtr pro zhodnocení návrhů dalších projektů. Řízení podle koncepce BSC výrazně snižuje počet přijatých návrhů projektů, které jsou mimo definovaný strategický koridor. Řídicí systém se tak automaticky sám stará o strategicky zaměřenou a efektivní alokaci zdrojů. Při stanovení strategických akcí by se mělo vycházet ze střízlivých odhadů, konzultovaných sestaveným projektovým týmem, aby nebyly stanoveny cílové hodnoty, pro které nemá podnik dostatek zdrojů. V opačných případech může docházet k tomu, že podnik musí vynaložit další zdroje na dodatečné vylepšení cílových hodnot nebo celé strategie. Komunikací v rámci projektu a odsouhlasením strategických cílů podnik dosáhne rovnováhy modelu BSC. (Horváth & Partners, 2002, s. 62-63)

3.5.4 Postup při procesu rozšíření – roll – out

Čtvrtá fáze zvaná „roll – out“ se zabývá aplikací postupů z předcházejícího třetího bodu na více organizačních jednotek. Odtud plyne užitek jak z jednotného porozumění strategií, tak i z hlediska možnosti pozorování více míst. Roll out koncepce Balanced scorecard dost často vede ke zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení. K tomu se využívá dvou typů rozšíření:

- Vertikální – cíle a strategické cíle nadřazených jednotek jsou důkladně přeneseny do Balanced scorecard podřízených podnikových útvarů. Rozšířením na vertikální úrovni se zvyšuje pravděpodobnost dosažení strategických cílů nejen celého podniku, ale i jednotlivých obchodních oblastí.
- Horizontální – na této úrovni může docházet k vzájemnému sladění cílů a strategických akcí jednotek nacházejících se na stejné úrovni (Horváth & Partners, 2002, s. 63)

Rozšíření BSC na další podnikové útvary by mělo být prováděno na základě konkrétní podnikové filozofie, stylu řízení a firemních potřeb. V rámci Roll – out je řešena otázka, která se týká hloubky a rozsahu nasazení. Zda má být BSC využit pouze na úrovni řízení celého podniku, nebo bude přenesena na další navazující podnikové úrovni, na úrovni pracovních skupin nebo až dokonce na jednotlivé zaměstnance. To lze posoudit pouze na základě konkrétních podmínek, ve kterých se podnik nachází. (Horváth & Partners, 2002, s. 223-224)

3.5.5 Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

Proces zavádění BSC by neměl končit pouze u jedné organizační jednotky a ihned po stanovení strategických cílů, řetězců příčin a následků, měřítek, cílových hodnot a strategických akcí. Pokud by se tak stalo, přinesla by taková implementace podniku pouze jednorázové silnější strategické zaměření. Strategicky zaměřené procesy by měly být automatické a mělo by docházet k pravidelným aktualizacím strategií. Zavedení pravidelných aktualizací a vytvoření rutinního systému ovšem není jednoduché. Hlavním důvodem je nekompatibilita s architekturou existujících systémů řízení společnosti. Ty jsou nejčastěji zaměřeny na hierarchickou a funkcionální strukturu organizace. Jelikož obsah a struktura BSC oslovuje více podnikových útvarů najednou, je složité odvodit zodpovědnost za jednotlivé cíle, které byly definovány v rámci BSC. Kromě toho jsou systémy řízení, plánování, kvality, repor-

tingu a účetnictví velmi často orientovány výhradně na stávající organizační strukturu. (Horváth & Partners, 2002, s. 64)

Aby se podnik mohl flexibilně uzpůsobit vytvořeným strategiím, je nezbytné, aby byl BSC propojen s manažerským systémem řízení. K tomu je především zapotřebí:

- Controlling – důsledný monitoring realizace strategických akcí vyjádřených v BSC
- Integrace BSC do strategického a operativního plánování
- Integrace do systému reportingu vzhledem k průběžnému monitoringu dosahování cílů
- Integrace do systému řízení lidských zdrojů sloužícímu k ukotvení operativních cílů a strategických akcí do sjednaných osobních cílů (Finport, 2010-2011a)

Podstatný vliv na úspěch implementace má i vhodná podpora projektu ve formě softwaru. Především ve velkých podnicích patří IT podpora ke klíčovým faktorům pro nepřetržité využívání. Je proto žádoucí tento systém nastavit pro potřeby strategického řízení a provázání potřebných dat. Dlouhodobé a systematické využívání BSC rozvíjí firemní systémové řízení. Doba strategického plánování se díky sestavování BSC podniku protáhne a bude časově náročnější, ale podstatně se tím dosáhne zkrácení doby operativního plánování. Ukončením poslední fáze implementace by neměl model Balanced Scorecard pro podnik znamenat jen nástroj k měření výkonnosti, ale měl by se stát novou koncepcí řízení celé organizace na základě stanovených cílů. (Horváth & Partners, 2002, s. 64-65)

3.6 Synergie BSC

Balanced Scorecard je významný komunikační nástroj umožňující a podporující komunikaci napříč jednotlivými organizačními jednotkami firemních činností. Díky tomu umožňuje nalézat provázání jednotlivých činností a jejich koordinaci, aby bylo naplněno cílů společnosti. Zavedení koncepce BSC do řízení společnosti dosáhne svého účelu, pokud se managementu podaří zcela jasně definovat cíle a naleznou cesty k jejich dosažení, aby byla zajištěna efektivní existence podniku. Pro efektivní zavedení a využívání lze model Balanced Scorecard vhodně podpořit jeho propojení dalšími koncepty nebo nástroji řízení. Mezi nástroje používané v rámci spolupráce s BSC jsou například EVA, EFQM Excellence Model, Six Sigma, ABC/M, benchmarking a další. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 200-201)

BSC a EVA

Jedná se o nejnámější synergii v rámci Balanced Scorecard. V tomto vzájemném spojení hraje hlavní roli koncept EVA, který vyjadřuje základní cíl podnikání – maximalizace hodnoty pro vlastníky. Koncept EVA plně podporuje naplnění základního cíle podniku v podobě zvyšování hodnoty pro vlastníky, který se odráží při formulaci samotné strategie. Dosažením tohoto cíle je vhodné použít koncept BSC, který podpoří hlavní cíl konceptu EVA nefinančními ukazateli, které jsou hlavními generátory této hodnoty. (Remeš, 2009)

Mezi výhody propojení BSC a EVA patří:

- Hodnotový přístup – odráží požadavky investorů
- Identifikace jednotlivých prvků a procesů přispívajících k růstu hodnoty
- Součástí BSC jsou ukazatele odvozené z klíčových faktorů výkonnosti identifikovaných z pyramidového rozboru EVA
- BSC umožňuje vyniknutí potenciálu růstu hodnoty napříč celým podnikem
- Doplnění finančně orientovaného přístupu EVA o vyváženou koncepci realizace strategie
- Orientace BSC na budoucnost a zároveň důraz na dlouhodobé dosahování EVA

(Pavelková a Knápková, 2009, s. 201)

3.7 Přínosy BSC

Pokud se podniku podaří úspěšně převést svoji vypracovanou strategii do systému řízení podniku, může být koncepce BSC velmi přínosná. Hlavní předností modelu lze vyjádřit následujícími body:

- Přehled reálné výkonnosti všech procesů společnosti, který je předpokladem pro efektivní řízení a hodnocení skutečné efektivnosti investic
- Transformace strategických záměrů do praxe – propojení strategie s operativními činnostmi podniku
- Pozitivní vliv na koordinaci managementu a zaměstnanců podniku
- Zahrnutí finančních i nefinančních měřítek, které jsou vzájemně propojeny k dosažení stanovené výkonnosti podniku
- Přehlednější monitorování a řízení podniku

- Zvyšuje firemní konkurenceschopnost
- Soustředí se na klíčové cíle, úlohy a postupy
- Poskytuje podniku adekvátně reagovat na změny, které by jej mohly ohrozit
- Umožňuje vyjádřit budoucí vývoj podniku a tím umožní efektivněji alokovat investice (Wikipédia, 2013;Finport, 2010-2011a)

3.8 Bariéry BSC

Samozřejmě, že i metoda Balanced Scorecard má svá úskalí a ne vždy je pro firmu přínosem. Proto je důležité upozornit na možné překážky, které brání úspěšné realizaci projektu. Tyto překážky výstižně znázorňuje Vysušil (2004) a autoři konceptu pánové Norton a Kaplan (2007):

Neuskutečnění vize a strategie - podnik není schopen transformovat vizi budoucího vývoje podniku a strategii, která má dosažení této vize podpořit, do srozumitelných a uskutečnitelných akcí. Příčinou je vzájemná neshoda a rozdílné názory zainteresovaných skupin. Pokud nedojde k vzájemnému konsensu tak i sebelepší strategie přijde nazmar. Velmi důležitá je komunikace se všemi zaměstnanci.

Strategie není propojena s dílčími cíli – tato bariéra vzniká nepropojením hlavních strategických cílů s cíli jednotlivých podnikových útvarů, které se zaměřují na splnění vlastních zájmů a cílů. Cíle dílčích oddělení jsou tak zaměřeny na dosahování krátkodobých cílů na úrok rozvoje schopností, které umožňuje dosáhnout dlouhodobých strategických cílů.

Strategie není propojena s alokací zdrojů – jednou z bariér může být také to, že se podnik nezabývá strategickou alokací volných zdrojů. Oproti vázaným zdrojům není možné tyto zdroje řídit centrálně a jsou v rozhodovací pravomoci organizačních jednotek podniku. Pokud se podnik nezabývá propojením strategie s alokací zdrojů, ohrožuje tím úspěšnost implementace BSC.

Nesprávné zaměření zpětné vazby – problém může nastat při nedostatečné zpětné informovanosti o způsobu a funkčnosti zavádění strategie. Nedostatkem většiny současných manažerských systémů je to, že poskytují zpětnou vazbu jen o krátkodobé provozní výkonnosti, která se většinou týká finančních měřítek. Následkem je nedostatečná informovanost o strategii, bez které nelze strategii monitorovat a zjistit, jestli se strategie vyvíjí správným směrem.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU XY, S. R. O.

Vznik společnosti XY, s. r. o. se datuje od roku 1990, kdy vznikla jako státní podnik pod oficiálním názvem Železářny Prostějov, st. p. Tehdy se jednalo o podnik s velmi širokým spektrem činností rozdělen do několika divizí. Každá divize se pak zabývala jen svým programem. Mezi nejdůležitější výrobní program patřila výroba lisovaných pružin vyráběných pro automobilový průmysl, tažený drát, traverzy, konzoly a podpěry, které jsou součástí stavebního odvětví nebo také produkty pro železniční dopravu – výhybky, točny a jiné.

S nově začínající érou samostatné České republiky se v roce 1993 tento státní podnik rozdělil a rozprodal soukromým investorům. Rozdělení podniku bylo podle původního divizního rozdělení. Pro účely své práce budu nadále popisovat nově vzniklý podnik, bývalou divizi výroby taženého drátu. Vstupem nového vlastníka se změnila právní forma a vznikla tak nová společnost s ručením omezeným s počátečním základním kapitálem 15 milionů Kč. Postupem času se základní jmění navýšilo až na 77 970 000 Kč.

Jediným a tedy stoprocentním vlastníkem je po celou dobu existence firma Stahlwerk An-nahütte Max Aicher u. CO KG sídlící v Hammerau, Spolková republika Německo, která je rovněž součástí velkého zahraničního koncernu Max Aicher Unternehmensgruppe, v jehož čele stojí bavorský vládní stavební rada, pan Dipl Ing. Max Aicher. Společenství podniků se mimo jiné zabývá stavebnictvím, recyklacemi, nemovitostmi, výrobou a zpracováním oceli atd. Koncern vlastní 24 společností po celém světě a zaměstnává více než 3 000 zaměstnanců. Roční obrat celé skupiny přesahuje miliardu Euro.

Hlavní sídlo firmy společnosti XY, s. r. o. se nachází v průmyslové části na kraji města Prostějova, kde má k dispozici výrobní halu s přílehlou administrativní budovou a skladovacími plochami. Celý areál se nachází v těsné blízkosti dálnice, tudíž lze výběr považovat za strategický vzhledem ke každodenním kamionovým vývozům zboží.

4.1 Výrobní portfolio

Podnik se zabývá výrobou žebírkového drátu do železobetonových konstrukcí. Výrobní proces je založen na zpracování surové oceli, která je tažena na speciální tažící lince, kde je protahována speciálními kladkami s typickým vzorem. Proces válcování probíhá za studena, kde však procesem výroby vzniká teplota přes 600°C. Díky tomu získává drát ty správné fyzikální vlastnosti. Hlavní využití výrobků je ve stavebnictví, kam míří převážná větši-

na produkce. Žebírkový drát je základním elementem železobetonových konstrukcí, kde vzniká velký tlak a pnutí. Proto je velmi důležité dbát na kvalitu výroby, aby nemohla být narušena statika budovy. Všechny výrobky jsou vyráběny dle rakouské normy ÖNORM B 4200 a dle německé normy DIN 488. Pro získání certifikátu pro dodávání výrobku na daný trh musí společnost každoročně podstoupit testy kvality u specializované instituce dané země. Kromě norem se dále produkty liší dle průměru samotného drátu. Podnik nabízí velikosti od 4mm – 16mm. Základní členění výroby lze rozdělit na tři následující:

- **Žebírkový drát v kruzích** – navíjen na cívku o standardní hmotnosti 2 tun, slouží k prodeji nebo dalšímu zpracování jako vstupní element dalších výrobků
- **Žebírkový drát v tyčích** – rovnaný drát zpracováváný z předešlého produktu, standardní délky 6 a 12 metrů
- **Svařované výztužné sítě (KARI)** – nejprodávanější produkt společnosti. Vyráběny na linkách na odporové svařování. Proto podnik nabízí velmi širokou škálu různých typů, aby uspokojil nároky všech zákazníků. Typy Kari sítí včetně jejich rozdílných vlastností a parametrů jsou uvedeny v Příloze P VII.

Základní výhoda svařovaných sítí spočívá především v úspoře individuální manuální práce při výstavbě. Tato individuální práce je nahrazena průmyslovou přípravou sítí. Kromě úspor na mzdách jsou zde ještě další úspory. Především pak menší nároky na zařízení staveniště, menší počet odborného personálu, zkrácení prostojů zvedacích zařízení a kratší doba výstavby, které by měly výrazně ovlivnit podnikatelské rozhodování. Podnik je schopen mimo standardních výrobků vyrobit na žádost zákazníka i nestandardní zboží na základě zpracování technického listu.

4.2 Odběratelé

Podnik XY, s. r. o. se zaměřuje na velkovýrobu výztužného materiálu do železobetonových konstrukcí. Tyto produkty jsou jedním z neodmyslitelných artiklů každé stavby. Odběrateli jsou tedy především stavební společnosti, nebo velkoobchody s hutním materiálem a to nejen na území České republiky, ale také na slovenském, německém a rakouském trhu, kde zabírají významný podíl na trhu. Podnik se především soustředí na velkoodběratele a velké zakázky. Důvodem jsou nižší administrativní náklady související s prodejem a nižší náklady na dopravu při rozpočítání na jednu tunu výrobku. Jelikož je transport podmíněn veli-

kostí prodávaného zboží, nabízí se neoptimálnější varianta v podobě transportu k zákazníkovi pomocí nákladní automobilové nebo vlakové dopravy. Pro podnik je ekonomičtější vyvázet plně vytižený nákladní automobil nebo plně naložený vagon, čehož by ve většině případů u maloobděratelů nebylo zaručeno. Co se týče českého trhu, tak zde společnost zaujímá výsadní postavení. V zemi jsou pouze 2 větší producenti žebírkového drátu, kteří ve srovnání s podnikem XY, s. r. o. nemají takové jméno a tradici a ani nedisponují potřebnou kapacitou na výrobu takového množství. Výše tržeb na domácím trhu dosahuje 50 – 55 % z celkové výše tržeb za vlastní výrobky. Zbytek je tvořen tržbami plynoucími z především z Rakouska a Slovenska. Na trh německý firma téměř nedodává kvůli střetu zájmů se sesterskou společností. Pro srovnání tržeb vyprodukovaných v určitých státech je v Příloze P XII vložena tabulka včetně grafů, vyjadřujících vývoj tržeb dle státu v analyzovaném období.

4.3 Vývoj zaměstnanců

Analyzovaný podnik se počtem zaměstnanců řadí mezi středně velké podniky. Od počátku své samostatné existence, coby součást zahraničního koncernu, se podnik neustále vyvíjí a rozšiřuje. Tento fakt se projevil i na počtu pracovníků, jejichž počet se neustále zvyšoval. Navyšování pracovní síly bylo nejen v řadách dělníků, ale také na pozicích THP pracovníků, kdy se rozšířilo pole obchodních příležitostí a tím přibýlo i administrativní práce spojené s hlavní činností podniku. V níže uvedené tabulce je uveden vývoj počtu zaměstnanců a v letech 2007 až 2011. Z tabulky je patrné, že se na firmě v letech 2009 - 2011 podepsala hospodářská krize, která zasáhla i stavební průmysl. Následkem úbytku zakázek bylo propouštění několika zaměstnanců převážně z řad výrobních dělníků. Naopak management ve svých řadách posílil a nyní čítá 6 členů. V této době se podnik rozhodl vsadit na rozšíření svého obchodního týmu a snažit se navázat na obchodní úspěchy minulých let.

Tab. 3: Vývoj zaměstnanců (vlastní zpracování)

	Roky				
	2007	2008	2009	2010	2011
THP	31	34	32	26	30
Ostatní (obsluha strojů, údržba, úklid,...)	157	161	127	111	109
Celkem	188	195	159	137	139

4.4 Organizační struktura

Zaměstnanci jsou rozdělení v rámci organizace do několika oddělení, kde jsou dále zařazeni dle specializace. Organizační struktura podniku XY, s. r. o. není nijak zvlášť složitá. Funguje zde liniová organizační struktura, která přesně vymezuje pravomoci a pracovní zařazení zaměstnanců. Znázornění organizační struktury lze vidět na grafu v Příloze P VIII.

4.5 Strategie a cíle podniku

Hlavní vizí a cílem podniku je být seriózním dodavatelem hutního materiálu a zaujmout co největší podíl na všech trzích, kam dodává své produkty, a tím navýšit objem prodeje. Postupně by podnik chtěl nalézt cestu, jak rozšířit oblast svého prodeje vstupem na nové trhy. Do úvahy vzhledem k problematice a nákladnosti dopravy spadají země blízké České republice. Především Polsko a Maďarsko. Navázání nových kontaktů a vytvoření vazeb a přizpůsobení cen dané trhem je však běh na delší trať. Jak bylo již zmíněno, doprava je velmi nákladná a podnik je navíc limitován cenou trhu, za kterou jsou zákazníci ochotni nakupovat. Navíc v zemích jako je Polsko či Maďarsko mají levné vstupy do výroby, tudíž je pro zákazníky výhodnější upřednostnit tuzemské dodavatele, kteří mohou nastavit cenu níže. Vstup na nové trhy je tedy otázkou let příštích a závisí na mnoha faktorech. V současné době obchodní oddělení analyzuje trh, možnou konkurenci, s ekonomickým oddělením pracuje na kalkulacích jednotlivých dodávek do jednotlivých destinací. Jak bylo již výše zmíněno, na podnik, jako na každý jiný ve stavebním průmyslu, se podepsala hospodářská krize úbytkem zakázek a tím i snížením tržeb. Proto podnik pracuje na tom, aby se postupně navyšovaly objemy prodeje a postupně zvyšoval i zisk na jednotku. Z důvodu úbytku zakázek musel podnik přistoupit na snížení cen, které mnohdy hraničily se ztrátou.

Než na celý stavební průmysl dopadla hospodářská krize, měl podnik vytvořen plán na stavbu moderní výrobní haly v nově vybudované průmyslové zóně. Stavba byla vlivem snížení zakázek pozastavena na dobu blíže neupřesněnou. Každopádně i tak tento plán zůstává mezi hlavními cíli firmy, které si vytyčila.

Průběžným cílem, který je již splněn, avšak o to intenzivněji je třeba na něm pracovat je zachovat si dobré jméno společnosti, které je založeno na vysoké kvalitě výrobků, serióznosti a tradici. Pro podporu dobrého jména se společnost snaží dělat maximum. Je držitelem licencí a certifikátů kvality a splňuje požadavky normy ISO 9001. Podnik se snaží

svým zaměstnancům a jejich rodinám poskytovat příspěvky na rekreaci, dětské tábory, vytváří firemní tradice a kulturu, která posiluje soudržnost zaměstnanců, dále pak sponzoring formou darů nebo finanční podpora sportovních či vzdělávacích zařízení v regionu. V současnosti se podnik začal ve větší míře zabývat i životním prostředím a proto se zapojuje i do systému CSR, jehož hlavními body jsou ekonomické, sociální a environmentální cíle. Podnik začal nakupovat stroje a elektroniku s nižší spotřebou energetických zdrojů a auta s nižším obsahem motoru. Dále se na pracovištích vytvořili místa s tříděným odpadem. Podnik se také zapojil do projektu „Zelená firmám“, v jehož rámci vytvořil v areálu podniku kontejner pro sběr elektroodpadu, kam mohou nosit zaměstnanci i svou elektroniku z domova. Více se dohlíží na zacházení s chemikáliemi a čištěním vody na ochlazování strojů, která se vlévá do kanalizace. Před samotným vypuštěním dochází k neutralizaci pomocí čistících látek, které zneutralizují příměsi, které se v rámci výrobního procesu do vody dostaly (oleje a další chemikálie ze strojů). Podnik vytváří plány odpadu a provádí každý měsíc reporty, informující o stavu a nakládání s odpady a chemikáliemi. Plány odpadu mají za úkol prognózovat jejich výši a tím i některým zamezit. Takové počínání nemá pouze společensky odpovědné hledisko, ale také ekonomické. Snížením odpadů a jejich následná likvidace může podniku ušetřit peněžní prostředky.

4.6 Analýza odvětví

Tato pasáž je věnována stručnému popisu odvětví, ve kterém se společnost XY, s. r. o. nachází. Podniky se rozlišují nejen podle právní formy, velikosti, majitele, ale také podle oboru, do kterého svou povahou spadají. K tomuto členění nám slouží klasifikace ekonomických činností NACE (dříve OKEČ – klasifikace odvětvových a ekonomických činností). Tato klasifikace podnikání je založena na rozlišení hlavního účelu a poslání podniku, kdy podle jednoduchého označení lze rozpoznat obor podnikání dané firmy.

Společnost XY, s. r. o. je zařazena do sekce C – Zpracovatelský průmysl, oddíl 24 – Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárenství. Rozdělení tržeb

Hutnictví patří mezi základní průmyslové oddíly. Výroba a zpracování kovů je důležitým předpokladem a nedílnou součástí dalších oborů, mezi něž můžeme zařadit především strojírenství, stavebnictví, automobilový průmysl, stavba lodí, letecký a kosmický průmysl. Současně se také jedná o oddíl s vysokou kapitálovou náročností, který vyžaduje velké objemy finančních prostředků do nákupu technologií, vybavení provozoven a také na zajiš-

tění podmínek ochrany životního prostředí. Mimo jiné patří hutnictví a zpracování kovů mezi největší spotřebitele energií v rámci zpracovatelského průmyslu. Tyto náklady dosahují až do výše kolem 10 % z celkových nákladů na výrobek.

Odvětví je navíc typické svojí cenotvorbou, která je závislá na vývoji cen vstupních komodit na kapitálových trzích. Vývoj cen základního materiálu je pro samotnou kalkulaci prodejní ceny důležitý hlavně z povahy výroby. Základní materiál mnohdy překračuje výši 50 % z celkových nákladů na výrobek. Dalším typickým znakem je velké předzásobením právě v souvislosti s vývojem cen vstupního materiálu.

Odvětví bylo v minulosti řazeno k dynamicky rostoucím oborům, které dosahovalo kladných výsledků, a jejich ekonomická hodnota se postupem let zvyšovala. Tento trend platil až do roku 2008. V tomto roce se napříč světem a jednotlivými obory šířila hospodářská krize, která měla za následek výrazný a u některých podniků i ničivý pokles poptávky. Byl to konec pozitivního rozvoje oboru. Následkem byl pokles HDP za rok 2009 oproti roku předešlému o 4 %. Pokles akceleroval zejména v 1. polovině roku 2009 v souvislosti s výrazným poklesem poptávky ze strany hlavních odběratelů i skutečností vysokých stavů zásob v celém odvětví. Při srovnání s rokem 2008 je znát významný snížení produkce oceli za rok 2009, kdy se snížil objem o přibližně 28%. V průběhu 2. čtvrtletí roku 2009 se recese v ocelářském průmyslu dotkla svého pomyslného dna. Pokles produkce byl zároveň doprovázen meziročním poklesem cen ocelářských výrobků. Snížení cen souviselo s nedostatkem nových zakázek a postupného čerpání z již dříve vytvořených zásob v celém odběratelském řetězci hutních výrobců. To mělo za následek omezování výroby, propouštění zaměstnanců a odklad investic.

Tuzemský trh je poměrně malý a je dosti závislý na exportu svých produktů. Proto každá menší změna na trzích v rámci EU se následně projeví i u nás. Celé odvětví zareagovalo na pokles poptávky snížením své hrubé přidané hodnoty, kdy mnohé podniky prodávali i s mírnou ztrátou, aby alespoň částečně vyplnili svojí výrobní kapacitu. Ze zkušeností posledních let vyplývá, že každé oživení trhu vedlo k okamžitému nárůstu zásob a následným tlakem na snížení cen ocelářských výrobků.

Dominantními odběrateli ocelářských výrobků je stále navazující odvětví CZ – NACE 25 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků. Dalšími významnými odběrateli jsou

automobilový průmysl CZ – NACE 29 – 30, strojírenství CZ – NACE 28 a stavebnictví CZ – NACE 42 – 43.

Zkoumaná firma spadá dle své hlavní činnosti do bodu 24.3, který se podílí na celkové produkci odvětví podílem 10 %. Konkrétní zaměření podniku je pak dle klasifikace CZ – NACE 24340 – Tažení ocelového drátu za studena.

Výrobní portfolio podniku XY, s. r. o. je orientováno především do stavebnictví, které bylo zpomaleno úbytkem zakázek. V roce 2008 se ještě úbytek zakázek na zisku odvětví neprovil, neboť se ještě dokončovali nasmlouvané zakázky z minulých let. Avšak už v tomto roce se začala zavádět určitá úsporná opatření, aby se zmírnil pád a ztráta v roce 2009. Meziroční pokles tržeb byl u oddílu CZ – NACE 24.3 oproti předešlému roku kolem 40 %.

Příčinou byly především pozastavení investic jak firem, tak i státu a veřejných institucí. Výraznou roli také sehrála opatrnost bankovního sektoru při poskytování hypoték domácnostem na stavby a rekonstrukce svých bydlení.

V současné době lze konstatovat ustálení situace, kdy nedochází k výrazným výkyvům hodnoty tržeb. Nicméně do hodnot, kterých podniky v oboru dosahovaly před rokem 2009, jsou současná čísla hodně vzdálená a návrat nebo alespoň přiblížení se k původním hodnotám bude cílem dalších let. (MPO, 2012)

5 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza plní velice důležitou úlohu při tvorbě strategie podniku a slouží jako podklad strategického řízení. Strategická analýza je soubor několika dílčích analýz, s jejichž pomocí podnik získá přehled o své současné situaci. Získá tak přehled o příležitostech, slabých místech, hrozbách a dalších faktorech, na která by se měla v budoucnu zaměřit.

V dalších podkapitolách budou provedeny analýzy, které povedou ke zjištění skutečného stavu a pozice firmy XY, s. r. o. Jako dílčí analýzy byly v analyzovaném podniku zvoleny: SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil samozřejmě finanční analýza. Výsledkem těchto analýz bude získání potřebných informací pro následující implementaci konceptu Balanced Scorecard.

5.1 SWOT analýza

SWOT analýza je důležitou součástí strategické analýzy. Příloha P X identifikuje interní a externí prostředí podniku. Interní prostředí zkoumá silné a slabé stránky podniku. Naopak externí analýza naznačuje možné hrozby, které by mohly podniku vzniknout, ale naopak nastiňuje i možné příležitosti, kterých by mohla analyzovaná firma využít a získat tak konkurenční výhodu. Zjištěné informace budou sloužit jako podklad pro stanovení strategie a projekt implementace BSC.

5.2 PEST analýza

Součástí analýzy vnějšího prostředí je PEST analýza, která je souhrnem makroekonomických informací, rozdělených podle konkrétních vlivů do čtyř skupin. Mezi ně patří politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy makroprostředí, které mohou zásadním způsobem ovlivnit vývoj podniku a není v jeho možnostech je ovlivnit.

Provedená PEST analýza je součástí Přílohy XI. Z tabulky uvedené v příloze lze vyjádřit vývoj jednotlivých faktorů makroprostředí a jejich vliv na společnost. V tabulce je mimo trendů a dopadů jednotlivých vlivů vyčíslena i důležitost faktoru na stupnici od 1 do 5, kdy 1 má největší míru důležitosti a naopak 5 nejmenší. Je zřejmé, že největší dopad měl na podnik negativní vývoj HDP posledních let. Tento trend není ovšem vlastností pouze stavebního průmyslu. Pokles poptávky měl negativní následky téměř ve všech odvětvích.

Ukazatel HDP má souvislost s faktorem stavební produkce. Ta v posledních letech zaznamenala také klesající trend, což mělo za následek výrazný pokles tržeb. Bohužel, ani v příštích obdobích nelze očekávat zlepšení. Pokles kupní síly byl zapříčiněn pozastavením investic podniků, veřejné správy i konečných spotřebitelů. To je způsobeno opatrností a nejistotou budoucího vývoje. Další ukazatele jsou již méně významné. Jako každá společnost se musí i podnik XY, s. r. o. řídit platnou legislativou a v rámci svého výrobního procesu dodržovat normy ČSN. Pozitivně lze hodnotit budoucí vývoj inflace, kdy by mělo dojít k mírnému poklesu a také zatím relativně nízkou sazbou daně z příjmů právnických osob.

5.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Další částí strategické analýzy je Porterův model pěti konkurenčních sil. Jde o nástroj, jehož primární funkcí je analýze konkurenčního prostředí podniku. Model tak zkoumá mikroprostředí analyzované firmy, sílu a hrozby konkurence. Mezi základních pět faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost patří:

5.3.1 Stávající konkurence

Podnik XY, s. r. o. má ve střední Evropě velmi dobré jméno a mezi stavebními společnostmi a velkoobchody s hutním materiálem má své velmi dobré obchodní partnery. Podnik staví na své zkušenosti s ocelí, tradici, strategickým umístěním v rámci střední Evropy a silný vliv zahraniční skupiny v pozadí. Konkurenční výhoda je tedy v rámci blízkého okolí na straně zkoumaného podniku. Největší ziskové marže podnik dosahuje na rakouském trhu, kde jsou prodejní ceny vyšší než na trhu českém nebo slovenském. Právě slovenský trh případně hraniční oblasti s Polskem jsou oblasti, kde je podnik nucen svoji marži na minimum, z důvodu obsazení trhu. Do těchto oblastí směřují svoje aktivity producenti z východní Evropy, kteří díky levnějším vstupům mají větší manipulační prostor pro stanovení ceny. Cílem podniku je expandovat právě na Polský a Maďarský trh. Navíc by chtěl zvýšit prodej i v oblasti východního Slovenska. Aby však byl konkurenceschopný tamním dodavatelům, musí zvolit jiné distribuční cesty. V této souvislosti se nabízí vlaková doprava, kdy by se zboží zaváželo v menších intervalech, ale ve větším množství.

5.3.2 Hrozba vstupu potencionálních konkurentů

Výroba žebírkového drátu pro účely stavebnictví, resp. železobetonových konstrukcí je odvětví, které vyžaduje velkou kapitálovou náročnost, kdy potřebuje podnik potřebné výrobní, nevýrobní a skladové prostory a technické vybavení. Výrobní postup však není nikterak složitý. Výrobní proces je založen na protahování surové oceli mezi kladkami, které při správném nastavení dávají drátu ty správné fyzikální vlastnosti.

Vstup nové konkurence by však mohl být reálný vytvořením divize společností, které se zabývají výrobou surového drátu (hlavní materiál), kteří by se rozhodli pro navázání na tuto fázi vytvořením nové divize, kdy by tak mohli využít nevyužitou výrobní kapacitu, stroje a zkušenosti z ocelářství. Pro tyto společnosti by to mohla být dobrá příležitost jak rozšířit své výrobní portfolio a zužitkovat své zkušenosti s výrobou ocelářských výrobků a strojů, které by potřebovali jen mírnou úpravu. Potřebný kapitál by také neměl být problém, protože tyto podniky jsou většinou součástí silných zahraničních skupin.

Nicméně současná doba není příliš příznivá k zakládání podniků, kdy nejsou jisté obchodní vazby, a není tedy zajištěn budoucí odběr. Tento obor je subdodavatelem stavebního průmyslu, kde je výrazně cítit úbytek zakázek a pozastavení investic. Závěrem tedy lze říci, že hrozba vstupu nových konkurentů je reálná, ale ne v nejbližší době.

5.3.3 Hrozba substitutů

Vzhledem k dosavadním technologiím a stavebním procesům nehrozí podniku, že by v nejbližší době mohly jeho výrobky být ohroženy levnějšími substituty. Ohrožení hrozí jedině tehdy, byla by nalezena nová technologie staveb.

5.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem ke kapitálové náročnosti výroby surové oceli je patrné, že výrobu mohou zajistit pouze velcí výrobci. Většinou se jedná o nadnárodní společnosti jako je třeba ArcelorMittal Ostrava, CMC Zawircie atd. V souvislosti s jejich postavením by měli mít velkou vyjednávací sílu. Vlivem událostí minulých let se jejich síla snížila. Podnik navíc objednává vždy velké množství materiálu záraz, aby vyjednala větší rabat. Je to z důvodu cenotvorby, protože surová ocel tvoří zhruba 85 % z celkových nákladů na výrobek. Proto přímo vybízí tyto plochy využít ke skladování materiálu. Navíc si může podnik v případě uzavření vel-

kého obchodu vyjednat zajímavé rabaty. Celkově lze tedy zhodnotit vyjednávací síla jako vyvážená, kdy nelze tvrdit, že má nahoru dodavatel nebo analyzovaná firma. Dalším typem dodavatelů jsou dodavatelé strojů a technického vybavení. Zde podnik apeluje na kvalitu a maximální snížení neshodných výrobků. Stroje kupuje tedy od odběratelů z německy mluvících zemí, kteří jsou svými zkušenostmi schopni vyrobit výrobní linku zákazníkovi na míru i se zaměřením, instalací a uvedením do provozu. Jelikož se stroje nekupují každý rok, zhodnotil bych vyjednávací sílu dodavatelů jako silnou.

5.3.5 Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je v současné době velmi vysoká. Je to z důvodu nedostatku zakázek. Pokud už se nějaká zakázka realizuje, je tlak ze strany investora především na cenu. Proto musí všichni dodavatelé ve stavebnictví jít s cenami níže, občas i s rizikem mírné ztráty, aby zajistili alespoň chod firmy a nemuseli omezit výrobu. Vzhledem k tomu, že podnik se podnik ve většině případů obchoduje s většími firmami, jejich síla značná. Navíc severní a východní část slovenského trhu je ovlivněna producenty ze zemí Polska a Ukrajiny, kde je levnější pracovní síla a jsou schopni vyrobit levnější produkty. Bohužel, pro analyzovaný podnik mají tyto východní konkurenti i blíže k této oblasti a jejich náklady na dopravu jsou nižší.

6 FINANČNÍ ANALÝZA

Nedílnou součástí strategické analýzy je analýza finanční. Celá analýza je dále rozdělena na dílčí oddíly, ve kterých jsou postupně analyzovány absolutní, rozdílové, poměrové a souhrnné ukazatele. Součástí této části je i stručný popis jednotlivých výpočtů.

Potřebnými vstupy pro účely finanční analýzy jsou výroční zprávy analyzované firmy – rozvaha a výkaz zisků a ztrát a další interní informace. Pro účely této práce jsou použity data za pět předchozích roků 2007 – 2011.

Pro možnost srovnání a lepší interpretace výsledů je podnik XY, s. r. o. v rámci finanční analýzy srovnán s odvětvím, do kterého svojí činností spadá. Konkrétně jde o odvětví dle CZ - NACE 24. Potřebné údaje budou čerpány ze stránek ministerstva průmyslu a obchodu. (MPO, 2005-2011)

Všechna vstupní data podniku a odvětví byla přepracována do vlastních tabulek umístěných v Příloze P I – P VI. Kromě výkazů podniku a odvětví jsou součástí přílohy také tabulky poměrových ukazatelů. Ty jsou uvedeny v Příloze P XIII.

Pro zpracování finanční analýzy bylo využito postupů uvedených v knihách od Pavelkové a Knápkové (2009) a Pavelkové, Knápkové a Pálka (2009).

6.1 Analýza absolutních ukazatelů

6.1.1 Majetková a finanční struktura podniku

Při komplexním pohledu na rozvahu společnosti v rámci analyzovaných let lze vyvodit, že pro podnik byl zásadní rok 2009. V tomto roce je vidět pokles bilanční sumy oproti předchozímu období o 47%. U odvětví tento pokles tak významný nebyl. Výše poklesu hodnoty aktiv byla pouze 16 %. Hodnota aktiv podniku klesala i přesto, že podnik inovoval své výrobní zařízení a navíc koupil pozemku navýšil hodnotu dlouhodobého majetku od roku 2007 více než dvojnásobně. Klesající hodnota sumy aktiv byla zapříčiněna především poklesem krátkodobého finančního majetku, zásob a také pohledávek. Z toho lze vydedukovat, že nejvýraznější a nejvlivnější částí rozvahy jsou oběžná aktiva, jejichž výše se v letech 2007 – 2011 pohybuje v rozmezí 64 – 91 % z celkových aktiv. Největší podíl na tom mají zásoby. To je dáno charakterem produktů, neboť téměř 85 % nákladů na výrobek tvoří surová ocel (základní vstupní materiál). Tento fakt je rozhodující pro cenotvorbu

podniku. Vlivem pohybu ceny oceli na kapitálových trzích se podnik při příznivých cenách oceli předzásobí velkým množstvím materiálu, který uskládá na volných plochách v blízkosti výrobní haly. Objem zásob však poklesl v roce 2009 o 35 % a v roce 2010 o dalších 22 %. Důvodem pozastavení nákupu nového materiálu bylo zapříčiněno především poklesem zakázek a omezením výroby a podnik, kdy podnik již nechtěl vázat další peněžní prostředky v těchto aktivech, dokud se situace neustálí.

V odvětví je majetková struktura téměř vyrovnaná a dlouhodobý majetek i oběžná aktiva jsou zastoupena rovnoměrně. Odvětví nedrží zásoby v takové míře jako podnik XY, s. r. o. Naproti tomu dlouhodobý majetek zaujímá vyšší procento na celkových aktivech a to především dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek. Svůj vliv má i výše dlouhodobého finančního majetku, který podnik XY, s. r. o. vůbec nevlastní.

U vývoje finanční struktury by bylo příznivé, kdyby položka vlastního kapitálu neustále rostla, což by při stálé výši základního kapitálu znamenalo, že je společnost trvale zisková. Výše základního kapitálu se sice nezměnila, ale příliš velký pokles výsledku hospodaření, nejprve v roce 2009 o 79 % a poté v roce 2010 o dalších 17 %, zapříčinil snížení položky vlastního kapitálu. Podíl zastoupení vlastních zdrojů převyšuje zastoupení cizích. Vlastní kapitál dosahoval během analyzovaného období 56 až 76 % z celkové hodnoty pasiv. I přes pokles absolutní hodnoty dosáhl vlastní kapitál v roce 2009 svého procentuálního maxima v poměru k cizímu kapitálu. Ten zaznamenal výrazné snížení hlavně díky snížení závazků z obchodních vztahů, v čemž lze spatřit souvislost s poklesem absolutní hodnoty krátkodobého finančního majetku a zásob. Podnik zaplatil staré závazky, dočasně pozastavil nákup nového materiálu a pro zajištění výroby čerpal z dříve naskladněného množství. Podnik svá aktiva financuje převážně ze zisku minulých období a základním kapitálem. Cizí zdroje jsou v maximální míře tvořeny rezervami a krátkodobými závazky. Bankovní úvěry společnost ke svému podnikání téměř nevyužívá. Je to dáno i mentalitou mateřské společnosti, jakožto zástupce německého konzervatismu, kdy své dceřiné podniky nenechává podstupovat velké riziko a ponechává velkou část ze zisku k firemnímu financování, což lze vysledovat z každoročního zvyšování výsledku hospodaření minulých let. Během sledovaného období se tato položka zvýšila o 108 %. Za zmínku také stojí i nastínění vývoje rezerv. Do roku 2008 podnik rezervy vytvářel a následně od roku 2009 postupně rezervy rozpouštěl o 21 % a v roce 2011 o 22 %. Podnik si tak uměle navýšil výsledek hospodaření, což nebylo zapříčiněno jeho hlavní činností. Situace v odvětví je podobná, vlastní zdroje tvoří

průměrně 66 % pasiv, zatímco cizí kapitál pouze 34 %. Oproti podniku je procento rezerv na výši cizího kapitálu nepodstatné. Podstatnou položkou jsou krátkodobé závazky a také bankovní úvěry tvoří nezanedbatelnou částku celkových cizích zdrojů. Od roku 2010 se celková bilanční suma zvyšuje a postupně se vlivem dílčích položek přibližuje hodnotám před rokem 2009.

6.1.2 Analýza výnosů a nákladů

Z hlediska dosahovaných výnosů je zřejmé, že společnost má výrazně výrobní charakter, a proto je většina výnosů tvořena prodejem vlastních výrobků a služeb. Hlavní činností společnosti XY, s. r. o. je výroba výztužného materiálu do železobetonových konstrukcí. Nákup a prodej zboží podnik realizuje pouze tehdy, pokud nestihá včas plnit dodávku materiálu. V těchto případech překupuje zboží od své německé sesterské společnosti. Podíl tržeb za prodej vlastních výrobků je majoritní položkou výnosů a pohybuje se kolem 95- 98 % celkových výnosů podniku. Obdobná situace je v i v odvětví, kde se tržby pohybují rovněž přes 94 % z celkových výnosů. Podíl tržeb za prodej vlastních výrobků se sice stále drží na stejné procentuální úrovni v porovnání s celkovými výnosy, ale jejich vývoj nemůžeme hodnotit pozitivně. Podle účetních výkazů lze vyzorovat značný pokles tržeb od roku 2009, a to více. Stejně jako v řadě jiných oborů se projevila hospodářská krize, která zapříčinila zásadní pokles odbytu snad všech společností. Příčinou poklesu odbytu byl nedostatek finančních prostředků, opatrnost a nejistota z budoucího vývoje. Již v roce 2008 se začala napříč ekonomikou projevovat nejistota a pokles prodeje. Přesto podnik XY, s. r. o. v tomto roce prodal množství přesahující 169 tis. tun oceli. Ve stavebnictví se tento jev začal projevovat až v roce 2009. Tento časový posun byl následkem smluv minulých, kdy se dokončovali již dříve smlouvené zakázky. V dalších letech se již na tomto ukazateli projevil dopad hospodářské krize a pokles prodeje byl znát. V roce 2009 se prodalo pouze 135 tis. tun a to znamenalo pokles prodeje o 46 %, v roce 2010 pak o dalších 9 %. Firmy v odvětví se s nastalou situací vyrovnaly lépe. Tržby sice v roce 2009 klesly o 44 %, což je srovnatelné s analyzovanou společností, v roce 2010 byl již zaznamenán 29% nárůst. Firmám v odvětví tak oproti roku 2008 klesly tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb o 29 %, zatímco společnosti XY, s. r. o. o více než polovinu, přesněji 51 %. Naproti tomu můžeme hodnotit kladně, že se zkoumané firmě podařilo v roce 2010 zvýšit tržby z prodeje zboží oproti roku 2009. Ostatní výnosové položky v letech 2009 a 2010 také zaznamenali

pokles svých dříve dosahovaných hodnot. Ty jsou ale vzhledem ke své procentuální váze zanedbatelné. Pozitivní je však vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků v posledním analyzovaném roce 2011, kdy se hodnota tržeb vzrostla meziročně o 22%, který by mohl být signálem pro oživení poptávky a budoucímu opětovnému růstu.

Z hlediska nákladů pozorujeme největší zastoupení výkonové spotřeby, což je logické, jelikož se jedná o výrobní podnik. Tyto náklady se v průběhu analyzovaných let pohybovaly okolo 90 %. V porovnání s odvětvím je situace obdobná, tyto náklady se na celkových nákladech podílejí o několik procent menší měrou. Vzhledem ke snížení prodeje vlastních výrobků a služeb firmě v průběhu sledovaných let poklesly náklady na výkonovou spotřebu, a to o 33 %, zatímco u odvětví i přes snížení hodnoty v roce 2009 se v celkovém období výkonová spotřeba naopak zvedla o 4%. S touto situací se tedy společnost vyrovnala lépe. Zajímavé je porovnání osobních nákladů, u společnosti XY, s. r. o. tvoří tato složka 3 – 4 % celkových nákladů, zatímco u odvětví to bylo v průběhu analyzovaných let rozmezí 8 – 11 %. Jelikož zkoumaná firma každoročně realizuje opatření vedoucí ke zvýšení produktivity práce a snižování nákladů, je pro ni určitě toto porovnání příjemným zjištěním. V letech 2009 - 2011 docházelo nejen k čerpání vytvořených rezerv. V prvním zmíněném roce více než 30 mil. Kč, ve druhém 15 mil. Kč a v posledním dokonce skoro 46 mil. Kč. Z toho plynulo snížení nákladů o tuto hodnotu a což vedlo ke zvýšení hospodářského výsledku a vyšší daní z příjmů. Z daňového hlediska dochází k nižším odvodům daně z příjmů v období tvorby rezerv a zvyšování daňového základu v období čerpání těchto rezerv. Při tendenci snižování sazby daně z příjmů právnických osob se jedná o výhodnou daňovou optimalizaci. Navíc toto rozpuštění rezerv pozitivně ovlivnilo vývoj výsledku hospodaření, který však ekonomicky neodpovídal primární činnosti firmy v daném období. Jelikož se v průběhu let nejen čerpalo, ale také docházelo k tvorbě dalších rezerv, celkově se tedy rezervy promítly na výsledku hospodaření v roce 2009 necelými 17 mil. Kč a v roce 2011 přes 13 mil. Kč. Čerpání rezerv v roce 2010 se na výsledku hospodaření neprojevalo. Je tomu tak z důvodu současné tvorby, kdy se tyto částky vzájemně téměř vynulovaly, a výsledná hodnota změny stavu rezerv nebyla významná. Ostatní nákladové položky jsou vzhledem k jejich výši v porovnání s výkonovou spotřebou nepodstatné.

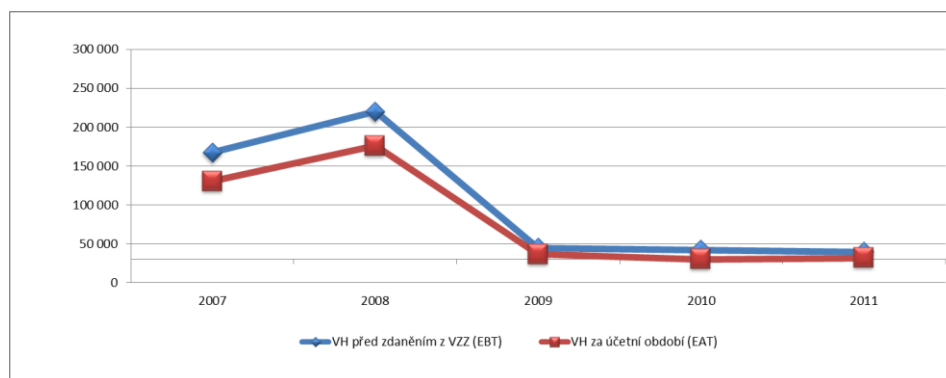
6.1.3 Vývoj výsledku hospodaření

V níže uvedené tabulce i grafu je uveden přehled vývoje výsledku hospodaření i jeho jednotlivých součástí. Zde lze spatřit výrazné snížení všech ukazatelů vyjadřující zisk. Například čistý zisk se od roku 2008 po rok 2011 propadl o více než 80 %, Snížení zisku je zapříčiněno především výrazným úbytkem zakázek. Je to z důvodu, který byl již uveden v některé z předešlých částí diplomové práce. Podnik XY, s. r. o. je producentem žebříkového drátu do železobetonových konstrukcí a tak maximální většina výrobků je dodávána do stavebnictví. To se stále potýká s nedostatkem zakázek. Řada z plánovaných investic byla dočasně pozastavena, některá dokonce zrušena a tak se v tomto odvětví doslova „bojuje“ o každou realizaci stavby. V dnešní době je však cítit výrazný tlak na cenu, proto jsou stavební firmy nuceny stlačit cenu na možné minimum. Tento tlak pak dále přenáší na jednotlivé dodavatele, mezi kterými je i analyzovaná společnost.

Tab. 4: Vývoj výsledku hospodaření (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
Provozní VH	175 083	229 858	42 368	44 421	38 672
Finanční VH	-7 689	-10 025	2 309	-2 381	764
Mimořádný VH	0	0	0	0	0
VH za účetní období (EAT)	130 300	176 195	36 408	30 081	31 755
VH před zdaněním z VZZ (EBT)	167 394	219 833	44 677	42 040	39 436
VH před zdaněním a úroky (EBIT)	169 895	220 748	45 058	42 053	39 436
Nákladové úroky	2 501	915	381	13	0

Kromě čistého zisku je v tabulce vypočten i VH před zdaněním a VH před zdaněním a úroky. Právě rok 2008 byl z hlediska ziskovosti nejúspěšnějším rokem v celém analyzovaném období, což dokazuje i přiložený graf.



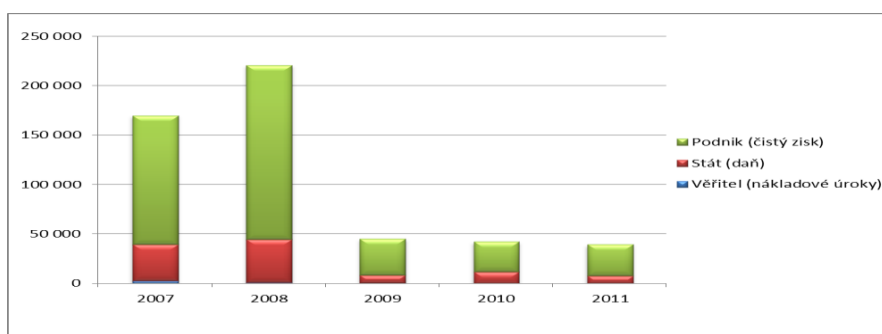
Obr. 4: Vývoj EAT a EBT (vlastní zpracování)

Pro podnik je také zajímavé sledovat rozdělení EBITu, neboli zisku před zdaněním a úroky. Rozdělení identifikuje, jaká část zisku zůstává v podniku, jaká část případně věřitelům ve formě nákladových úroků a jaká část si ponechá stát ve formě daní.

Tab. 5: Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
EBIT	169 895	220 748	45 058	42 053	39 436
Věřitel (nákladové úroky)	2 501	915	381	13	0
Stát (daň)	37 094	43 638	8 269	11 959	7 681
Podnik (čistý zisk)	130 300	176 195	36 408	30 081	31 755

Tabulka č. 5 a níže uvedený obrázek č. 5 znázorňují podíl jednotlivých skupin na EBIT v jednotlivých letech. Je patrné, že podnik téměř nevyužívá úročené cizí zdroje a vlivem jejich nízkého zapojení jsou nákladové úroky minimální až nulové. Věřitelům tedy neplyne z firemního EBIT téměř žádný podíl. Další položkou podílející se na EBIT je daňová povinnost. Ta se vyvíjí v závislosti na výši zisku. Vlivem snížení zisku za sledované období se tedy snížilo i daňové zatížení. I přes výrazný pokles však zůstává v podniku dostatečný zisk čistý zisk pro vlastníky.



Obr. 5: Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (vlastní zpracování)

Další částí finanční analýzy je výpočet rozdílových ukazatelů. Nejznámější a nepoužívanější rozdílový ukazatel je výpočet čistého pracovního kapitálu, který znázorňuje rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. Podniku slouží k zjištění a řízení finanční situace a zejména je pak vhodná jeho orientace na likviditu podniku. Velikost ČPK je významným indikátorem platební schopnosti podniku. Znázornění vývoje čistého pracovního kapitálu ve společnosti XY, s. r. o. za analyzované období je uvedeno v Příloze P XIII.

Čistý pracovní kapitál dosahuje ve všech analyzovaných letech kladných hodnot, což má pozitivní dopad na likviditu podniku. Firma má dostatečný „finanční polštář“ pro krytí neočekávaných krátkodobých závazků.

6.2 Analýza poměrových ukazatelů

Všechny vypočtené hodnoty poměrových ukazatelů jsou zaznamenány v tabulkách na konci diplomové práce v Příloze P XIII.

6.2.1 Ukazatele likvidity

Obecně lze likviditu vysvětlit jako schopnost podniku platit své závazky. Je to poměr mezi určitou formou krátkodobého aktiva v čitateli a krátkodobými cizími zdroji. Tedy poměří to, čím je možno hradit závazky s tím, co je nutné proplatit. Podle požadované přesnosti výpočtu je do čitatele dosazována složka aktiv s různou dobou přeměnitelnosti na peníze. Z této definice vycházejí tři ukazatele likvidity.

Ukazatele likvidity dosahují u firmy XY, s. r. o. uspokojivých hodnot. Hodnoty vysoce převyšují doporučené hodnoty Ministerstva průmyslu a obchodu ČR s výjimkou hotovostní likvidity v roce 2007 kdy je hodnota nižší než je doporučena. Vysoká likvidita je dána konzervativním řízením společnosti a charakteristikou oboru, kdy podnik váže příliš finančních prostředků ve svých krátkodobých aktivech. To znamená, že krátkodobý majetek je z části financován kapitálem dlouhodobým. Společnost nevyužívá pro své financování úvěry. To však nemůžeme hodnotit striktně negativně, protože má společnost zajištěn přístup ke zdrojům financování v podobě vlastního kapitálu. Vysoká likvidita je z dlouhodobého hlediska neefektivní. Čímž je negativně ovlivněna rentabilita podniku. Podnik má navíc možnost využít při akutním nedostatku finančních prostředků kontokorentního úvěru, kde má sjednány velmi výhodné podmínky. Platební schopnost společnosti však byla v analyzovaných letech velmi dobrá a všechny závazky byly hrazeny ve lhůtě splatnosti. Průměrné hodnoty v odvětví naopak tato doporučení převyšují jen mírně a můžeme tedy říci, že firmy v odvětví se chovají ekonomičtěji a zbytečně neváží finanční prostředky v zásobách, pohledávkách a ani na bankovních účtech.

6.2.2 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Podíváme-li se na celkovou zadluženost, zjistíme, že se pohybuje v rozmezí 24 – 44 %, můžeme tedy říci, že společnost vykazuje přiměřenou zadluženost, která je srovnatelná s hodnotami odvětví. Podnik v letech 2007 – 2009 dosahoval spodní hranice doporučených hodnot a má tedy ještě určitý prostor pro využívání cizího kapitálu. To dokazuje i míra zadlužení, která by dle doporučení neměla přesáhnout hodnotu 1,5. Tedy cizí kapitál by ne-

měl být větší než 1,5 násobek vlastního kapitálu. Se splněním tohoto ukazatele nemá zkoumaná firma ani odvětví žádné problémy.

Jedním z nejdůležitějších parametrů pro posuzování dlouhodobé finanční rovnováhy je požadavek, aby dlouhodobá aktiva byla kryta dlouhodobým kapitálem. Tedy aby výsledek byl vyšší než 1. Pokud by tomu bylo naopak, byl by podnik podkapitalizován. Tento parametr se společností v analyzovaných letech podařilo splnit. Zlaté pravidlo financování, a to aby dlouhodobý majetek byl financován z dlouhodobých zdrojů, splnila společnost ve všech letech. To stejné platilo i pro odvětví, kterému se také dařilo držet se daného pravidla.

Další významný ukazatel je úrokové krytí, které charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Doporučená hodnota ukazatele je vyšší než 5. V případě analyzovaného podniku je požadavek zcela splněn. Můžeme říct, že společnost nemá problémy s vytvářením potřebného zisku pro krytí potenciálních úroků z půjček, což poukazuje na dostatečně vysokou kapacitu k přijetí dalších bankovních úvěrů. Ukazatel úrokového krytí odvětví v letech 2007 a 2008 s přehledem splňuje doporučené hodnoty. Další roky není možné určit. Ve statistickém šetření ČSÚ, které je zdrojem dat pro Finanční analýzy MPO, byly v roce 2008 provedeny redukční změny s cílem snížit administrativní náročnost podnikové sféry. Tímto zásahem bylo nuceno MPO provést některé metodické úpravy ve finančních analýzách a není tedy možné získat informace o nákladových úrocích za rok 2009, 2010 a 2011, které jsou potřebné pro výpočet ukazatele úrokového krytí.

6.2.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability signalizují, že společnost XY, s. r. o. je v analyzovaném období trvale zisková, přestože v souvislosti s globální krizí byl zaznamenán pokles prodeje na tuzemském i na zahraničním trhu. Společnost si však částečně vypomohla, když v letech 2009 – 2011 čerpala z vytvořených rezerv. V roce 2009 čerpala více než 30 milionů Kč ze svých rezerv, v roce 2010 pak přes 15 milionů Kč a v posledním analyzovaném období dokonce necelých 46 milionů. To jí pomohlo k tvorbě vyššího zisku, i když jen uměle, snížením nákladů.

Je zajímavé sledovat rozdíl vývoje rentability výnosů a tržeb, jejichž hodnoty se v prvním analyzovaném období u firmy XY, s. r. o. pohybovaly níže než u odvětví. V roce 2008 byl tento ukazatel srovnatelný s odvětvím, avšak v dalších letech již svou ziskovostí podnik

firmy v odvětví převyšoval. Toho bylo dosaženo jak již zmíněným čerpáním rezerv, tak i realizací opatření vedoucí ke snížení nákladů v oblasti výroby. Firma by se měla dále věnovat snižování ostatních provozních nákladů a zvýšit tak hodnotu zisku, potažmo EBITu, aby zvýšila rentabilitu výnosů. Analyzovaný podnik sice od roku 2009 dosahuje lepších výsledků než odvětví, nicméně lze také pozorovat propad oproti minulým rokům. Právě v roce 2009 se projevil úbytek zakázek a snížení odbytu, což potvrzují i výkazy zisků a ztrát. Analyzovaný podnik se s tímto poklesem vyrovnal lépe než odvětví, které dosáhlo ve všech ukazatelích rentability za rok 2009 záporných hodnot.

Ukazatel rentability celkového kapitálu značí, jak firma dokáže efektivně zhodnotit majetek a vytvářet adekvátní zisk. Je poměřován jako EBIT dělený bilanční sumou. U tohoto ukazatele lze také vyzorovat značný pokles, a to i přesto, že pokles bilanční sumy se za rok 2009 snížil oproti roku předešlému o 47 %. Výsledné zjištění tedy potvrzuje obrovský pokles EBIT. V porovnání s odvětvím společnost dosahuje ve všech letech lepších výsledků.

Hodnoty rentability úplatného kapitálu nám říkají, jestli je firma schopna zúročit vložené prostředky (vlastní a cizí kapitál) více, než kolik činí placené úroky bankou, tzn., že je výhodnější podnikat, místo toho, aby akcionáři vložili své vklady do bank pro zúročení. Stejně jako rentabilita úplatného kapitálu, tak i rentabilita vlastního kapitálu dosahuje v podniku pozitivních hodnot, přestože se ve výsledcích promítl pokles prodeje způsobený situací na trhu.

Celkově můžeme konstatovat, že zkoumaný podnik dosahuje nadprůměrné výkonnosti v porovnání s výsledky odvětví. To dosahovalo výrazných hodnot před rokem 2009. Tento rok byl však pro odvětví nejhorší v celém sledovaném období. Výsledky všech výpočtů rentability vyšly záporně. V dalších letech se sice podnik dostal do plusových hodnot, ty jsou ale ve srovnání s hodnotami dosahovaných před krizí stále velmi nízké.

Multiplikátor vyjadřuje, jaký vliv má zadluženost na rentabilitu vlastního kapitálu. Základem pro zjištění hodnoty multiplikátoru je součin úrokové redukce zisku a finanční páky. Analyzovaný podnik v souvislosti s tímto výpočtem dosahuje ve všech zjišťovaných obdobích hodnot vyšších než 1 a ukazuje možnost zvyšování podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře s pozitivním vlivem na rentabilitu vlastního kapitál. Vzhledem k nízkému zadlužení a dostatečnému úrokovému krytí lze vyšší zadlužení podniku doporučit.

6.2.4 Ukazatele aktivity

Pro uvedené výpočty v Příloze P XIII byly použity tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a také tržby z prodeje zboží. Důvodem zahrnutí tržeb za prodej zboží je fakt, že podnik při nedostatku výrobní kapacity, pokud by podnik nestíhal plnit termíny dodání, využívá zásob své sesterské společnosti z Německa. Obrat celkových aktiv z tržeb a z výnosů se u podniku XY, s. r. o. i odvětví pohybuje na srovnatelné úrovni. Způsobuje to fakt, že se na výnosech nejvíce podílejí tržby za prodej vlastních výrobků. Podnik ve všech analyzovaných letech efektivně využíval své aktiva a obratovost tržeb byla vyšší než 1 (za 1 Kč majetku byla dosažena alespoň 1 Kč tržeb). Podnik dokonce dosahoval až 4 krát vyšší obratovosti než odvětví. Právě hodnoty odvětví se v letech 2008 a 2009 nacházejí pod hranicí 1, co znamená neefektivní využívání svého majetku a možný nadbytek nepotřebných aktiv. Analyzovaný podnik nikterak neovlivnil ani nákup pozemku pro stavbu nové výrobní haly v roce 2008, kdy dosáhla téměř stejného výsledku jako v předešlém roce.

Pozitivně lze hodnotit dobu obratu zásob podniku, která byla po celé období nižší než v odvětví. V roce 2010 až dokonce o 36 dnů. Tento fakt lze hodnotit velmi pozitivně. Ukazatel totiž vyjadřuje, za jak dlouho se ze zásob stanou opět peníze. Je tedy žádoucí tuto dobu neustále zkracovat, což je pro podnik efektivní. Stejně jako u předešlého ukazatele je cílem podniku snižovat dobu obratu pohledávek, která znázorňuje počet dní, které musí podnik vydržet, než dostane své pohledávky zaplacené. Vzhledem v porovnání s odvětvím naše analyzovaná společnost disponuje poměrně krátkou dobou obratu pohledávek a závazků. Právě porovnání doby obratu pohledávek a závazků je vhodné pro zjištění dodavatelско-odběratelských vztahů podniku. Porovnáním ukazatelů za analyzované období zjistíme, že v roce 2008 a 2011 je doba obratu pohledávek nižší než doba obratu závazků.

V dalších letech se však společnost dostala do pozice věřitele, neboť dostala svým závazkům dříve, než ji byly zaplacené pohledávky, a to až o 7 dní. V odvětví je situace úplně jiná. Doba obratu pohledávek a závazků je podstatně vyšší, než u sledované společnosti. Když hodnoty porovnáme, zjistíme, že firmy v odvětví dostávají zpět peníze z pohledávek později, než platí závazky. To znamená, že fungují jako věřitelé svým odběratelům.

6.3 Ostatní poměrové ukazatele

Finanční analýza nabízí i další výpočty, kterými lze zjistit plno užitečných informací o vývoji podniku. Z výsledků těchto poměrových ukazatelů lze vidět velmi výrazné snížení přidané hodnoty na zaměstnance v roce 2009. Obdobný pokles byl zaznamenán také u poměru tržeb na zaměstnance. Tento rok se na podnik podepsala hospodářská krize, která způsobila výrazné snížení tržeb. Náhlý pokles těchto ukazatelů nezměnilo ani snížení stavů zaměstnanců, to jen trochu zmírnilo strmý pokles. Sice v posledních dvou analyzovaných letech se tyto hodnoty zvyšují, přesto stále nejsou na původních hodnotách jako před rokem 2008. Naopak pozitivní je snížení osobních nákladů na zaměstnance, který se ale v roce 2011 dostal na původní hodnotu z roku 2007.

Další sada ukazatelů znázorňuje poměření absolutních veličin s výnosy. Nejvýznamnějším nákladem je výkonová spotřeba, která dosahuje až 90% celkových výnosů. Zde je vhodné poukázat, že od roku 2009 dochází k růstu hodnot. A to jak u výkonové spotřeby tak osobních nákladů i odpisů. Růst osobních nákladů můžeme připsat hromadnému propouštění části zaměstnanců a vyplácení jednorázového odstupného. Růst odpisů lze připsat koupi hmotného majetku. Svůj podíl na zvýšení poměru má také snížení výnosů. Naopak zvýšení poměru výkonová spotřeba/výnosy jde odůvodnit snížením přidané hodnoty, tedy rozdílem mezi výnosy a náklady na prodaný výrobek. Tento poznatek nám potvrzují i další výpočty přidané hodnoty v poměru s nákladovými položkami. Takový vývoj lze hodnotit negativně, protože dochází ke snížení výnosů a naopak zvýšení nákladových položek. Například odpisy/přidaná hodnota – od roku 2008 procentuální nárůst. Osobní náklady/přidaná hodnota, také výrazný přírůstek. Výsledné zjištění tedy potvrzuje, že od roku 2009 došlo ke značnému úbytku zakázek a firma v rámci přežití byla nucena ke snížení zisku na výrobek.

6.3.1 Spider analýza

Tato část analýzy je zaměřena na výsledky 4 základních skupin poměrových ukazatelů (zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity). Základní úlohou této analýzy je vzájemné porovnání dílčích výpočtů s odvětvím a vyjádření pomocí paprskového grafu. Graf obsahuje kromě křivky vyjadřující výši ukazatelů společnosti také linii odvětví (= 100 %), která nám slouží jako základna pro výpočet polohy ukazatelů našeho konkrétního podniku.

Tab. 6: Spider analýza 2011 – XY, s. r. o. a odvětví (vlastní zpracování)

		XY, s. r. o.	Odvětví
Rentabilita	A.1 Rentabilita vlastního kapitálu	10,34%	3,01%
	A.2 Rentabilita aktiv	7,87%	2,36%
	A.3 Rentabilita výnosů	2,34%	2,21%
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	2,92	2,17
	B.2 Pohotová likvidita	1,65	1,46
	B.3 Hotovostní likvidita	0,89	0,11
Zadluženost	C.1 Vlastní kapitál/Aktiva	0,61	0,66
	C.2 Krytí dlouh. majetku vlastním kapitálem	3,41	1,35
	C.3 Krytí dlouh. majetku dlouhodobými zdroji	3,47	1,52
Obratovost	D.1 Obratovost aktiv	3,27	1,05
	D.2 Obratovost pohledávek	15,30	3,34
	D.3 Obratovost závazků	11,68	5,51

Zjednodušeně lze říci, že čím dále od středu se křivka nachází, tím je na tom podnik lépe. Takové tvrzení má samozřejmě určitá omezení, neboť příliš vysoké hodnoty ukazatelů likvidity svědčí o neefektivním umrtvování peněžních prostředků v oběžném majetku. Také příliš velký podíl vlastního kapitálu může působit negativně na finanční páku podniku.

Z tabulky č. 7 a obrázku č. 6 snadno zjistíme, že situace společnosti XY, s.r.o. je v některých ukazatelích odlišná od odvětví. A to především v ukazatelích rentability, kde analyzovaná společnost dosahuje několikanásobně vyšších hodnot. Z hlediska ziskové marže nebyl mezi firmou XY, s. r. o. a odvětvím tak citelný rozdíl. Podnik byl v analyzovaném období trvale ziskový a vyrovnal se lépe s nepříjemnou situací, která nastala v souvislosti s globální krizí, díky které byl zaznamenán pokles prodeje. V případě běžné, pohotové a hotovostní likvidity jsou hodnoty mírně vyšší než odvětví. Stejně jako podnik, i odvětví shodně převyšuje všemi ukazateli likvidity hodnoty doporučené MPO. Podnik i odvětví váží příliš peněžních prostředků ve svých oběžných aktivech, což je do určité míry dáno oborem podnikání. Výše běžné a pohotové likvidity je ovlivněna vysokým stavem zásob a krátkodobých pohledávek, které převládají na celkové výši aktiv. Svoji roli na celkové výši oběžného majetku hraje také položka krátkodobých finančních prostředků.

Co se týče ukazatelů zadluženosti, zde jsou porovnány tři ukazatele. První ukazatel vyjadřuje míru využití vlastního kapitálu v porovnání s celkovými pasivy. V tomto ohledu je odvětví s podnikem téměř srovnatelné. Je však zřejmé, že jak analyzovaná firma, tak odvětví financují své aktivity převážně vlastními zdroji. Podnik XY, s. r. o. navíc pro své aktivity nevyužívá žádných úročených cizích zdrojů. Je to dáno mentalitou mateřského podniku, který se vyznačuje konzervativním stylem řízení a nechce podstupovat zbytečně

velké riziko. Tento konzervativní způsob řízení dokazují i další ukazatele zadluženosti. Jako první je požadavek dlouhodobé finanční rovnováhy, který se vyznačuje krytím dlouhodobých aktiv dlouhodobým kapitálem. Výsledná hodnota tedy musí dosahovat minimálně 1. To se podniku i odvětví podařilo a bylo tedy splněno zlaté pravidlo financování.

Výsledky obratovosti vyjadřují efektivitu využívání majetku. Ze zjištěných výsledků je zřejmé, že analyzovaná společnost využívá majetek efektivněji než podniky v odvětví. I přesto, že odvětví dosahuje nižší hodnoty u obratovosti závazků, tak lze konkrétně v této situaci vyzdvihnout výsledek podniku XY, s. r. o. V tomto roce se totiž podniku podařilo mít vyšší obratovost pohledávek než obratovost závazků a neúvěruje tak své odběratele.

Celkově lze tedy podnik hodnotit pozitivně. Každoročně dosahovala zisku a ve většině ukazatelů předčila podniky z odvětví. Jedinou výtkou by mohla být vyšší likvidita, kdy podnik váže hodně peněžních prostředků v krátkodobých aktivech. To je však dáno charakterem výroby spojené se zásobováním v závislosti na pohybu ceny oceli.



Obr. 6: Poměrové ukazatele – XY, s. r. o. a odvětví (vlastní zpracování)

6.4 Souhrnné ukazatele

V rámci finanční analýzy lze využít i několika souhrnných ukazatelů, jejichž hlavním významem je vyjádřit celkové finanční zdraví podniku. Nicméně vypovídací hodnota těchto ukazatelů je však dosti omezená, protože není možné hodnotit finanční pozici podniku pomocí jednoho čísla.

6.4.1 Index IN05

Prvním souhrnným ukazatelem aplikovaným na firmu XY, s. r. o. je Index IN05. Ten rozděluje podniky podle jejich výsledků do tří pásem. Podle této definice podnik tvoří hodnotu v případě, že dosahuje hodnot vyšších než 1,6. Pokud je však hodnota indexu menší než 0,9, naznačuje to finanční problémy a možný bankrot. Mezi těmito hodnotami se nachází tzv. šedé pásmo. V níže uvedené tabulce jsou uvedeny dílčí výpočty a závěrečné výsledky, které dosahovali v každém roce vyšších hodnot než 1,6 a naznačují, že podle tohoto ukazatele je analyzovaná společnost finančně zdravá a nehrozí jí existenční problémy. Navíc se v čase výsledná hodnota ukazatele zvyšuje a je vysoko nad pásmem, které je pro firmy kritické a naznačuje vážné finanční problémy.

Tab. 7: Index IN05 (vlastní zpracování)

Index IN05	2007	2008	2009	2010	2011
0,13 x A/CK	0,294	0,320	0,532	0,447	0,337
0,04 x EBIT/NÚ	2,717	9,650	4,730	129,394	x
3,97 x EBIT/A	1,216	1,328	0,507	0,406	0,313
0,21 x V/A	0,997	0,911	0,859	0,722	0,705
0,09 x OA/(KZ+KBU)	0,264	0,269	0,812	0,498	0,263
Index IN05	5,488	12,478	7,440	131,467	x

6.4.2 Altmanovo Z-skóre

Druhým tzv. bankrotním modelem je Altmanovo Z-skóre, které stanovilo hranici dosažení hodnoty podniku 2,99 a výše. Rizikovou zónou je pro firmu hodnota menší než 1,81. I v tomto případě se společnost XY, s. r. o. pohybuje vysoko nad kritickou zónou a svými výsledky naznačuje tvorbu hodnoty a finanční stabilitu.

Tab. 8: Altmanovo Z-skóre (vlastní zpracování)

Altmanovo Z-skóre	2007	2008	2009	2010	2011
0,717 x ČPK/A	0,431	0,413	0,409	0,429	0,386
0,847 x ČZ/A	0,199	0,226	0,087	0,062	0,054
3,107 x EBIT/A	0,952	1,039	0,397	0,318	0,245
0,420 x VK/Cizí zdroje	0,528	0,614	1,300	1,024	0,667
0,998 x T/A	4,761	4,148	4,182	3,399	3,261
Z-skóre	6,870	6,440	6,375	5,231	4,613

7 VÝPOČET EKONOMICKÉ PŘIDANÉ HODNOTY

Tato kapitola je zaměřena na výpočet ekonomické přidané hodnoty podniku a identifikaci generátorů hodnoty. Ekonomická přidaná hodnota je moderní finanční ukazatel, jehož hlavní předností je především identifikace a řízení provozních, finančních a investičních činností podniku. EVA je dána následujícím vztahem:

$$EVA = NOPAT - WACC * C$$

Cílem výpočtu ekonomické přidané hodnoty pomocí ekonomického modelu je zjistit přesnější informace o výkonnosti z pohledu moderního měřítka podniku XY, s. r. o. v letech 2007 – 2011. Jak uvádí analytická část práce, společnost XY, s. r. o. se zabývá výrobou a prodejem výztužných drátů do železobetonových konstrukcí. Při úpravách dílčích položek ekonomické přidané hodnoty budou zohledněny pouze ty faktory, které souvisí s hlavní činností podniku a naopak ty, které se jí netýkají, budou vyloučeny. Podnik kromě výroby hlavních výrobků neprovozuje žádné jiné činnosti ani neinvestuje do dlouhodobého finančního majetku. Podnik se snaží maximálně financovat podnikové činnosti převážně vlastním kapitálem. V následujících kapitolách budou vyjádřeny úpravy pro výsledný výpočet ekonomické přidané hodnoty.

7.1 Vymezení NOA (C)

Potřebným údajem pro výpočet ekonomické přidané hodnoty je stanovení investovaného kapitálu. Toho dosáhneme na základě úpravy aktivní části rozvahy. Součástí úprav je aktivace položek, které v rozvaze chybí, vyloučení neoperativních aktiv, které se nepodílejí na operativním chodu podniku a na závěr odečtení neúročených cizích zdrojů.

7.1.1 Aktivace položek

Ve společnosti XY, s. r. o. se neobjevují žádné oceňovací rozdíly, goodwill, tiché rezervy ani nevynakládá žádné peněžní prostředky na výzkum ani vývoj. A jelikož jsme již v předšlých částech zmínili, že naše společnost svoje činnosti financuje především z vlastního kapitálu a nevyužívá tak pro nákup majetku leasing.

Aktivace nákladů s dlouhodobými účinky

U podniku XY, s. r. o. lze brát v souvislosti s aktivací pouze položky, které jsou účtovány do nákladů, avšak tyto vynaložené prostředky lze chápat jako vytváření budoucího potenci-

álu. Jedná se o aktivaci nákladů na vzdělání a reklamu. Proto jsou tyto náklady při stanovení NOA připočteny k celkové výši aktiv a u stanovení NOPAT odečtou od výsledku hospodaření. Částka vynaložená na školení a vzdělání zaměstnanců však není pro výpočet zásadní a tak jsou aktivovány pouze náklady na reklamu, které jsou svou částkou významné.

Tab. 9: Náklady na reklamu (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Náklady na reklamu	6236	5162	8899	4909	4470	4328
Roční odpisy 2006	2078	2078	2078			
Roční odpisy 2007		1720	1720	1720		
Roční odpisy 2008			2966	2966	2966	
Roční odpisy 2009				1636	1636	1636
Roční odpisy 2010					1490	1490
Roční odpisy 2011						1442
Celkové roční odpisy	2078	3798	6764	6322	6092	4568
Kumulované náklady	6236	11398	20297	25206	29676	34004
Kumulované odpisy (oprávky)	2078	5876	12640	18962	25054	29622
Hodnota položky snížené o odpisy	4158	5522	7657	6244	4622	4382

7.1.2 Vyčlenění neoperativních aktiv

Tato část je zaměřena na vyloučení položek, které jsou zahrnuty v aktivech společnosti, avšak nejsou využívána k hlavní činnosti podniku.

Krátkodobý finanční majetek

Finanční majetek podniku dosahuje vyšší úrovně než je potřeba na provoz. Zjištěný poznatek vychází z výsledku hotovostní likvidity, kde se doporučená hranice rovná maximálně 0,5. Naopak likvidita firmy je několikanásobně vyšší. Proto je třeba upravit krátkodobý finanční majetek tak, aby nám hotovostní likvidita vycházela právě zmiňovaných 0,5.

Tab. 10: Úprava krátkodobého finančního majetku (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Finanční majetek	52 061	6 797	230 315	38 581	124 190	124 191
Upravený finanční majetek	122 439	86 217	95 424	12 539	27 145	70 056
Krátkodobé závazky	244 878	172 434	190 847	25 077	54 290	140 112
Nová hotovostní likvidita	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Δ finančního majetku	-70 378	-79 420	134 892	26 043	97 045	54 135

Nedokončené investice

Nedokončené investice představují tu část majetku, která ještě nebyla zařazena do dlouhodobého majetku a nepodílí se tak zatím na hlavní činnosti podniku. Proto je nutné ji vyčlenit z rozvahy, tedy odečíst od celkových aktiv.

Tab. 11: Vyloučení nedokončeného majetku (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	8 903	12	41 848	0	0

Jiná aktiva nepotřebná k operativní činnosti

Do této kategorie patří ta aktiva, která nejsou potřebná k hlavní činnosti podniku. Jsou to především nevyužívané pozemky, stavby, stroje atd. Společnost XY, s. r. o. má taková aktiva v řádech milionů, proto bychom neměli tuto část opomenout, a zaznamenat ji při úpravě NOA.

Firma v roce 2008 koupila po dlouholetém vyjednávání pozemek v průmyslové zóně, kde by se měla do budoucna postavit moderní výrobní hala. Doposud se na pozemku, kromě zavedení inženýrských sítí nic významného nedělo a z toho důvodu je třeba celou hodnotu Pozemky z rozvahy odečíst, neboť pozemek není nezbytný pro chod společnosti. Naopak co se týče samostatných movitých věcí a souboru movitých věcí tak zde není žádný majetek, který by nebyl nezbytný pro hlavní činnost společnosti a jeho částka by významně ovlivňovala stanovení NOA.

Tab. 12: Vyloučení pozemků (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Pozemky	1 894	1 974	26 679	26 679	26 691	26 691

7.1.3 Neúročný cizí kapitál

Upravená aktiva je nutné snížit o pasiva, která nejsou úročena, tedy nenesou náklad. Do této kategorie je nutné zahrnout krátkodobé závazky, pasivní položky časového rozlišení, nezpoplatněné dlouhodobé závazky a rezervy, které mají charakter skutečných závazků.

Tab. 13: Neúročený cizí kapitál (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Rezervy	51 321	73 046	77 199	60 981	60 435	47 160
Dlouhodobé závazky neúročené	1 678	111	6	65	4 948	6 096
Krátkodobé závazky	244 878	172 434	190 847	25 077	54 290	140 112
Časové rozlišení	230	582	163	20	23	307
Celkem	298 107	246 173	268 215	86 143	119 696	193 675

7.1.4 Výpočet NOA v jednotlivých letech

Provedením předešlých úprav se změnila majetková struktura podniku XY, s. r. o. Tyto faktory je nutno zohlednit a provést přepočítání částky celkového investovaného kapitálu. V tabulce č. 15 jsou zahrnuty veškeré úpravy, které vyplynuly z předešlých výpočtů.

Tab. 14: Výpočet majetkové struktury (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Dlouhodobý majetek	30 460	42 470	68 651	63 281	87 744	67 900
Dlouhodobý nehmotný majetek	4 436	5 592	7 657	6 244	4 622	4 382
Dlouhodobý hmotný majetek	26 024	36 878	60 994	57 037	83 122	63 518
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
ČPK	256 675	340 123	169 200	115 009	84 799	162 834
Zásoby	290 651	276 986	236 724	154 398	119 687	178 625
Dlouhodobé pohledávky	0	846	1 626	791	0	0
Krátkodobé pohledávky	140 929	221 352	102 794	32 349	56 796	106 987
Finanční majetek	122 439	86 217	95 424	12 539	27 145	70 056
Časové rozlišení	763	895	847	1 075	867	841
(-) Neúročené závazky	298 107	246 173	268 215	86 143	119 696	193 675
NOA	287 135	382 593	237 851	178 290	172 543	230 734

Položka dlouhodobého hmotného majetku byla snížena o hodnotu pozemku, který byl vyloučen a o částku nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku, který se zatím nepodílí na hlavní činnosti podniku. Naopak nehmotný majetek byl navýšen o náklady na reklamu. Další úpravy proběhly v kolonce finančního majetku, kde došlo ke snížení na hodnotu požadovanou hotovostní likviditou - 0,5. Na závěr byly vyloučeny neúročené závazky,

Na základě úpravy aktivní části rozvahy je možno vyjádřit změnu i pasivní stránky. Úprava kapitálové struktury má vliv na výpočet WACC, kde je brán poměr vlastního a cizího kapitálu. Celá úprava je uvedena v níže uvedené tabulce.

Tab. 15: Výpočet kapitálové struktury (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Vlastní kapitál	287 135	382 593	237 851	178 290	172 543	230 734
Základní kapitál	77 970	77 970	77 970	77 970	77 970	77 970
Rezervní fondy, ...	9 421	9 267	9 105	8 618	8 549	8 526
VH za účetní období	127 853	130 300	176 195	36 408	30 081	31 755
VH za min. období	0	90 991	128 506	143 619	175 057	188 927
Ekvivalenty VK	71 891	74 065	-153 926	-88 326	-119 114	-76 444
Cizí zdroje	0	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry	0	0	0	0	0	0
Kapitál celkem	287 135	382 593	237 851	178 290	172 543	230 734

7.2 Vymezení NOPAT

Úprava NOA má přímou spojitost s úpravou NOPAT. Při této úpravě by měla být zachována synergie mezi oběma výpočty, aby byl výsledek věrohodný a nedošlo ke zkreslení.

Vyloučení placených úroků

Společnost sice ve výkazu zisků a ztrát vykazuje položku nákladových úroků, přesto však nebude vyloučena z NOPAT. Podnik XY, s. r. o. financuje svoje činnosti v maximální míře neúročeným kapitálem. Pouze v případě akutního nedostatku finančních prostředků na bankovních účtech, firma využije možnost čerpat kontokorentního úvěru. Většinou se jedná o jedno až sedmi denní kontokorentní úvěry. K takovým půjčkám dochází však velmi málo a výše částky je také zanedbatelná, neboť má podnik nastaveny velmi výhodné sazby. Nejvyššího podílu nákladových úroků na celkových nákladech podnik dosahuje v roce 2007, tj. 0,1%. Jelikož podnik vždy na konci roku vykazuje hodnotu úročených cizích zdrojů 0, nebude tato položka vyloučena z NOPAT.

Vyloučení mimořádných položek

Dále je třeba z výsledku hospodaření vyloučit prodej dlouhodobého majetku. Tento prodej nesouvisí s hlavní podnikovou činností, proto je svým charakterem mimořádný.

Tab. 16: Vyloučení mimořádných položek (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VH - prodej dlouhodobého majetku	316	1	0	0	30	0

Vyloučení nákladů na reklamu

Vzhledem k aktivaci nákladů na reklamu při výpočtu NOA je zapotřebí tento fakt promítnout i při vymezení NOPAT ve formě odpisů, aby bylo zajištěno vzájemné provázanosti mezi NOA a NOPAT.

Tab. 17: Vyloučení nákladů na reklamu (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Náklady na reklamu	6 236	5 162	8 899	4 909	4 470	4 328
Roční odpisy	2 078	3 798	6 764	6 322	6 092	4 568

Úprava daní

Opět jako vymezení NOA je zapotřebí na závěr všechny úpravy shrnout do jedné tabulky, která má za úkol upravit běžný výsledek hospodaření před zdaněním na čistý operativní zisk. V tabulce je přesně znázorněn postup úpravy, který upraví běžný zisk před zdaněním o položky vyloučené v rámci vymezení NOPAT a vypočtením tak nového výsledku hospodaření. Z jejich porovnání a vzájemného rozdílu je pak vypočtena nová daň, která je spolu s původně placenou daní odečtena od VH před zdaněním – po úpravách.

Tab. 18: NOPAT – daňová úprava (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VH před zdaněním - původní	169 246	167 394	219 833	44 677	42 040	39 436
+ náklady na reklamu	6 236	5 162	8 899	4 909	4 470	4 328
- odpisy nehm.maj. (reklama)	2 078	3 798	6 764	6 322	6 092	4 568
- mimořádné položky (prodej DM)	316	1	0	0	30	0
VH před zdaněním - po úpravách	173 088	168 757	221 968	43 264	40 388	39 196
Rozdíl	3 842	1 363	2 135	-1 413	-1 652	-240
Původně placená daň	41 394	37 094	43 638	8 269	11 959	7 681
Dodatečně vypočtená daň	922	327	448	-283	-314	-46
NOPAT	130 772	131 336	177 882	35 278	28 743	31 561

7.3 Výpočet WACC

7.3.1 Stanovení nákladů na cizí kapitál

Společnost XY, s. r. o. je v posledních letech financována převážně vlastními zdroji. Vedení společnosti si zakládá spíše na konzervativním řízení financí a drží se tvrzení, že firma si může koupit pouze to, na co si sama vydělá. Tento styl finančního řízení vychází

z mentality podniků v německy mluvících zemích, které jsou konzervativní a opatrnost přenášejí i na své dceřiné podniky. Takové finanční myšlení sice neobnáší takové riziko, avšak výrazně snižuje výkonnost podniku. I přesto společnost nevyužívá dlouhodobých úvěrů, ani leasingů. Podnik má po většinu času na účtech nebo pokladně dostatečné množství k zaplacení svých závazků. Pouze v případě, kdy má společnost v jednom okamžiku vyšší výdaje než množství peněžních prostředků na účtech či v pokladně, využije kontokorentního úvěru u bankovních ústavů, u kterých mají bankovní účet. U každé banky mají nastavené limity ve výši kolem 30 milionů Kč, které jsou jim kdykoliv k dispozici za dosti výhodných podmínek. Avšak ani tak společnost ve velkém nevyužívá financování cizím úročeným kapitálem. Většinou se jedná o jedno, maximálně sedmidenní čerpání kontokorentního úvěru. Samozřejmě je tomu tak i z důvodu přetrvávající hospodářské recese, kdy společnost neví, ač je špičkou ve svém oboru, jak se bude nadále situace vyvíjet.

7.3.2 Stanovení nákladů na vlastní kapitál

a) CAPM s náhradními odhady β

Bezriziková úroková míra byla odvozena od výnosové míry státních dluhopisů, která se v jednotlivých letech pohybovala v rozmezí 3,51 % až 4,67 %. Tato hodnota byla převzata z internetových stránek www.mpo.cz. Jelikož společnost XY, s. r. o. není obchodována na burze, data pro koeficient Beta – nezadlužená jsou odvozena od průměrné hodnoty za odvětví Metal Fabricating z internetové stránky www.damodaran.com. Další podstatnou veličinou je rozdíl mezi očekávanou výnosností trhu a bezrizikovou mírou výnosu, tedy riziková prémie kapitálového trhu. Tato prémie dosahovala v roce 2011 nejvyšší hodnoty.

Náklady na vlastní kapitál zjišťované pomocí metody CAPM byly nejnižší v roce 2007, kdy dosahovaly hodnoty 10,70 %. Naopak nejvyšší byly v posledním analyzovaném roce, kdy se procentuální hodnota dostala až na 13,92 %.

Tab. 19: Metoda CAPM s náhradními odhady β (MPO, 2005-2011; Damodaran, 2013)

	2007	2008	2009	2010	2011
r_f (%)	4,28%	4,55%	4,67%	3,71%	3,51%
β - nezadlužená	1,10	1,30	1,33	1,25	1,43
β - zadlužená	1,1	1,3	1,33	1,25	1,43
$r_m - r_f$ (%)	5,84%	7,10%	5,85%	6,28%	7,28%
r_e	10,70%	13,78%	12,45%	11,56%	13,92%

b) Průměrná rentabilita v odvětví

Jednou z možností výpočtu nákladů na vlastní kapitál je také odvození nákladů od rentability vlastního kapitálu odvětví. Metoda je výhodná především ve snadné dostupnosti všech potřebných údajů. V tabulce jdou vidět výrazné rozdíly mezi jednotlivými roky. Od roku 2007 do roku 2009 lze vypočítat klesající trend. Příčinou této tendence byl výrazný pokles výsledku hospodaření, který v roce 2009 dokonce zaznamenal zápornou hodnotu, zatímco hodnota vlastního kapitálu zůstává po celé analyzované období téměř na stejné úrovni. V posledních dvou letech se sice hodnota mírně zvedá, ale stále zdaleka nedosahuje hodnoty dosažené v roce 2007. Hlavní příčinou poklesu výsledku hospodaření byl strmý pokles tržeb, zatímco podniky v odvětví nestihly tak rychle reagovat a přizpůsobit výši nákladů v poměru k podnikovým tržbám a vznikl časový nesoulad, který vyprodukoval záporný výsledek hospodaření.

Tab. 20: Průměrná rentabilita v odvětví (MPO, 2005-2011)

	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilita vlastního kapitálu	20,58%	9,54%	-3,91%	1,92%	3,01%

c) Stavebnicový model

Ke stanovení nákladů na vlastní kapitál lze využít také stavebnicové metody, která je používána ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky. Je založen na principu přičítání přírůžek k bezrizikovému výnosu.

Platí pro něj vztah:

$$r_e = r_f + r_{LA} + r_{\text{podnikatelské}} + r_{\text{FinStab}} + r_{\text{FinStr}}$$

Tab. 21: Stavebnicový model (MPO, 2005-2011)

	2007	2008	2009	2010	2011
r_f (%)	4,28%	4,55%	4,67%	3,71%	3,51%
r_{La}	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
$r_{\text{Podnikatelské}}$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r_{FinStab}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r_{FinStr}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r_e	9,28%	9,55%	9,67%	8,71%	8,51%

$$R_{\text{FinStr}} = r_e - \text{WACC}$$

Tab. 22: Výpočet WACC (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
r_{FinStr}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r_e	9,28%	9,55%	9,67%	8,71%	8,51%
WACC	9,28%	9,55%	9,67%	8,71%	8,51%

Tab. 23: Průměrné náklady na VK (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011	Váhy výpočtů
CAPM	10,70%	13,78%	12,45%	11,56%	13,92%	55%
Rentabilita v odvětví	20,58%	9,54%	-3,91%	1,92%	3,01%	5%
Stavebnicový model	9,28%	9,55%	9,67%	8,71%	8,51%	40%
Průměrná hodnota nákladů na VK (váha 1 u všech metod)	11,54%	12,89%	11,43%	10,75%	11,97%	100%

Ve výše uvedené tabulce lze vidět náklady na vlastní kapitál za roky 2007 – 2011 vyjádřené pomocí tří variant – dle modelu CAPM, rentability v odvětví a metody stavebnicového modelu. Každá varianta je specifická a vypočítává náklady jiným způsobem. Tím se liší i výsledky výpočtu. Proto byla každé metodě přidělena procentuální váha a tím vypočtena průměrná hodnota nákladů na VK. Klasická metoda CAPM je konstruována pro společnosti obchodované na kapitálovém trhu, což společnost XY, s. r. o. není. Proto jsme zvolili model CAPM s náhradními odhady β . Druhá metoda – výpočet nákladů na vlastní kapitál vycházející z rentability v odvětví, se nejeví jako ta dobrá varianta, neboť čísla z ní vyplývající jsou průměr odvětví a nezobrazuje tak věrně situaci analyzované společnosti. Navíc je výsledná hodnota této metody dosti pohyblivá a celkově průměrné náklady na vlastní kapitál uměle snižuje. Stavebnicový model je používán pro stanovení nákladů na vlastní kapitál i ministerstvem průmyslu a obchodu. Vychází z ukazatelů rozvahy a výkazu zisků a ztrát společnosti, tedy věrně znázorňuje kapitálovou strukturu podniku a s tím i její náklady. Abychom vycházeli z co nejvěrnějších výsledků, bude se pro další výpočty vycházet z **modelu CAPM s náhradními odhady β** , neboť mimo riziko země bere také v potaz rizikovitost odvětví, ve kterém se podnik pohybuje a zadluženost podniku.

7.3.3 Vyjádření WACC

Předpokladem pro výpočet WACC je stanovení nákladů na vlastní i cizí kapitál, což bylo v předchozích krocích provedeno. Dalším krokem je vyjádření poměru vlastního a cizího kapitálu ve společnosti. Jak již bylo řečeno v předchozích bodech, podnik XY, s. r. o. nevyužívá pro svůj provoz cizí úročené zdroje, proto následující tabulka vykazuje 100 % po-

měr vlastního kapitálu na kapitálu celkovém. Výsledné hodnoty WACC jsou tak závislé pouze na nákladech na vlastní kapitál.

Tab. 24: Vyjádření WACC (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
N_{ck}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
N_{vk}	10,70%	13,78%	12,45%	11,56%	13,92%
CK/C	0%	0%	0%	0%	0%
VK/C	100%	100%	100%	100%	100%
WACC	10,70%	13,78%	12,45%	11,56%	13,92%

7.4 Výpočet EVA

Na závěr celého procesu, během kterého došlo k úpravám a výpočtům dílčích parametrů potřebných pro stanovení ekonomické přidané hodnoty. Mezi klíčové faktory patří NOA, NOPAT a WACC. Samotný výsledek nám naznačí hodnotu podniku a jeho vývoj během analyzovaných let.

7.4.1 Ekonomický model

Jde o nejčastěji používaný model v rámci výpočtu ekonomické přidané hodnoty díky jeho aplikaci ekonomických faktorů a jeho přizpůsobení při stanovování EVA podniku.

Tab. 25: Výpočet EVA – ekonomický model (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
NOA	382 593	237 851	178 290	172 543	230 734
NOPAT	131 336	177 882	35 278	28 743	31 561
WACC	10,70%	13,78%	12,45%	11,56%	13,92%
EVA	90 398	145 106	13 080	8 797	-557

Z výše uvedené tabulky lze vidět vývoj ekonomické přidané hodnoty v jednotlivých letech. V letech 2007 - 2010 sice EVA dosahuje výrazných plusových hodnot, ale s výrazným každoročním snížením, až v roce 2011 dokonce dosáhla společnost XY, s. r. o. záporné hodnoty EVA.

Kladné hodnoty ekonomické přidané hodnoty byly dány především výrazně vysokou hodnotou NOPATu. Avšak i přes kladnou hodnotu lze spatřit výrazně klesající trend. Od roku 2008 až po rok 2010 klesla EVA až několika násobně, což může svědčit o možných budoucích problémech. Sice zatím společnost dosahuje oproti jiným společnostem dobrých

výsledků, ale tento klesající trend by měl být z pohledu vedení brán jako výrazné varování a podklad pro přejetí případné krizové situace. Klesající trend se projevil v roce 2011, kdy se dostala hodnota ukazatele do mínusového pole. To bylo zapříčiněno navýšením průměrných nákladů na kapitál a především pak nárůstem hodnoty tohoto investovaného kapitálu.

7.4.2 Účetní model

Ekonomický model není však jediný pro výpočet ekonomické přidané hodnoty. Pro srovnání lze použít i účetní model dle metodiky MPO ČR, který je však méně objektivní, jelikož nevyžaduje žádnou úpravu účetních dat na ekonomická a bere v potaz všechny skutečnosti, a to jak relevantní, tak irelevantní.

Tab. 26: Výpočet EVA – účetní model (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
Čistý zisk	130 300	176 195	36 408	30 081	31 755
r_e	9,28%	9,55%	9,67%	8,71%	8,51%
VK	308 528	391 776	266 615	291 657	307 178
EVA	101 669	138 780	10 626	4 678	5 614

Z tabulky je patrný velmi zásadní rozdíl mezi jednotlivými metodami. Po celou dobu ukazuje účetní model stejně jako ekonomický vysoké pozitivní hodnoty. Rozdílem je až poslední analyzovaný rok, který je podle účetního modelu hodnototvorný a navíc i oproti minulému roku k nárůstu. Ekonomický model nám svým výpočtem za pomoci úprav a zohledněním ekonomických vlivů alarmuje propad a prolomení nulové hranice. Z toho vyplývá, že hodnocení jen dle účetního modelu může být zkreslující, neboť tyto data neodpovídají ekonomické situaci podniku.

7.5 Identifikace generátorů hodnoty

Rozklad vrcholového ukazatele EVA sleduje roční změnu, která je v případě podniku XY, s. r. o. brána rozdílem hodnot mezi lety 2010 a 2011. Pro lepší znázornění je v Příloze P XIV představen graf pyramidového rozkladu EVA, ze kterého jdou vyvodit hlavní generátory hodnoty. Jak bylo již v kapitole 7.4.1 uvedeno, tato hodnota dosahovala u analyzované společnosti kladných hodnot. Společnost tak tvořila hodnotu pro vlastníky, avšak každoročně tato hodnota klesala. Základními prvky dle vztahu pro výpočet ekonomické přidané hodnoty je Spread, což je $RONA - WACC$ a investovaný kapitál. V našem případě se spread i kapitál vyvíjeli záporně. Zatímco kapitál zaznamenal nárůst zhruba o 35 %, tak spread se poprvé za analyzované období dostal do záporných hodnot. Jedním z důvodů byl pokles RONA a naopak nárůst průměrných nákladů na kapitál. Náklady na celkový kapitál lze vypočítat několika způsoby. Pro stanovení nákladů společnosti XY, s. r. o. byl vybrán model CAPM s náhradními odhady β , který byl posouzen jako ten nejobektivnější z hlediska naší společnosti a nejuvěrněji tak kopíruje obraz hospodaření firmy. Model mimo riziko země bere také v potaz rizikovost odvětví, ve kterém se podnik pohybuje, a zohledňuje také zadluženost podniku. Náklady na celkový kapitál kopírují náklady na vlastní kapitál, neboť společnost maximálně financuje své činnosti z vlastních zdrojů. Je tedy jasné, že vliv nákladů cizího kapitálu na WACC je zcela nevýznamný.

Na snížení RONA (návrstnost čistých aktiv) se výrazně podílel pokles ziskové marže a také snížení obratovosti investovaného kapitálu. Právě pokles ziskové marže je příčinou nárůstu investovaného kapitálu, a to i přesto, že se oproti roku 2010 zvýšily tržby. Na růstu NOA měl největší podíl čistý pracovní kapitál, který se zvýšil téměř o dvojnásobek. Významnou roli zde hrálo také velké množství zásob a neinkasovaných pohledávek.

7.6 Shrnutí analytické části

V této části je provedena závěrečná sumarizace výsledků analytické části. Zjištěné informace z provedených dílčích analýz budou základním stavebním kamenem pro projektovou část. Prvním bodem analytické části bylo představení podniku, odvětví, ve kterém se pohybuje. Poté následovalo představení výrobního portfolia, identifikace jeho zákazníků, vývojem zaměstnanců posledních let a vymezení organizační struktury. Mimo to byla také nastíněna strategie podniku a jeho cíle.

Následuje část strategické analýzy, ve které podnik pomocí uvedených metod zjišťoval informace nejen o vnitřním, ale i o vnějším okolí podniku. PEST analýza identifikovala jako nejvýznamnější makroekonomický faktor negativní vývoj HDP minulých let, který byl důsledkem poklesu zakázek celé ekonomiky. Porterův model charakterizoval konkurenční odvětví, vyjednávací sílu a možné dopady. Ve stručnosti lze podnik XY, s. r. o. hodnotit jako oblíbený a zavedený podnik s tradicí, který má své strategické obchodní partnery. Ze strany zákazníků je však cítit tlak na cenu, proto zde hrozí vstup nových konkurentů z východní Evropy. Vzhledem k dosavadním technologiím stavebnictví nejsou výrobky podniku ohroženy levnějšími substituty. Pomocí SWOT analýzy byly odhaleny silné a slabé stránky podniku a nabízí se možné příležitosti. Součástí analýzy je také seznam hrozeb, které mohou podnik ohrozit. Jejich přehledný výpis je doložen v Příloze P XII.

Nedílnou součástí analýzy podniku je zjištění jejího zdraví pomocí tradičních ukazatelů. Analýzou absolutních ukazatelů byla v rámci šetření provedena horizontální a vertikální analýza majetkové a finanční struktury podniku a analýzy výkazu zisků a ztrát. Z provedených výpočtů lze kladně hodnotit ziskovost podniku, kdy ve všech analyzovaných letech dosahoval kladných hodnot. Především pak jeho čistý zisk, který je i přes výrazný pokles pořád na slušné úrovni. Komplexním porovnáním poměrových ukazatelů pomocí spider analýzy bylo dosaženo zjištění, že analyzovaná společnost předčila odvětví ve všech ukazatelích. Podnik má tedy určitou konkurenční výhodu, kterou může využít při rozšiřování portfolia klientů a vstupu na nové trhy.

V části výpočtu ekonomické přidané hodnoty byl proveden propočet jak účetního modelu, tak i modelu ekonomického. Účetní model je využívám především díky jednoduššímu výpočtu a dostupnosti informací. Přesnější hodnotu podniku analyzovaného období však podnik získá pomocí ekonomického modelu. Ten při výpočtu zahrnuje jen ty položky, které jsou nezbytné pro naplnění hlavní činnosti podniku. Jde tedy o přesnější vyjádření výpočtu v souvislosti s podnikovými aktivitami. Rozdílným výpočtem obou modelů dochází i k rozcházení výsledných hodnot. Zatímco účetní model vykazuje po celou dobu kladné výsledky a oproti ekonomickému vyjádření i vyšší hodnoty. Upravený ekonomický model vykazuje hodnoty nižší a v roce 2011 identifikuje zápornou hodnotu. Porovnáním výsledných hodnot obou modelů je podpořena teoretická verze o vhodnějším využití ekonomického modelu. Dále tedy bude pracováno s modelem ekonomického vyjádření EVA.

Záporná hodnota je podnětem zjištění hlavních generátorů hodnoty. V uvedené Příloze P XIV jsou vyjádřeny dílčí hodnoty ovlivňující vrcholovou hodnotu EVA. Výchozí hodnota EVA je závislá na spreadu (RONA-WACC). Tato hodnota je násobena investovaným kapitálem. Ukazatel RONA je závislý na vývoji ziskové marže a obrátkovosti investovaného kapitálu. Dílčí zjištěné hodnoty sice u podniku dosahují kladných hodnot, lze na nich ale spatřit určitý pokles. I přesto, že tržby zaznamenali rostoucí tendenci, došlo ke snížení ziskové marže i obrátivosti investovaného kapitálu snížením přidané hodnoty. Ta vyjadřuje rozpětí mezi podnikovými výkony a náklady na vlastní výroby.

Průměrné náklady na kapitál podniku XY, s. r. o. jsou ovlivněny výhradně jen náklady na vlastní kapitál. Podnik tedy ke své činnosti nevyužívá cizího úročeného kapitálu. Pouze v případě akutního nedostatku peněžních prostředků na bankovních účtech podnik k zajištění svých závazků využije možnosti kontokorentního úvěru, kdy má povolen limit čerpání do minusu. K tomu však dochází jen zřídka a většinou se jedná o jednodenní půjčky. Ke stanovení nákladů na vlastní kapitál bylo využito modelu CAPM s náhradními odhady β , který byl posouzen jako nejobektivnější z hlediska společnosti XY, s. r. o. a nejnějněji tak kopíruje obraz hospodaření firmy. Model mimo riziko země bere také v potaz rizikovost odvětví, ve kterém se podnik pohybuje, a zohledňuje také zadluženost podniku.

Zvýšení výkonnosti je tedy dle výše uvedeného závislé především na vývoji nákladů na vlastní kapitál a ukazateli ziskové marže a obrátivosti kapitálu. Vzhledem k tomu, že je projektová část týkající se zavedení Balanced Scorecard založena na cílové hodnotě ukazatele EVA, měl by se podnikový management v rámci projektu zaměřit na uvedené generátory hodnoty.

8 NÁVRH IMPLEMENTACE BSC

Hlavním bodem této diplomové práce je návrh na implementaci konceptu Balanced Scorecard pro konkrétní potřeby společnosti XY, s. r. o. Samotné projektové části předcházela část teoretická, která vysvětlila pojem a využití konceptu BSC včetně jeho možné synergie s ekonomickou přidanou hodnotou. V další části byla provedena strategická analýza. Její součástí byly SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, PEST analýza a analýza finanční. Tyto dílčí analýzy jsou nápomocny při zjištění finanční stability, silných a slabých stránkách a při rozboru podnikového okolí. Zjištění slabin a nedostatků je pak příčinou pro nápravu. Moderní pojetí řízení podniku se mění z operativního na strategické, a proto se mnoho podniků rozhoduje pro změnu ve svém řízení s pomocí moderních metod. Jednou z metod je právě koncept Balanced Scorecard, který kromě finančních měřítek zahrnuje při svém výpočtu i měřítka nefinanční. Analytická část je tak nutným předpokladem pro navržení implementace BSC. Celý proces implementace v rámci diplomového projektu bude proveden podle osvědčeného modelu uvedeného v knize Balanced Scorecard v praxi od Horváth & Partners (2002). Model implementace se skládá z pěti následujících kroků.

Důvod pro implementaci BSC

Podnik XY, s. r. o. v rámci značných poklesů vzniklých hospodářskou krizí přehodnotil systém měření výkonnosti a začal se zabývat moderními měřítky. Dal tak na doporučení poradenské firmy ve věcech ekonomických. Začal se tedy nedávně době zabývat měřením výkonnosti podle ekonomické přidané hodnoty. K výpočtu využívá ekonomického modelu, který určitou úpravou účetních dat lépe vyjadřuje ekonomickou situaci podniku. Vzhledem k výsledkům EVA v analyzovaných letech se podnik rozhodl zpracovat návrh na implementaci konceptu Balanced Scorecard. Přijetím navrženého projektu si slibuje nastavení systému ke zlepšení výkonnosti. Základním předpokladem růstu hodnoty však je sdílení přesvědčení o strategii, motivace zaměstnanců a integraci strategického řízení.

Identifikace klíčových faktorů

Vzhledem k vývoji analyzovaných let by se podnik měl zaměřit na svůj hlavní cíl, kterým je zvyšování ekonomické přidané hodnoty. Hodnota tohoto ukazatele se v průběhu analyzovaných let neustále snižovala, až nakonec v roce 2011 dosáhla záporné hodnoty. Pomocí určení generátorů hodnoty byly zjištěny hlavní příčiny poklesu ukazatele. V souvislosti s pyramidovým rozkladem je vhodné pro zjištění nejvýznamnějších příčin provést citlivostní

analýzu. Úkolem citlivostní analýzy je zjištění, jakou měrou jednotlivé dílčí faktory ovlivňují celkový ukazatel EVA. Obsahem citlivostní analýzy budou dílčí položky rozkladu EVA uvedené v Příloze P XIV. Pro zjištění nejvýznamnějších faktorů budou jednotlivé položky pyramidového rozkladu přepočteny stanovenou procentuální hodnotou, která bude základem pro vyjádření nejvlivnějších faktorů výpočtu EVA. V rámci citlivostní analýzy byla stanovena sazba pro přepočet hodnot ve výši 10 %. Každá položka bude reagovat na změnu jinak a i hodnota EVA bude v jednotlivých případech jiná. Z provedené analýzy budou vybrány ty faktory, které vyvolaly největší změnu ekonomické přidané hodnoty.

Tab. 27: Citlivostní analýza (vlastní zpracování)

	Původní hodnota ukazatele	Změna hodnoty o 10 %	Původní EVA	Nová EVA	Změna EVA	Procentuální změna EVA
Zásoby	178 625	196 488	-557	-3018,65	-2461,65	441,95%
Pohledávky	106 987	117 686	-557	-2021,42	-1464,42	262,91%
Krátk.FM	70 056	77 062	-557	-1507,36	-950,36	170,62%
Krátkodobý CK	193 675	213 043	-557	2163,9	2720,9	-488,49%
ČPK	161 993	178 192	-557	-2787,02	-2230,02	400,36%
DHM	63 518	69 870	-557	-1416,32	-859,32	154,28%
DNM	4 382	4 820	-557	-593,09	-36,09	6,48%
DM	67 900	74 690	-557	-1477,29	-920,29	165,22%
Časové rozlišení	841	925	-557	-543,81	13,19	-2,37%
C (NOA)	230 734	253 807	-557	-585,33	-28,33	5,09%
PH/T	6,52%	7,17%	-557	10105,67	10662,67	-1914,30%
Osobní nákl./T	3,73%	4,10%	-557	-6587,48	-6030,48	1082,67%
Odpisy/T	1,22%	1,34%	-557	-2496,02	-1939,02	348,12%
Ost. Výn.-ost.Nákl./T	0,36%	0,40%	-557	122,51	679,51	-121,99%
Tržby	1 636 583	1 800 241	-557	2626,48	3183,48	-571,54%
RONA	13,68%	15,05%	-557	2607,29	3164,29	-568,10%
Nvk	13,92%	15,31%	-557	-3739,32	-3182,32	571,33%
Nck	0,00%	0,00%	-557	-557	0	0,00%
VK/C	100%	100,00%	-557	x	x	x
CK/C	0%	10,00%	-557	2199,77	2756,77	-494,93%
WACC	13,92%	15,31%	-557	-3760,96	-3203,96	575,22%

Po provedení přepočtu prodělala největší změnu položka Přidané hodnoty/Tržby a Osobní náklady/Tržby. Výrazné změny dosáhne celková hodnota EVA i při změně WACC, RONA nebo nárůstem dílčích položek investovaného kapitálu. Z výše uvedeného vyplývá, že vlivným faktorem jsou tržby, které ovlivňují výši rentability čistých aktiv. Protože, čím vyšší RONA, tím líp působí na spread (RONA-WACC) a celkovou hodnotu EVA. Co se týče poměru PH/Tržby, tak tento ukazatel je ovlivněn nejen výší tržeb, ale i náklady na prodej vlastních výrobků. Proto je žádoucí, aby se podnik snažil o co nejnižší náklady na vlastní výrobky snižováním pořizovacích nákladů materiálu a o co největší efektivitu spo-

třeby materiálu. V podstatě jde o to, aby zamezil zbytečnému plýtvání a materiál byl využit co nejefektivněji. Výkonnost podniku z hlediska jeho ekonomické hodnoty je dosti ovlivněna i způsobem jeho financování. Jelikož se jedná o podnik s konzervativním způsobem financování, jsou jeho náklady na kapitál vyšší. V roce 2011 byl na vině záporného výsledku EVA právě ukazatel WACC. I přesto, že podnik zaznamenal slušné procento rentability operativních aktiv, byla hodnota EVA záporná.

Průměrné náklady na kapitál podniku nejsou zanedbatelné. Proto byl v rámci citlivostní analýzy propočten i vliv možného nárůstu poměru CK/C na celkovou hodnotu EVA. Byl zde použit nárůst cizího kapitálu k celkovému investovanému kapitálu o 10%, čímž se samozřejmě sníží poměr VK/C. Pro vyjádření možné změny konečného výpočtu byly pro tyto účely doplněny náklady na potenciální cizí kapitál podniku. Procentuální sazba je sazbou banky za poskytnutí kontokorentního úvěru. Použité sazby jsou již poníženy o daňový efekt. Pro účel zjištění citlivosti v závislosti na hodnotě WACC budou tyto údaje dostatečné. Zjištěné informace citlivostní analýzy budou využity ve fázi vytváření strategických cílů v jednotlivých perspektivách.

8.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Před započítáním samotného projektu je nutné pro účely implementace vytvořit projektový tým, který bude mít celou implementaci na starosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o prvotní implementaci konceptu BSC, dal jednatel podniku na všeobecné doporučení a rozhodl se najmout pro účely implementace externího odborného pracovníka, který má zkušenosti se zaváděním koncepce do konkrétních podmínek podniků. Externí konzultant bude mít na starosti proškolení zainteresovaných zaměstnanců a bude nápomocen projektovému týmu při vyjasnění vzniklých problémů. Jeho primárním úkolem bylo sestavení projektového týmu po vzájemné konzultaci s jednatelem společnosti. Projektový tým je mimo jednatele a externího konzultanta doplněn o zástupce jednotlivých oddělení (obchodní, finanční, výrobní, oddělení kvality). K těmto členům byli přizváni ještě dva členové vrcholového vedení podniku – prokurista a asistent jednatele. V roli koordinátora projektu bude vystupovat autor diplomové práce. Projektový tým je velmi důležitý vzhledem k jeho složení z manažerů různého odborného zaměření. Právě zapojení odborných pracovníků z různých oddělení zvyšuje procento úspěšnosti implementace. Vzhledem k tomu, že budou mít na starosti jednotlivé perspektivy konceptu, jsou nápomocni při vyjasňování strategie, strategických

cílů, přiřazování vhodných měřítek a stanovení strategických cílů. Vedoucí pracovníci by tak měli zajistit přenesení informovanosti o požadavcích a úkolech jednotlivých oddělení společnosti.

V rámci první fáze implementace si musí podnik ujasnit, pro koho se vlastně bude implementace BSC navrhovat a koho se bude týkat. Proto je důležité, aby si podnik vyjasnil otázku týkající se architektury BSC, která určuje, jaké organizační jednotky budou muset přizpůsobit svoji strategii požadavkům implementace.

Dalším úkolem po složení projektového týmu je v rámci organizace nutné stanovit si potřebné perspektivy implementace. Vzhledem k velikosti podniku budou pro účely implementace BSC čtyři nejčastější perspektivy dostačující. Ve společnosti XY, s. r. o. tak budou strategické cíle rozděleny do perspektiv finančních, zákaznických, interních procesů a učení se a růstu.

Jelikož se jedná o první návrh implementace konceptu Balanced Scorecard ve společnosti XY, s. r. o., rozhodlo se podnikové vedení pro tzv. pilotní verzi, která bude zaváděna na celopodnikové úrovni. Požadovaným předpokladem úspěšnosti implementace je podpora vrcholového vedení. To je důležité především z hlediska přesvědčení o správnosti a účelnosti konceptu.

Pro zajištění pochopení a ztotožnění se s myšlenkou Balanced Scorecard je vhodné provést informační sezení se všemi zainteresovanými osobami. Tato sezení mají zajistit plošné přijetí, informovat účastníky projektu o postupu BSC a probudit v nich zájem o tuto metodu. V rámci workshopů tak lze společně diskutovat a zachytit tak připomínky dílčích bodů projektu. Takových sezení bude v průběhu realizace projektu několik.

Harmonogram projektu

Nedílnou součástí každého projektu je vytvoření jeho harmonogramu. Ten slouží jako průvodce celou implementací, kdy podnik postupuje položku po položce. Je v podstatě o návod pro naplánování projektových činností. Jelikož se jedná o pilotní projekt zaváděný na celopodnikové úrovni, byl projektu vytyčen orientační časový rámeček 20 týdnů. Pokud by však podnik rozšiřoval Balanced Scorecard do jednotlivých podnikových útvarů, byl by požadovaný čas na implementaci podstatně vyšší. Sestavený harmonogram je pouze orientační, ve skutečnosti se mohou délky činností implementace lišit. Stanovení časové mety jsou vyjádřeny v tabulce č. 29. Harmonogram lze rozdělit do třech částí, kdy první část je

přípravná. Činnosti této fáze již byly výše popsány. Po stanovení projektového týmu bude tento celek proškolen externí firmou, která představí koncept Balanced Scorecard a vysvětlí postup, požadavky na zaměstnance a také přínos a možná rizika implementace.

Tab. 28: Harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Fáze projektu	Týden																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Vytvoření organizačních předpokladů																				
- Sestavení projektového týmu	■																			
- Školení projektového týmu		■	■																	
- Harmonogram projektu				■																
- Rozpočet projektu					■															
Workshop č. 1																				
2. Vyjasnění strategie						■	■													
Workshop č. 2																				
3. Tvorba Balanced Scorecard																				
- Zvolení strategických cílů								■												
- Určení vztahů příčin a následků								■												
- Výběr měřítek strategických cílů									■	■										
- Stanovení požadovaných hodnot										■	■									
- Stanovení strategických akcí												■	■	■	■					
Workshop č. 3																				
4. Proces rozšíření - "Roll-out"																■				
5. Implementace (kontinuální nasazení)																	■	■	■	■

Další fází je samotný návrh implementace. Ten začíná stanovením strategických cílů podniku a vyjádřením jejich vzájemných vztahů a příčin. Nestačí však pouze zvolit cíle. V této fázi je na projektovém týmu, aby vytvořil systém měření jednotlivých cílů a stanovil požadované cílové hodnoty. Následuje určení strategických akcí, které povedou ke splnění dílčích cílů, které jsou přímo svázané s cílem hlavním. Poslední fází je samotná implementace návrhu. Jedná se o proces rozšíření Balanced Scorecard mezi podnikové útvary, což v našem případě pilotní verze není třeba. Bude proveden pouze celoplošný návrh. Závěrečným avšak vzhledem k úspěšnosti podstatným bodem je kontinuální nasazení koncepce do běžného systému řízení.

Jak již bylo řečeno, podnik pro svůj první pokus o implementaci BSC využije i zkušenosti externího poradce. Ten bude podniku nápomocen po dobu tzv. workshopů. Na celý proces implementace jsou naplánovány celkem tři. První bude následovat po vytvoření organizačních předpokladů, kdy jsou již všechny organizační záležitosti vyjasněné a projektový tým tak může diskutovat o strategii. Další setkání je vyčleněno pro tvorbu BSC a závěrečné sezení bude probírání samotné implementace. Tyto workshopy budou desetihodinové setkání projektového týmu s externím poradcem.

Rozpočet projektu

Požadovanou částí projektu je i vyjádření nákladů, které jsou přímo vyprodukované v závislosti na projektových činnostech. Provedený rozpočet a stanovení dílčích nákladů slouží jako orientační částka podnikovému vedení pro představu, v jaké cenové relaci se projekt bude pohybovat. Jednatele, jakožto iniciátora projektu implementace, bude zajímat, jaké náklady projekt vyvolá. Konečná částka se bude ještě v průběhu realizace do jisté míry měnit, protože nejsme dopředu schopni odhadnout přesný počet hodin strávených nad jednotlivými úkoly implementace ani investici do přestavby softwaru. Nicméně pro účely posouzení přijetí projektu bude níže uvedená nákladová analýza dostačující. Podnik musí počítat s tím, že samotná implementace vyvolá další náklady, spojené s plněním dílčích strategických cílů. Pro účely stanovení rozpočtu projektu s těmito náklady počítáno nebylo. Jednotlivé náklady projektu implementace jsou uvedeny v níže uvedené tabulce.

Tab. 29: Rozpočet projektu (vlastní zpracování)

Software (licence pro 3 uživatele)	27 090 Kč
Propojení se stávajícím systémem	40 000 Kč
Školení uživatelů	43 000 Kč
Roční podpora	5 418 Kč
SOFTWARE	115 508 Kč
Odměny pro členy vedení podniku	180 000 Kč
Odměny pro ostatní členy proj. týmů	120 000 Kč
SP a ZP za zaměstnavatele (35%)	105 000 Kč
MZDOVÉ NÁKLADY	405 000 Kč
Náklady na školení	21 000 Kč
Externí konzultant	54 000 Kč
PORADENSKÁ FIRMA	75 000 Kč
Další náklady	30 000 Kč
NÁKLADY NA PROJEKT CELKEM	625 508 Kč

Největší položkou celého projektu jsou mzdové náklady, které činí 405 tis. Kč. Je v nich zahrnuta odměna pro vedení podniku i ostatních členů. Projektový tým se shodl na třech workshopech, na kterém se kromě 6 členů týmu bude podílet i externí konzultant. Tyto sezení by měly být jednodenní v očekávané délce 10 hodin. S odborným poradcem je počítáno pouze pro fáze workshopů, kdy bude nápomocen při vyjasňování dílčích bodů implementace. Na ostatních činnostech se budou podílet sami členové projektového týmu. Tento čas je ve mzdových nákladech již zohledněn. Do mzdových nákladů je třeba také zahrnout zvýšené náklady zaměstnavatele za sociální a zdravotní pojištění.

Spolupráce s externistou by měla vyjít přibližně na 75 tis. Kč bez DPH. V této sumě jsou zahrnuty náklady proškolení projektového týmu před započítáním implementace a tím objasněním důvodu zavádění koncepce BSC. Druhou položkou je odměna externisty za asistenci při konání workshopů. V nákladech za poradenskou firmu jsou již zahrnuty náklady na dopravu, učební pomůcky či jiné náklady. Pro tyto účely by bylo využito konzultantů společnosti Aperta, s. r. o.

Pro správné využití konceptu BSC je nutné rozšířit současný ekonomický systém o nový strategický modul. V příložené tabulce jsou naznačeny náklady s tím spojené. Základem je koupě licencí pro 3 členy vedení, kteří budou mít na starosti monitoring vývoje. Projektový tým si vybral manažerský nástroj QPR Metrics od společnosti LBMS, s. r. o. Tento software je potřeba propojit se stávajícím, což si vyvolá další peněžní výdaj. Další výdaje půjdou na proškolení uživatelů k běžnému využití a také roční podpora, která se platí jednorázově.

Poslední položka tzv. dodatečný „budget“. Ten obsahuje dodatečné náklady, mezi které podnik zahrnuje další neočekávané výdaje jako třeba kancelářské potřeby, pomocné materiály a občerstvení pro členy workshopu. Ceny za externí poradenství včetně školení a ceny vázané k rozšíření softwaru vycházejí z neoficiálních cenových nabídek dodavatelů.

8.2 Objasnění strategie

Jasně definovaná strategie je základním stavebním kamenem pro celou implementaci Balanced Scorecard. Fáze vyjasnění strategie lze nazvat jako střet názorů členů projektového týmu. Velká důležitost se klade právě rozhovorům a vzájemným porovnáním jednotlivých strategických myšlenek. Je důležité, aby došlo mezi všemi členy k vzájemnému sjednocení a pochopení obsahu strategie. Na základě vyjasnění strategie a vzájemného porozumění jsou stanoveny strategické cíle pro dosažení podnikové vize.

Společnost XY, s. r. o. se zabývá výrobou žebírkového drátu do železobetonových konstrukcí, které dodává nejen na český, ale i zahraniční trh. Za dobu svého působení si vydobyla určité postavení, na kterém chce dále pracovat a vylepšovat svoji konkurenční výhodu. Základní hodnotou je pro podnik jednoznačně ekonomická přidaná hodnota. Uspokojení požadavků vlastníků je pro podnik nejdůležitějším úkolem vzhledem k riziku, které vlastníci svou investicí podstupují. Tento základní cíl je podporován vizí podniku.

Firemní vizí je stát se nejvýznamnějším dodavatelem širokého portfolia žebírkového drátu v rámci českého trhu i okolních států. Chce se stát seriózním obchodním partnerem s důrazem na kvalitu a servis pro zákazníka.

Zdrojem pro sestavení strategických cílů podniku byla SWOT analýza uvedená v analytické části práce jako součást strategické analýzy. Mezi strategické cíle podniku korespondující s uvedenou vizí a hlavním cílem podniku lze zařadit:

- Vstup na nové trhy
- Zvyšování podílu a tržeb na stávajících trzích
- Získávat nové zákazníky
- Spokojenost stávajících zákazníků
- Efektivní vynakládání prostředků
- Urychlit proces výroby
- Kvalitní výrobky
- Motivovat zaměstnance
- Udržení klíčových pracovníků
- Snížit fluktuaci zaměstnanců
- Vzdělávání zaměstnanců
- Zapojení do systému CSR

8.3 Tvorba BSC

Jak již bylo řečeno při vyjasnění architektury BSC, bude v případě podniku XY, s. r. o. proces implementace je tvořen celopodnikově. To znamená, že tento pilotní projekt bude vycházet z podniku, jako celku. Tento proces je nutno provádět uspořádaně a všechny postupy na sebe musí navzájem logicky navazovat. Celý proces implementace je vytvářen na základě knihy od Horváth & Partners (2002). Dle jejich zkušeností bude v této diplomové práci zachován jejich postup. Proces tvorby Balanced Scorecard je dle autorů knihy rozdělen do pěti fází. První fází je stanovení strategických cílů, následuje vyjádření vzájemných příčin a následků. V dalším bodě jsou vybrány měřítka strategických cílů, ke kterým jsou

následně vyjádřeny cílové hodnoty. Poslední fází je stanovení strategických akcí, díky kterým může podnik dosáhnout stanovených hodnot. V případě této diplomové práce byly však fáze zredukovány pouze na čtyři, kdy výběr měřítek a určení cílových hodnot bude sjednoceno do jedné fáze.

8.3.1 Stanovení strategických cílů

Na základě určené strategie a zjištěných výsledků provedených analýz projektový tým prodiskutuje možné cíle, ze kterých vybere a odsouhlasí nejvýznamnější strategické cíle podporující hlavní strategický cíl podniku. Vyjádřené cíle budou rozděleny do čtyř následujících perspektiv a budou řádně odůvodněny. Každému cíli budou určeni odpovědní pracovníci, kteří budou odpovídat za jejich plnění. Podnik XY, s. r. o. bude vycházet ze zkušeností jiných a pro každou perspektivu stanoví maximálně 5 strategických cílů. Celkově tedy nepřekročí počet 20 cílů. Požadavkem je, aby se členové týmu na jednotlivých cílech shodli, správně pochopili jejich význam a aby byly všechny stanovené cíle logicky provázané a navzájem se při plnění hlavního cíle podporovaly. Vrcholem strategické mapy je finanční perspektiva, jejíž plnění přiřazených cílů je závislé na výsledcích ostatních perspektiv. Jelikož tvorba BSC v podmínkách podniku XY, s. r. o. vychází z výsledků ekonomického modelu EVA, je vrcholovým cílem právě růst hodnoty podniku. Tato kooperace moderních konceptů vychází ze zjištění poklesu hodnoty EVA, která se v roce 2011 dokonce dostala do záporných čísel. Vzhledem k tomu, že každý vlastník žádá od své investice tvorbu hodnoty, rozhodlo se vedení složit cíle konceptu BSC následovně:

Tab. 30: Strategické cíle finanční perspektivy (vlastní zpracování)

Finanční perspektiva			
Značka	Strategický cíl	Popis strategického cíle	Odpovědnost
F.01	Růst hodnoty podniku	Jako vrcholový cíl si podnik stanovil růst ekonomické přidané hodnoty. Zajištění dlouhodobého růstu hodnoty podniku je důležité vzhledem k dlouhodobému působení. Jedná se o moderní měřítko úspěšnosti podniku. Vyjadřuje, jakou hodnotu podnik tvoří pro vlastníky. Teprve jsou-li uspokojeni vlastníci, jsou spokojeni i ostatní subjekty. Jedná se o komplexní měřítko výkonnosti, které úpravou účetních dat odstraňuje nedostatky tradičních měřítek výkonnosti. Všechny ostatní cíle musí být uspůsobeny tak, aby zaručily plnění hlavního cíle.	Jednatel společnosti Finanční ředitel
F.02	Zvýšit výkonnost	Jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících ukazatel EVA je rentabilita čistých aktiv. Podnik sice dosahoval v jednotlivých letech kladných hodnot, ale požadavkem na tento ukazatel je, aby jeho procentuální hodnota byla vyšší než hodnota WACC. RONA je vyjádřením vzájemného vztahu ziskové marže a obrátkovosti investovaného kapitálu. Z citlivostní analýzy lze vyvodit opodstatněnost zvolení tohoto cíle. Na výši RONA má největší vliv právě zisková marže, která je výrazně ovlivněna hodnotou PH/T. Svoji roli zde hrají také osobní náklady. Na velikosti obrátkovosti má zase vliv výše tržeb a hodnota investovaného kapitálu.	Jednatel společnosti Finanční ředitel
F.03	Zvýšit ziskovou marži	Výše hodnoty ziskové marže má přímý vliv na velikost ukazatele RONA. Jak již bylo výše zmíněno, citlivostní analýza vyjádřila, že nejzásadnějším faktorem ovlivňující ziskovou marži je podíl přidané hodnoty a tržeb. Nelze opomenout i výše osobních nákladů v poměru s tržbami. Proto je důležité apelovat na růst tržeb a naopak na snížení nákladů.	Jednatel společnosti Finanční ředitel
F.04	Snížit náklady společnosti	Optimalizace nákladů je jedním ze základních požadavků konkurenceschopnosti. Chce-li tedy podnik být konkurenceschopný, musí umět snížit své provozní náklady. Tento fakt má svůj podíl na zvýšení ziskové marže a tím i růstu hodnoty podniku. Podnik XY, s. r. o. využívá k provozování své činnosti výhradně vlastní kapitál. Ten je jak známo dražší než kapitál cizí, proto by bylo vhodné využít cizího úročeného kapitálu a tím snížit celkové náklady na kapitál.	Jednatel společnosti Finanční ředitel

Tab. 31: Strategické cíle zákaznické perspektivy (vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva			
Značka	Strategický cíl	Popis strategického cíle	Odpovědnost
Z.01	Zvýšit tržní podíly na stávajících trzích	Jak již bylo zmíněno v analytické části, firma XY, s. r. o. má na českém trhu největší tržní podíl a zaujímá také významné postavení na rakouském a slovenském trhu. Z hlediska nárůstu tržního podílu už v rámci českého trhu nebude tak výrazný. Proto by měl nyní podnik koncentrovat snahy o obsazení jižní části Rakouska a východ Slovenska. Právě zde má firma minimální obchodní zastoupení a mohla by zde dosáhnout největšího nárůstu.	Obchodní ředitel
Z.02	Vstup na nové trhy	Jednou z možných alternativ na zvýšení obrátu je vstup na nové trhy. V této souvislosti se naskytá možnost vybudování obchodních vztahů na území Polska a obnovení dodávek do Maďarska. Prvotní kontakt by bylo vhodné provést přes strategického obchodního partnera v podobě velkoobchodu s hutním nebo stavebním materiálem. V souvislosti s maďarským trhem, zde by měla firma usilovat o obnovení minulých kontaktů.	Obchodní ředitel Jednatel společnosti
Z.03	Péče o stávající zákazníky	Podnik by se neměl věnovat pouze novým zákazníkům, ale neměl by také zapomínat na stávající klientelu. V dnešní době je velká řádka konkurence, kdy si podnik nemůže dovolit přijít o důležité obchodní partnery. Právě stávající a známé klienty by si měl podnik svou kvalitní péčí předcházet a podpořit tak možnost větších obrátů. Proto by měl pořádat různé akce a přizpůsobit podmínky zákazníkům pro posílení vzájemného vztahu.	Obchodní ředitel
Z.04	Budování image značky	Image značky znamená, jak podnik vystupuje navenek a jak je vnímán svým okolím. Analyzovaná firma má za dobu svého působení určité postavení, na kterém stojí. Podnik se prezentuje jako seriózní dodavatel kvalitního hutního materiálu. Pro zvýšení tržního podílu a vstupu na nové trhy je důležitá propagace a oslovení potenciálních zákazníků. V poslední době podnik využívá jako PR své zapojení do systému CRS, které může být rozhodujícím faktorem pro navázání nových kontaktů na rakouském trhu. Ti jsou známi svojí solidností a smyslem pro životní prostředí. Vybudování dobrého jména může podniku přinést dodatečné výhody v podobě nových zakázek a zvýšení tržeb.	Obchodní ředitel Jednatel společnosti

Tab. 32: Strategické cíle perspektivy interních procesů (vlastní zpracování)

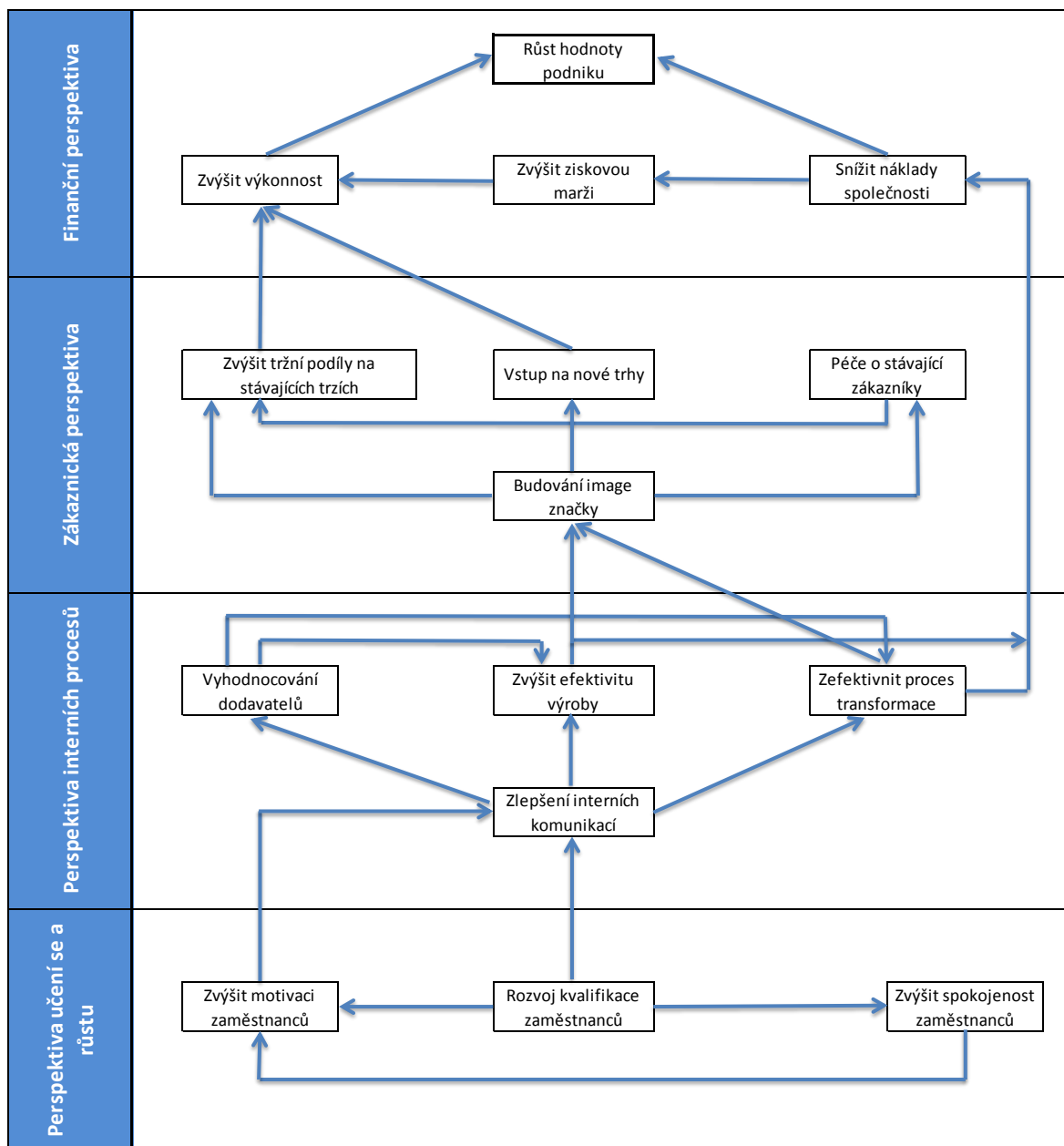
Perspektiva interních procesů			
Značka	Strategický cíl	Popis strategického cíle	Odpovědnost
I.01	Zefektivnit proces transformace	Vzhledem k tomu, že se podnik prezentuje jako seriózní zákaznický orientovaný, snaží se zákazníkovi vždy vyjít vstříc. Je zapotřebí aby se výrobky dostali k zákazníkovi co nejrychleji. Důvodem stanovení cíle je mnohdy dlouhá celková doba od přijetí objednávky po samotné dodání výrobků. Proto je třeba urychlit celý proces od objednání až po samotný prodej. Jedním z faktorů, ovlivňujících celkovou dobu byl nákup hlavního materiálu. Proces realizace zakázky se mnohdy protahoval nespolehlivými dodávkami dodavatelů. Vzhledem k tomu, že v mnoha případech jsou zakázky termínově omezené, je nutné tento termín dodržet. Pokud dodavatel protáhne termín dodání materiálu, pak pro podnik XY, s. r. o. vzniká šibeniční termín, kdy je nucen odstavit výrobu na některé běžící výrobní lince, přenastaví výrobní plán a po výrobě potřebných termínově omezených kusů opět spustí původní výrobu. Tímto vznikají prostoje zaměstnanců, nevytíženost výrobní linky a dodatečné náklady. Podobný problém může nastat i při koupi nekvalitních vstupních materiálů, kdy obsluha výrobní linky tráví delší čas u nastavení a krátí si tak čas na samotnou výrobu. Tento problém s dodavateli se řeší v jiném cíli.	Výrobní ředitel Obchodní oddělení Oddělení nákupu
I.02	Zvýšit efektivitu výroby	Kromě rychlosti výrobního procesu by se podnik měl zajímat také o efektivitu výroby. V první řadě výroba zmetkových kusů. Ta je zapříčiněna horší kvalitou vstupního materiálu, špatného nastavení výrobní linky pověřeným zaměstnancem nebo nedostatečnou kontrolou kontrolním oddělením. Výrobou neshodných kusů vznikají podniku nežádoucí náklady. Většinou kvůli špatným technickým vlastnostem tyto výrobky nemohou být dále prodány a jsou tak k dispozici ve formě maloobchodního prodeje. Jelikož podnik tímto směrem žádnou aktivitu nevyvíjí, vznikají tzv. "skladové ležáky". Tyto zásoby jsou nakonec prodány jako železný šrot. Jsou situace, kdy výrobou projdou nekvalitní výrobky. Pro obchodní vztahy není vhodné, aby se k zaměstnanci takové výrobky dostaly. Proto by měl být kladen větší důraz na výstupní kontrolu.	Výrobní ředitel
I.03	Zlepšení interních komunikací	Obsahem tohoto cíle je také apelovat na týmovou spolupráci a dobré pracovní vztahy mezi zaměstnanci. Díky lepší pracovní atmosféře lze očekávat zlepšení informovanosti napříč celým podnikem,lepší se podnikové plánování, dojde k úspoře času a tím i k omezení neshodné výroby a plnění termínů dodání.	Jednatel společnosti
I.04	Vyhodnocování dodavatelů	Není dodavatel jako dodavatel. Když dva dělají totéž, nemusí to být nutně totéž. Tímto strategickým cílem bude společnost vyhodnocovat dodavatele nejen z hlediska nákupní ceny, ale také kvality jejich produktů a termíny dodání. To vše má vliv na podnikovou image a náklady podniku. Firma touto analýzou chce vyloučit drahé, nekvalitní dodavatele s nespolehlivými dodávkami.	Ředitel nákupního oddělení

Tab. 33: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu			
Značka	Strategický cíl	Popis strategického cíle	Odpovědnost
U.01	Zvýšit motivaci zaměstnanců	Pro zajištění trvalé konkurenceschopnosti je důležitá motivace zaměstnanců. Ti jsou prvotními nositeli hodnoty a další cíle vedoucí k růstu hodnoty jsou na nich přímo závislé. Motivací se však nerozumí pouze motivování zaměstnanců finančními prostředky, ale také mnoha dalšími aspekty. Jedním z nich může být i rozvoj klasifikace a vzdělání, který působí na motivaci pozitivně. Motivace dále souvisí se spokojeností zaměstnance. Jedině spokojený zaměstnanec může být motivovaný k vyvíjení maximálního pracovního nasazení a vyvíjení iniciativy. Motivovaný a spokojený zaměstnanec se snáze stotožní s podnikovou kulturou a bude tuto práci vykonávat rád. Zvyšování motivace pracovníků je závislé na jejich míře spokojenosti a motivačním plánu.	Personalista
U.02	Rozvoj kvalifikace zaměstnanců	Je známo, že podnik je tvořen zaměstnanci. Ti jsou hlavním zdrojem pro rozvoj podniku a tvorby hodnoty. Právě zaměstnanci jsou nositeli přidané hodnoty. Proto je žádoucí neustále prohlubovat kvalifikaci zaměstnanců.	Personalista
U.03	Zvýšit spokojenost zaměstnanců	Spokojenost přímo ovlivňuje motivaci zaměstnance a jeho výkony. Ty mají následně vliv na další perspektivy a v závěru pak i na hodnotu podniku. V podniku v posledních letech panovala špatná nálada vzhledem k značné fluktuaci zaměstnanců. Ti z obavy o svá místa na sebe moc neupozorňovali a tím byla zbržděna její vlastní iniciativa. Loajalita zaměstnanců je závislá na jejich spokojenosti, která je úzce spojena s motivací. Podnik by měl dbát na zvyšování spokojenosti svých zaměstnanců.	Jednatel společnosti

8.3.2 Vztah příčin a následků

Jelikož samotné stanovení strategických cílů nestačí, je důležité vyjádřit vztah a vzájemné působení mezi těmito cíli. Právě zpracování cílů do řetězce příčin a následků je jednou z nejdůležitějších úloh implementace konceptu BSC. Jinak řečeno, jedná se o strategickou mapu příčin a následků jednotlivých cílů napříč všemi perspektivami, která vyjadřuje, kdo se jak podílí na hlavním cíli podniku. Proto je již v předešlé fázi nutné myslet na to, že jednotlivé cíle by se měli vzájemně podporovat a vhodně doplňovat, aby bylo zajištěno plnění základního cíle. Na obrázku č. 7 lze vidět postavení cílů jednotlivých perspektiv a šipkami jsou vyjádřeny jejich vzájemné vztahy.



Obr. 7: Strategická mapa vztahu příčin a následků (vlastní zpracování)

Strategická mapa vztahu příčin a následků podniku XY, s. r. o. je grafickým vyjádřením vztahů mezi dílčími cíli stanovenými projektovým týmem. Těchto 14 cílů napříč čtyřmi perspektivami jsou podmínkou pro splnění hlavního cíle, kterým je růst hodnoty podniku. Základním stavebním kamenem podniku jsou zaměstnanci, kteří jsou nositeli myšlenek, bez kterých by se žádný podnik neobešel. Proto je důležité pro dosažení hlavního cíle začít právě od perspektivy učení se a růstu. Zde si projektový management dal za cíl motivovat zaměstnance. Protože si uvědomuje, že jedině spokojený a motivovaný zaměstnanec může odvádět maximální výkon a projevit tak iniciativu. Motivace však není myšlena pouze po

finanční stránce. Vhodným aspektem motivace je právě spokojenost zaměstnanců. Podnik XY, s. r. o. umožňuje svým zaměstnancům se nadále vzdělávat. V posledních letech docházelo v podniku ke značné fluktuaci zaměstnanců. Zaměstnanci mezi sebou spíše bojovali, než aby spolupracovali. Fluktuace vyvolala ve firmě špatné klima, kdy se zaměstnanci báli o svá místa. Uklidněním situace, nastolením týmové práce, rozdělení kompetencí, relativní volnosti a rozvíjení vlastních myšlenek by měly vést ke spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanecská spokojenost bude zjišťována pomocí anonymního dotazníkového šetření.

Podnik si v perspektivě interních procesů vytyčil dva hlavní cíle, kterými jsou zvýšení efektivity výroby a přinést větší efektivitu do procesu transformace. Tím je myšlen proces od přijetí objednávky až po samotnou realizaci a předání materiálu.

Požadavkem splnění těchto cílů je vyhodnocování dodavatelů s předáváním zjištěných informací. Zvýšením kvalifikace a informovanosti pracovníka by měly být tyto cíle dostatečně podpořeny. Kvalitně proškolený zaměstnanec s sebou nese menší riziko chybovosti při nastavení stroje, kontroly kvality výstupního artiklu a je schopen vše konzultovat v rámci dobrých interních vztahů s ostatními zaměstnanci. Selekcí dodavatelů se vyloučí drazí, nekvalitní dodavatelé s nespolehlivými dodávkami. Zlepšení dodavatelských vztahů má podniku pomoci snížit náklady i efektivitu transformace. Zkoumaná firma se při uzavírání smluv se zákazníky o dodávkách výrobků zavazuje ke splnění nejen jakostních podmínek, ale také k požadovanému termínu dodání. Problémy s dodržением termínu bývá většinou způsoben z nedostatku vstupní materiálu, nedostatku pracovní síly, anebo plného obsazení výrobních linek. Výrobní oddělení ve spolupráci s oddělením nákupu a prodeje sestavuje výrobní plán na měsíc dopředu. Tudíž nejčastější příčinou bývá nedodržení termínu dodání dodavatele a tím i ohrožení smluvního termínu zákazníkovu. Vzhledem ke smluvním podmínkám je podnik nucen odstavit výrobní linku, přenastavit výrobní program a vyrobit požadované množství. Po výrobě je nutné strojní zařízení uvést do původního stavu a pokračovat v původní výrobě. Dochází tak ke zpomalení výroby ostatních výrobků, zvyšování nákladů na přestavby a zvyšování prostojů zaměstnanců. Pokud dojde k takové situaci, pak by mělo výrobní oddělení konzultovat případ s oddělením nákupu, zda nebude výhodnější požadovaný výrobek koupit od jiného lokálního výrobce, aby byl dodržení termín dodání. Vyloučením nespolehlivých dodavatelů může podnik stavět na své preciznosti a kvalitě a tím budovat image podniku. Firemní značka je podstatným aspektem pro rozvoj obchodních příležitostí jak ve známém prostředí, tak i na nových trzích. Vzhledem k nepokrytým úze-

mím, jako jsou východ Slovenska, jih Rakouska, bude hlavní zájem navýšení tržního podílu směřován právě do těchto lokalit. Postupně bude podnik navazovat kontakty na trzích, kde zatím své výrobky nedodává. Mezi nimi jsou blízké státy Polsko a Maďarsko. Na trhu maďarském už firma určitou dobu figurovala, tak v tomto případě se bude snažit oživit dřívější kontakty a domluvit obchodování. Kdežto na Polském trhu bude firma XY, s. r. o. úplným nováčkem. Zde bude postupovat přes strategického velkoobchodního partnera. Podnik by však neměl zapomínat pečovat o své stálé zákazníky. Právě těch by si měl všímat co možná nejvíce, protože ztráta strategických obchodních partnerů by měla opačný efekt na ekonomickou přidanou hodnotu. Nárůst tržeb má pozitivní vliv na zvýšení výkonnosti podniku, resp. na rentabilitu operativních aktiv. Ukazatel RONA je tvořen ze ziskové marže a obrátkovosti tržeb. Ukazatel je ovlivněn i náklady společnosti. Pokud si chce podnik zachovat konkurenceschopnost, je v rámci zvyšování hodnoty schopen snižovat své provozní náklady. K tomu mu má dopomoci právě zefektivnění procesu transformace a zvýšení efektivity výroby. Právě efektivita výroby se zabývá snižováním výroby neshodných produktů, které jsou neprodejně a snížení nadbytečného odpadu. Nižší náklady pozitivně ovlivní právě zmiňovanou ziskovou marži, která je jednou z nejdůležitějších při výpočtu RONA. Růst ekonomické přidané hodnoty je tedy závislé na růstu ukazatele RONA, který je výsledkem plnění předešlých cílů jednotlivých perspektiv.

8.3.3 Výběr měřítek a určení cílových hodnot

Po výběru strategických cílů a rozkreslení jejich příčin a následků následuje výběr vhodných měřítek dílčím cílům. Tato fáze procesu implementace je důležitá v tom, že při stanovení strategických cílů by si měl projektový tým uvědomit, jak bude daný cíl měřit. K tomu je zapotřebí nejen výběr měřítek, ale i stanovení cílových hodnot, kterých chce podnik v budoucnosti dosáhnout. Vzájemná kombinace vhodných měřítek s nastavenými cílovými hodnotami slouží pro monitorování plnění stanovených cílů a hodnocení vlivu na hlavní podnikový cíl. Porovnáním stanovených hodnot s hodnotami dosaženými může podnik hodnotit úspěšnost implementace.

Stanovení cílových hodnot proběhlo v rámci sezení projektového týmu, kdy bylo přihlédnuto k několika faktorům. Cílové hodnoty byly vyjádřeny na základě minulého vývoje, současného stavu, predikci budoucího vývoje podniku i odvětví a zkušenostech managementu. Zdrojem dat pro stanovení cílových hodnot tedy byly především vnitropodni-

kové materiály – finanční výkazy, analýzy, průzkumy. Stanovení cílových hodnot by mělo být ctížadostivé, aby působilo jako hnací motor pro růst podniku. Projektový tým však také dbal na realnost a dosažitelnost stanovených hodnot. Stanovené hodnoty by měly být stanoveny tak, aby byly v možnostech podniku. Vzhledem k tomu, že každá změna si vyžaduje určitý čas, stanovil si projektový tým pro dosažení stanovených hodnot časový horizont tří let. Tyto hodnoty mají v jednotlivých letech postupnou rostoucí tendenci.

Tab. 34: Přiřazení měřítek a cílových hodnot strategickým cílům (vlastní zpracování)

Značka cíle	Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota			Frekvence měření
					2013	2014	2015	
Finanční perspektiva								
F.01	Růst hodnoty podniku	EVA - ek.model	v tis.Kč	-557	2 000	4 500	7 800	Ročně
F.02	Zvýšit výkonnost	RONA	%	13,68%	14,00%	14,50%	14,85%	Ročně
F.03	Zvýšit ziskovou marži	NOPAT/T	%	1,93%	3,50%	4,00%	4,50%	Měsíčně
		PH/T	%	6,52%	8,00%	8,50%	9,20%	Měsíčně
F.04	Snížit náklady společnosti	% celk.nákl. na obratu	%	99,00%	96,00%	94,00%	92,00%	Měsíčně
		WACC	%	13,92%	11,50%	11,00%	10,50%	Ročně
Zákaznická perspektiva								
Z.01	Zvýšit tržní podíly - Rakousko	% podíl na plán. obratu	%	24,00%	26,00%	27,00%	28,00%	Měsíčně
		- Slovensko	% podíl na plán. obratu	%	21,00%	23,00%	25,00%	26,00%
Z.02	Vstup na nové trhy - Polsko, Maďarsko	Podíl na celk. T	%	0,00%	1-2%	5-7%	10-12%	Měsíčně
		Počet nových zák.	ks	0	2	5	10	Ročně
Z.03	Péče o stávající zákazníky	Tržby	v tis.Kč	1 636 583	1 750 000	1 900 000	2 000 000	Měsíčně
Z.04	Budování image značky	Nákl.na propagaci	v tis.Kč	5036	5200	5350	6000	Ročně
		Nákl.na propag./T	%	0,34%	0,30%	0,30%	0,30%	Ročně
		Dotazník. průzkum	body (1-100)	nebylo měřeno	> 78	> 86	> 90	Ročně
		Počet reklamací	v tunách	57,3	40	30	25	měsíčně
Perspektiva interních procesů								
I.01	Zefektivnit proces transformace	Doba vyřízení objednávky	prac. dny	16	15	14	14	Ročně
I.02	Zvýšit efektivitu výroby	Počet vyrobených zmetků	tuny	144,89	120	100	90	Měsíčně
		%odpadu na tržbách	%	8,47%	7,00%	6,00%	5,00%	Měsíčně
I.03	Zlepšení interních komunikací	Počet podnikových porad	ks	1	4	4	4	Měsíčně
I.04	Vyhodnocování dodavatelů (hlavní materiál)	Počet hodnocených dodavatelů	ks	nebylo měřeno	7	10	12	Ročně
		Průměrná doba dodávky	prac. dny	nebylo měřeno	19	16	14	Ročně
Perspektiva učení se a růstu								
U.01	Zvýšit motivaci zaměstnanců	Růst hrubých mezd	%	1,50%	2,00%	3,00%	3,00%	Ročně
		Odchody klíčových zaměstnanců	ks	6	3	1	1	Ročně
U.02	Rozvoj kvalifikace zaměstnanců	Náklady na školení	v tis.Kč	109	180	180	180	Ročně
		Počet hodin školení	hod.	50	80	80	80	Ročně
U.03	Zvýšit spokojenost zaměstnanců	Dotazník. průzkum	body (1-100)	nebylo měřeno	> 67	> 79	> 85	Ročně
		Počet firemních akcí	ks	1	4	4	4	Ročně

Finanční perspektiva

Růst hodnoty podniku

Vrcholovým cílem podniku je růst jeho hodnoty. Tento cíl je nadřazený všem ostatním. Všechny dílčí cíle jsou podřízeny právě pro růst hodnoty cíle hlavního. Jako měřítko si podnik stanovil ukazatel EVA, konkrétně jeho ekonomický model výpočtu. Ten upravuje účetní data tak, aby byly zahrnuty všechny ekonomické vlivy. Zvolením ukazatele EVA jako vrcholovým cílem, vychází z výpočtů předešlé kapitoly, který naznačil výrazný pokles hodnoty. Pomocí byla i citlivostní analýza. Ta rozebrala všechny faktory a ukázala, které jsou nejvýznamnější. Ukazatel EVA dosahoval do roku 2010 kladné hodnoty, avšak s klesající tendencí, až v roce 2011 se jeho hodnota dostala do záporných čísel. Cílem podniku tedy je dosáhnout pozitivnějších hodnot. Je zřejmé, že se podniku nepodaří dosáhnout hodnoty jako třeba v roce 2008, nicméně v horizontu tří let by se měl snažit přiblížit hodnotě z roku 2009 a 2010. Dosažení takových hodnot je reálné a podnik jich dosáhne zvýšením výkonnosti nebo naopak snížením průměrných nákladů na kapitál.

Zvýšení výkonnosti

Ukazatelem cíle zvýšení výkonnosti je RONA – rentabilita čistých operativních aktiv. Zde podnik požaduje jen mírné procentuální zvýšení, kterého by měl dosáhnout zvýšením ziskové marže.

Zvýšit ziskovou marži

Právě zisková marže je třetí v pořadí strategických cílů. V tomto případě jsou zvolena dvě měřítka. Prvním je NOPAT/T. Jeho současná hodnota je odvozena z pyramidového rozkladu EVA. Cílové hodnoty jsou odvozeny od minulých let, kterých by měl být podnik schopen dosáhnout. V souvislosti se ziskovou marží je důležité sledovat poměr přidané hodnoty a tržeb. Tento vzájemný vztah také zaznamenal poklesu především proto, že bylo sníženo rozpětí mezi náklady na vlastní výrobky a tržbami za prodej vlastních výrobků.

Snížit náklady společnosti

Posledním strategickým cílem finanční perspektivy je snížení nákladů společnosti. Podnik tento faktor hodlá měřit jako procentuální podíl celkových nákladů na obratu společnosti. Na současné hodnotě je vidět, že náklady je jen malý prostor mezi obratem a celkovými náklady. Podnik má v plánu tento poměr snížit a tím být více konkurenceschopný. Během

budoucích tří let by tento poměr měl klesnout až na hodnotu 92%. Druhým měřítkem vedoucím ke snížení nákladů je WACC. Zde je však problém s konzervativním přístupem podniku, který využívá výhradně vlastní kapitál. Cílové hodnoty jsou spíše požadavkem na snížení nákladů na vlastní kapitál.

Zákaznická perspektiva

Zvýšit tržní podíly

Prvním cílem zákaznické perspektivy je zaměřen na vylepšení svých obchodních aktivit na trzích, kde podnik nemá takový tržní podíl. Právě tržní podíl na celkových tržbách by chtěl podnik v příštích letech zvýšit. Na rakouském trhu o 4 % a na trhu slovenském o 5 %. Tyto trhy doposud podnik nemá tolik obsazené. Proto by se měli obchodní zástupci zapojit do oslovení nových odběratelů a získávání zakázek z těchto oblastí. Probourání ledů by mohlo dojít i díky budování podnikové image. Podnik se v minulých letech zapojil do systému CRS. To by mohlo sehrát svou roli při oslovení rakouských potenciálních zákazníků.

Vstup na nové trhy

Zde v současné době přichází v úvahu jen Polsko a Maďarsko. Na maďarský trh už v minulosti firma XY, s. r. o. své výrobky dodával, kdežto na polském trhu je nováček. Měřítko úspěšnosti bude sledovat počet nových zákazníků a procentuální podíl na celkových tržbách. Stanovené hodnoty byly odvozeny od možností vstupu a podřízení se podmínkám trhu a množství prodaných tun oceli. Tohle množství bylo poměřeno s předpokládanými tržbami pro další roky. Odhadem jsou postupný nárůst tržeb během tří let až na hodnotu 10-12 % na celkových tržbách podniku.

Péče o stávající zákazníky

Zkoumaný podnik si uvědomuje, že si musí vážit svých dosavadních zákazníků a předcházet si je. Ztráta těchto strategických partnerů by znamenala vážné ohrožení rentability podniku. Měřítkem jsou tržby v absolutní hodnotě. Současná hodnota vychází z výkazu zisků a ztrát a je součtem tržeb za vlastní výrobky a za zboží. Podnik předpokládá dle vývoje stavebnictví mírný nárůst. Nicméně pořád tyto hodnoty nebudou dosahovat tržeb z roku 2008, kdy byly na svém životním maximu.

Budování image značky

Stavěním i na faktoru propagace je vhodným doplňujícím a ovlivňujícím faktorem při získávání nových zákazníků i získávání zakázek u zákazníků stálých. Zde bude podnik zajímat především, kolik celkem vynaložil nákladů na propagaci, kolik procent činila propagace na tržbách a jak je podnik vnímán okolím. Náklady na propagaci jsou vyvozeny z účetnictví a další vývoj značí růst v závislosti na výši tržeb. Růst nákladů na propagaci by měl být nižší než růst tržeb. Podnik si stanovil hodnotu 0,3 %, což je částka, kterou bude vynakládat na propagaci, a které je závislé na vývoji tržeb. Poslední novinkou tohoto cíle bude dotazníkové šetření, které bude probíhat jednou ročně a budou osloveni firmy z odvětví, dodavatelské firmy, zákazníci i obyvatelé žijící v regionu. Zde budou dotazovaní značit na stupnici jejich názor. Součet odpovědí dá výsledek, který bude pro podnik v tomto ohledu směrodatný. Pro začátek si stanovil, že musí dosáhnout hodnoty vyšší než 78. V roce 2015 je požadovaná hodnota vyšší než 90.

Perspektiva interních procesů

Zefektivnit proces transformace

K dobrému jménu podniku také patří včasné plnění objednávek. V minulosti docházelo k situacím, hraničící s nesplněním termínu. To bylo způsobeno především zpožděním dodávek materiálu od dodavatele nebo materiál horší kvality, který bylo nutné více testovat, a výrobní linka se musela více přizpůsobit vlastnostem kovu, aby bylo dodrženo požadovaných výrobních hodnot. Je v zájmu podniku, aby měl pověst seriózního dodavatele. Proto bude jednou ročně prováděn výpočet průměrné doby vyřízení objednávky. To znamená doba od přijetí po vyvezení výrobků. Tato doba však nepůjde nijak razantně snížit. Cílová doba by měla být o dva pracovní dny kratší. Základem tohoto cíle je interní komunikace mezi středisky a systém hodnocení dodavatelů, kdy se vyloučí drazí, nekvalitní a nespolehliví dodavatelé. Tento cíl by měl snížit podnikové náklady, stejně jako další cíl perspektivy interních procesů

Snížení zmetkovosti výroby

Hlavním významem zvolení tohoto cíle je snížení nákladů. Právě zmetková výroba zvyšuje náklady společnosti, ze kterých zdaleka nevyprodukuje takové tržby, jako z běžných výrobků. Měřítkem pro stanovení úspěšnosti je počet vyrobených zmetků za rok. Současná hodnota vychází z interních statistik a z toho předpokládá klesající trend díky zlepšené ko-

munikaci mezi odděleními, kvalitním vstupním materiálem vzdělaností pracovníků kontroly i obsluhy linky. Ti budou vyškoleni, aby sami rozpoznali neshodný výrobek a probrali nastavení linky s kontrolorem kvality.

Zlepšení interních komunikací

Velmi důležitý cíl podporující několik dalších cílů ovlivňujících celkovou hodnotu podniku. Podnik by měl začít klást důraz na podnikovou soudržnost a týmovou spolupráci. Vzájemné předávání informací a komunikace napříč celým podnikem je důležitým požadavkem k efektivitě práce, snížení nákladů. Dobrá pracovní atmosféra je jedním z faktorů budování podnikové kultury, která má vliv na podnikovou image. Projektový tým pro větší soudržnost a informovanost zvolil měřítko poštu podnikových porad v měsíci. Dříve byla pravidlem jedna porada měsíčně, nyní bude probíhat firemní diskuze každý týden.

Vyhodnocování dodavatelů

Novinkou je hodnocení dodavatelů. Vzhledem k vzniklým problémům s termínovými prodlevami a nákupem nekvalitního zboží se jednotlivý dodavatelé budou hodnotit a známkovat. Bude vytvořen seznam, který přesně ukáže, jaké má dodavatel ceny, jaké kvality jsou jeho výrobky a jak je na tom s plněním termínu dodání. Podnik bude měřit jednak počet hodnocených dodavatelů za rok a bude zaznamenávat průměrnou dobu dodávky

Perspektiva učení se a růstu

Zvýšit motivaci zaměstnanců

Nositelem informací a práce je zaměstnanec. Bez nich by nemohla fungovat žádná společnost. Jedině motivovaný a spokojený zaměstnanec může odvádět maximální výkony. V této souvislosti má podnik možnost měřit zaměstnaneckou motivaci pomocí růstu hrubých mezd. Podnik si je vědom, že k naplnění hlavního cíle musí motivovat zaměstnance a tím je i zainteresovat na výkonu. Pokud v příštích letech porostou tržby, jak bylo naznačeno, nemá firma problém každoročně zvyšovat svým zaměstnancům mzdu o několik procent. Na motivaci zaměstnanců působí také atmosféra uvnitř podniku. V minulosti nepanovala uvnitř firmy moc dobrá atmosféra, a proto řada klíčových zaměstnanců odcházela na vlastní žádost. Tyto odchody by se měli právě zlepšením atmosféry, spokojeností a motivací zaměstnanců snížit.

Rozvoj kvalifikace zaměstnanců

Na spokojenost a motivaci se velmi podílí rozvoj dovedností pracovníků. Nejen to ale tento strategický cíl má možnost ovlivnit. Má také vliv na další činnosti podniku jako je budování dobrého jména, hodnocení dodavatelů, snížení zmetkovosti, urychlení procesu transformace a tím i nákladů podniku. V rámci tohoto cíle budou sledovány vynaložené náklady na školení a počet odškolených hodin. Zvolené hodnoty by měly oproti současné hodnotě značně vzrůst.

Zvýšit spokojenost zaměstnanců

Nejspodnějším cílem v celé hierarchii příčin a následků je spokojenost zaměstnanců. Od plnění tohoto cíle se odvíjí celkový obraz společnosti. Zaměstnavatel by tedy měl dbát především na spokojenost svých pracovníků, kteří jsou v nositeli hodnoty a jsou schopni ovlivnit podnikovou výkonnost. Měřítkem spokojenosti dotazníkové šetření, které je založeno na podobném principu jako u dotazování veřejného vnímání. Projektový tým vnímá, že v podniku nebyla úplně ideální situace a proto začala na nižších hodnotách. Během příštích let má podnik v plánu stát se oblíbeným zaměstnavatelem. Pomoci by mu k tomu mohlo i pořádání častějších firemních akcí, které podporují i soudržnost zaměstnanců. Původně byl pořádán pouze vánoční večírek. Nově bude firma pořádat kromě večírku na konci roku i tři menší celofiremní akce.

8.3.4 Stanovení strategických akcí

Po předešlých fázích, kdy si projektový management stanovil strategické cíle a stanovil měřítka pro jejich měření, členové zvoleného týmu vyhradili čas na vyjádření opatření potřebných pro dosažení zvolené vrcholové hodnoty. Strategické aktivity jsou převodním můstkem mezi cíli jednotlivých perspektiv koncepce BSC a podnikovou praxí.

V následujícím textu bude představen seznam strategických akcí ke všem dílčím cílům k dosažení vrcholového cíle. Vybrané strategické aktivity mohou mít vliv i na více cílů strategické mapy. Všechny strategické akce budou logicky rozčleněny do perspektiv.

Strategické aktivity finanční perspektivy

Vývoj cílů finanční perspektivy je závislý na průběhu strategických cílů ostatní perspektiv. Vlivem provázanosti jednotlivých cílů nejsou pro tuto perspektivu navržené žádné strategické akce, neboť budou ovlivněny aktivitami ostatních perspektiv. Vztah příčin a následků

dobře definuje vytvořená strategická mapa. V rámci této perspektivy by bylo vhodné probrat možnosti financování. Podnik je zastáncem konzervativního financování, a proto se snaží o maximální financování činností z vlastních zdrojů. Z využití pouze vlastního kapitálu jsou průměrné náklady na kapitál vyšší než při použití cizího. Vzhledem ke stabilitě a tradici má podnik možnost čerpat bankovní úvěry s velmi zajímavými úrokovými sazbami. Využitím cizího kapitálu by podnik dosáhl snížení ukazatele WACC a tím zvýšení EVA.

Tab. 35: Strategické akce finanční perspektivy (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Strategická akce
Růst hodnoty podniku	Strategické akce ostatních perspektiv
Zvýšit výkonnost	Strategické akce ostatních perspektiv
Zvýšit ziskovou marži	Strategické akce ostatních perspektiv
Snížit náklady společnosti	Strategické akce ostatních perspektiv

Strategické aktivity zákaznické perspektivy

Projektové osazenstvo si v rámci zákaznické perspektivy zvolilo čtveřici strategických cílů. Prvním z nich je zvýšení tržního podílu na stávajících trzích. Pro dosažení tohoto cíle je nutné analyzovat konkurenci, najít jejich silné stránky a provést změny, které povedou ke zlepšení. Pokud chce podnik oslovit potenciální klienty, musí být připraven jim nabídnout něco navíc než konkurence.

Povinnost jazykového vzdělání je pro vstup na nové trhy zásadní. V analytické části byla představena myšlenka, že by podnik rozšířil pole své působnosti i na další trhy. V současné době lze brát v úvahu invaze na polský a maďarský trh. Vstup na nové trhy je složitý proces, před kterým by měla být provedena analýza cílového trhu a cílových skupin, analýza konkurence. To je důležité pro identifikaci požadavků zákazníků, norem příslušného státu a zvyklostmi klientů. Pro prvotní kontakt je vhodné obchodovat své výrobky přes strategického partnera. V případě zkoumaného podniku velkoobchodní prodejce hutního nebo stavebního materiálu.

V podmínkách konkurenčního věku nesmí firma zapomínat na své stávající, tedy strategické zákazníky. Ztráta některého z nich by mohla být likvidující. Proto se obchodní zástupci musí starat o jejich spokojenost. Jedině častými návštěvami odhalí jejich obchodní výsledky, situaci a výhledu do budoucnosti. Lze počítat s tím, že konkurence okupuje právě tyto zákazníky a chce s nimi uzavírat zakázky. Zjištění podmínek, které našemu klientovi nabízí konkurence, vede k oboustranné spokojenosti. Kromě ceny odběratelé tlačí i na dobu

splatnosti, možnost skonta, ale požadují kvalitu a včasné dodávky. Benefitem pro VIP zákazníky je vytvoření konsignačního skladu. Podnik dodává požadovaný materiál zákazníkovi na jeho sklad, ale fakturace probíhá až v době spotřeby. Zákazník tak má k dispozici skladové zásoby, ale platí za ně až v době spotřeby.

Pro rozhodování klienta je mnohdy rozhodující i jméno a značka podniku. Pokud má podnik nálepku seriózního a kvalitního dodavatele, je pro něj snadnější oslovit nové zákazníky. Řada velkých firem se zajímá o životní prostředí. Zapojením do systému CRS si tedy podnik buduje PR a vyjednávací pozici. Úcta k životnímu prostředí může být rozhodujícím faktorem pro oslovení nových zákazníků. Prezentace svých výrobků je vhodná formou veletržní výstavy. Zejména stavební a betonářské veletrhy v různých zemích jsou pro podnik příležitostí oslovení potenciálního klienta.

Tab. 36: Strategické akce zákaznické perspektivy (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšit tržní podíly na stávajících trzích	Analýza konkurence
	Oslovení potenciálních klientů
	Akce pro zákazníky
Vstup na nové trhy	Jazykové vzdělání obchodních zástupců
	Analýza cílových trhů a cílových skupin
	Analýza konkurence
Péče o stávající zákazníky	Častější komunikace s klíčovými zákazníky
	Vylepšení obchodních podmínek
	Vybudování konsignačních skladů
Budování image značky	účast na veletrzích
	Zapojení do systému CRS
	Kvalitní produkty

Strategické akce perspektivy interních procesů

Vytvořené dílčí cíle slouží ke snížení nákladů a zkvalitnění služeb pro zákazníka. Analýzou klíčových dodavatelů si firma vytváří tabulky preferencí dodavatelů. Rozhodující je nejen cena, ale také kvalita vstupního materiálu, termín dodání, vstřícnost a další doplňkové faktory. Preferencí spolehlivých dodavatelů lze přispět k větší efektivitě procesu transformace. Podnik si zakládá na serióznosti a kvalitě, proto apeluje na kvalitu výroby a včasných dodávek zboží zákazníkovi. Zkrácením procesu zpracování objednávek se zvyšuje obrátkovost a image podniku. Snížením celkového času realizace se sníží náklady podniku. Další cíl spojený se snížením nákladů je proces zabývající se výrobní efektivitou. Zde podnik řeší problém s výrobou zmetků a nadbytečným odpadem. Toho chce podnik dosáhnout

proškolením kontrolního orgánu, který bude dodržovat vytvořený systém jakosti s důrazem na vstupní materiál. Zpracováním kvalitního materiálu je předpokladem pro výrobu kvalitních výrobků. Proškolen by měl být také obslužný personál, aby včas zastavil výrobu v případě špatného nastavení výrobní linky. Zamezení špatného nastavení bude provedeno školení těchto zaměstnanců přímo s technickým poradcem výrobce. Oddělení technické kontroly bude dbát na výstupní kontrolu výrobků. Je zapotřebí vyselektovat nekvalitní nebo poškozené výrobky, aby se vůbec nedostali k zákazníkovi, a tím se nenarušila jeho pověst seriózního a kvalitního dodavatele. Vzhledem ke skutečnosti, že některé vady mohou vznikat vlivem technického zařízení, vypracuje oddělení údržby plán oprav všech strojů podílejících na výrobě.

Tab. 37: Strategické akce perspektivy interních procesů (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Strategická akce
Zefektivnit proces transformace	Analýza procesu realizace - doba vyřízení objednávky
Zvýšit efektivitu výroby	Zdokonalení systému jakosti Plán oprav strojů
Zlepšení interních komunikací	Meetingy zaměstnanců společnosti
Vyhodnocování dodavatelů	Analýza klíčových dodavatelů

Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Jak již bylo řečeno, zaměstnanci jsou nositeli hodnoty a lidského potenciálu. Bez zaměstnanců by nemohl fungovat žádný podnik. Proto by měl být kladen důraz na jejich spokojenost, motivaci a rozvoj kvalifikace. Protože jedině spokojený a motivovaný zákazník je loajální a ochotný podílet se na tvorbě hodnoty. Spokojenost zaměstnanců se odvíjí od pracovního prostředí. Důležitá je atmosféra uvnitř podniku. Ta byla v minulosti ovlivněna vysokou fluktuací, kdy docházelo k rozvázání smlouvy klíčových zaměstnanců, kárnými postihy a negativní motivací. To mělo za následek strach zaměstnanců o místo. Každý se staral pouze o svoji práci a kolegiální byla potlačena. Právě týmová spolupráce a komunikace má vliv na provádění firemních procesů a zajištění kvality. V konečném důsledku má i nepřímý vliv na hodnotu podniku. Chce-li podnik stavět na pracovní soudržnosti, kooperaci a týmovém pojetí, je zapotřebí vytvořit kvalitní pracovní prostředí, pozitivní pracovní atmosféru a budovat firemní kulturu setkání se zaměstnanci, komunikací a pořádáním firemních akcí.

Největším motivátorem jsou stále finanční prostředky. Zajištění integrace konceptu BSC do běžného chodu podniku je závislé na motivaci a přesvědčení zaměstnanců. To bylo příčinou pro vypracování nového systému odměňování. Ten vyjadřuje, jakých odměny nebo srážek plynoucích z plnění dílčích cílů BSC mohou dosáhnout jejich odpovědní pracovníci, jaké odměny plynou pro vedení podniku vývojem růstu podniku a další systém odměňován ostatních zaměstnanců.

Na pozitivní motivaci a spokojenost zaměstnanců má vliv i rozvoj kvalifikace a umožnění studia. Podnik si uvědomuje, že náklady investované do vzdělání se vrátí několikanásobně. Konkrétně v oblasti výroby může kvalifikovaný personál dosáhnout vyšší produktivity práce, vyšší kvality a naopak snížení chybovosti. Výsledkem je snížení provozních nákladů. Kvalitní výroba má vliv i na prodejní činnost, kdy podnik může stavět prodej na tomto argumentu. Zvyšování kvality obchodních zástupců zase může být přínosem v podobě nových obchodů a nových zákazníků. Personální oddělení má za úkol vypracovat celofiremní plán vzdělávacích aktivit pro rozvoj podnikové hodnoty.

Tab. 38: Strategické akce perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšit motivaci zaměstnanců	Vytvoření systému odměňování
Rozvoj kvalifikace zaměstnanců	Vytvořit celofiremní plán vzdělávacích aktivit
Zvýšit spokojenost zaměstnanců	Pořádání firemních akcí
	Firemní kultura
	Zkvalitnění pracovního prostředí

8.4 Proces rozšíření- Roll-out

Rozšíření konceptu na další organizační jednotky podniku vede k zajištění realizace vizí a strategií v rámci celé firmy. Jen málo organizací se rozhodne rovnou pro komplexní implementaci. U takových projektů je znatelně delší harmonogram, neboť vzrůstá složitost implementace. Pokud je pro podnik koncept Balanced Scorecard úplnou novinkou, doporučuje se začít tzv. pilotní verzí, na základě které se pak podnik dál rozhodne, zda provede rozšíření strategického nástroje do dalších útvarů. Proces rozšíření je v harmonogramu zamýšlen na 16. týden implementace. Ačkoliv je společnost střední velikosti, její struktura je dost jednoduchá a proto zatím v této fázi neuvažuje o rozšíření. Tento koncept je prozatím dostačující. Podnik tak plánuje provést implementaci pouze na úrovni řízení celého podniku. Pokud by se návrh na implementaci osvědčil jako vhodný nástroj pro podnik XY, s. r.

o., pak by se společnost nebránila rozšířit koncepci na více organizačních jednotek. Pokud by se však podnik rozhodl rozšířit koncept v rámci celého podniku, šlo by rozhodně o vertikální rozšíření, tedy shora dolů. Úkolem projektového týmu by bylo vyjádřit cíle také pro samostatná podniková oddělení, pracovní skupiny nebo až na zaměstnance a zajistit tak komunikaci mezi všemi zaměstnanci. Každé oddělení nebo pracovní skupina by si zvolila svůj hlavní strategický cíl, který by však podporoval hlavní strategický cíl podniku.

8.5 Zajištění kontinuálního nasazení BSC

Fáze kontinuálního nasazení BSC je sice v celém procesu implementace uvedena jako poslední, ale přesto je označována jako jedna z nejdůležitějších. Samotné vytvoření projektu, stanovení cílů, měřítek a strategických akcí musí být podporováno vrcholovým vedením podniku. Zajištění kontinuálního nasazení znamená propojení konceptu BSC se stávajícími manažerskými systémy řízení. Zakomponování do běžného systému řízení je požadavkem k úspěšné realizaci projektu. V rámci této fáze dochází k začlenění modelu Balanced Scorecard do systému plánování, reportingu a řízení zaměstnanců.

Podnik XY, s. r. o. počítá s integrací BSC do stávajících manažerských nástrojů řízení na konci celé implementace, tj. 17. – 20. týden.

8.5.1 Integrace BSC do systému plánování

Aby mohly být uskutečněny požadované strategické akce, je povinností podniku integrovat BSC do systému plánování. Provázáním BSC s firemním plánováním dojde k rozšíření systému plánování o nové ukazatele. V souvislosti s Balanced Scorecard budou v rámci plánování zohledněny finanční i nefinanční měřítka strategických cílů a k nim přiřazené strategické akce. Je zapotřebí, aby podnik prováděl neustálou kontrolu, zda operativní plány korespondují se zadanými strategickými cíli a přiřazenými strategickými akcemi.

Doposud se podnik XY, s. r. o. zabýval pouze operativním plánováním vždy na jeden rok dopředu, kdy nákladovou část odhadoval od požadavků jednotlivých oddělení a tržby na základě vývoje trhu s ocelářskými výrobky a možných příležitostech. Tímto přístupem k plánování docházelo k zanedbání podnikové strategie, která nebyla pro účely plánování, respektive rozpočtování brána v potaz. Integrací BSC do podnikového plánování dochází k efektivnějšímu zpracování operativních plánů díky předem stanoveným strategickým akcím.

8.5.2 Integrace do BSC do systému reportingu

Koncept BSC je vhodné propojit se systémem reportingu společnosti. Společná kooperace těchto dvou nástrojů řízení je přínosem pro zkvalitnění reportovaných zpráv pro management podniku. Systém reportingu by měl být souhrnným vyjádřením pro sledování úspěšnosti implementace Balanced Scorecard a měl by podniku poskytovat informace pro zlepšení řízení. Proces integrace má za úkol optimalizovat množství výstupních dat. Základem pro optimalizaci výstupních dat je strategická mapa, která vyjadřuje vzájemné vztahy příčin a následků strategických cílů jednotlivých perspektiv.

Ještě před pár lety se reporty v podniku XY, s. r. o. točily především kolem hospodářského výsledku. Sledování takových ukazatelů je značně nepřesné a zavádějící. Před rokem bylo firmě poradenskou společností doporučeno, aby odklonila své myšlení od tradičních účetních hodnot a začala se zabývat hodnotovým měřením výkonnosti. Byla tedy jako ukazatel měření výkonnosti stanovena ekonomická přidaná hodnota, přesněji její ekonomický model. Hlavním cílem společnosti je tedy růst hodnoty podniku, proto by měl být systém reportingu nastaven tak, aby byl schopen v pravidelných intervalech informovat podnikové vedení, zda bylo dosaženo požadovaných hodnot. Hlavní výhodou systému je včasné odhalení odchylek od stanovených hodnot, kdy podnik snadno zjistí příčinu i osobu zodpovědnou za plnění dílčího strategického cíle.

8.5.3 Integrace BSC do systému řízení zaměstnanců

Důležitým požadavkem úspěšnosti projektu je pochopení smysluplnosti koncepce zaměstnanci. Je nutné, aby se ztotožnili s firemní vizí a strategií. Z projektu vyplývá, že základem pro růst hodnoty podniku je perspektiva učení se a růstu a především pak zaměstnanci podniku. Ti jsou nositeli hodnot a proto je třeba je přesvědčit o správnosti koncepce Balanced Scorecard. Sestavení strategických cílů, měřítek, cílových hodnot a strategických akcí probíhalo za konzultace projektového týmu složeného s podnikového vedení a vedoucích jednotlivých oddělení. Jelikož je plnění každého cíle přidělena odpovědnost příslušného oddělení, budou tito vedoucí odpovídat za jejich plnění. Odpovědní vedoucí budou požadavky na splnění dílčích cílů přenášet na své podřízené. V souvislosti s plněním cílů je nutné zajistit motivaci pracovníků. Vzhledem k tomu, že nejlepší motivací jsou stále peníze, bude nejlepší zaměstnance zainteresovat na dosažených výsledcích. V souvislosti s BSC by měl být vypracován systém odměňování a mělo by dojít ke změně struktury zaměstnanec-

kých mezd. Mzda bude obsahovat několik složek. Ve variabilní části mzdy budou zohledněny odměny dle plnění cílů. Odměny vedení podniku jsou závislé na výsledku hodnoty EVA, kdežto ostatní členové projektového týmu (vedoucí oddělení) jsou ohodnoceni v závislosti na dosažení hodnoty dílčího cíle, za který jsou odpovědní. Aby byla zajištěna motivace i ostatních zaměstnanců, budou v systému odměn za spolupráce s vedoucími oddělení navrženy i další ukazatele, které budou v souladu se strategickým cílem oddělení a tím i celkového cíle konceptu BSC. Tyto cíle budou nastaveny tak, aby se řadoví zaměstnanci na nich svou činností mohli podílet a bylo v jejich možnostech je ovlivnit.

8.6 Informační podpora BSC

V souvislosti s implementací BSC se často hovoří o potřebách softwarového vybavení podniku. Význam potřeby je odvozen od samotného očekávání podniku. Pro hodnocení Balanced Scorecard by podnik vystačil i s tabulkovým procesorem Excel. V takovém případě by musel tuto dosti náročnou práci zastávat kvalifikovaný pracovník oblasti controllingu. Tím by podniku vzrostli náklady na dalšího zaměstnance. Druhou variantou je, že podnik zakoupí některý z nabízených softwarů strategického řízení, který bude propojen s hlavním ekonomickým programem. Moderní ekonomické systémy zabývající se strategickým řízením jsou významným podpůrným nástrojem pro řízení podniku. Hlavním užitkem pro manažery je monitorování plnění strategických cílů pomocí odchylek od stanovených cílových hodnot vyjádřených projektovým týmem. Výhodou je automatická aktualizace dat, které jsou podnikovému vedení neustále k dispozici.

V kapitole 8.1 této diplomové práce jsou zveřejněny náklady projektu. V rozboru nákladů na realizaci projektu podnik XY, s. r. o. počítá s variantou rozšíření softwaru o strategický modul. Současný trh nabízí široké možnosti aplikace informačních programů podporujících strategické řízení. V rámci projektu byl poptán produkt QPR Metrics od společnosti LBMS, s. r. o. Propojením se současným ekonomickým softwarem podniku dojde k efektivnějšímu zpracování reportů. Management podniku pak ocení zejména neustálou aktualizaci a možnosti identifikace příčin odchylek. Každý cíl má v rámci systému nastavenou plánovanou hodnotu, u které je uveden pracovník odpovědný za její řádné plnění. Nadstavbový modul může být tedy nápomocen i v systému odměňování, kdy na základě dosažených hodnot a aktuálního systému odměn vygeneruje odměnu/srážku příslušnému zaměstnanci.

9 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Prostudováním teoretického podkladu procesu implementace a následným vytvoření projektu Balanced Scorecard může vyvolat dojem, že se jedná o bezchybnou a zaručenou metodu k dosažení strategického cíle. Realizace projektu však s sebou kromě pozitivních přínosů nese i určitá rizika, která mohou absolutně změnit význam projektu, a může dojít k opačnému efektu. V následujících řádcích budou představeny přínosy, ale také rizika implementace BSC, na které by se firma měla před realizací projektu zaměřit. Na závěr pak budou uvedena doporučení projektu.

9.1 Přínosy projektu

Model Balanced Scorecard se svou povahou jeví jako vhodný strategický nástroj podnikového řízení. Je to především jeho zaměřením založené na realizaci strategie do vrcholového strategické cíle podpořené dílčími cíli jednotlivých perspektiv. Úspěšnou realizací tohoto projektu může podniku vyplýnout řada různých výhod. Některé z nich jsou níže znázorněny:

- **Komplexní model strategického řízení** – zapojením finančních i nefinančních měřítek rozdělených do jednotlivých perspektiv naznačuje změnu v řízení podniku. Perspektivy jsou tvořeny strategickými cíli provázanými navzájem mezi sebou za účelem plnění vrcholového cíle
- **Synergie BSC a EVA** – hodnototvorný přístup – měření výkonnosti podle hodnoty tvořené pro vlastníky. Vrcholovým cílem podniku je ukazatel EVA. Všechny činnosti podniku směřují k dosažení růstu hodnoty.
- **Zlepšení strategického plánování** – vzájemným provázáním dojde ke zlepšení systému plánování podniku. Integrací BSC do podnikového plánování dochází k efektivnějšímu zpracování operativních plánů díky předem stanoveným strategickým akcím.
- **Zkvalitnění firemního reportingu** - integrací BSC do reportingu společnosti projdou jeho výstupy optimalizací. Vyhodnocovací zpráva pak bude přesně vyjadřovat vývoj všech vytvořených strategických cílů a tím sledovat jejich odchylky od požadovaných hodnot

- **Orientace na zaměstnance** – zaměstnanec je nositelem informace a základním prvkem pro tvorbu hodnoty podniku. Proto podnik vytváří podmínky pro jeho vzdělávání a motivaci.
- **Systém odměňování** – je založen reportingu společnosti. Každý strategický cíl má svoji odpovědnou osobu a stanovenou cílovou hodnotu. Na základě vyhodnocení úspěšnosti dosažených hodnot bude docházet k odměňování zaměstnanců.
- **Systém vzdělávání** – v souvislosti s BSC bude v podniku vytvořen systém vzdělávání všech zaměstnanců na různých úrovních. Pro každé zaměření bude roční plán vypadat jinak. Systém vzdělávání bude příčinně podporovat růst vrcholového cíle.
- **Orientace na budoucnost** – podnik se odprošťuje od tradiční formy řízení na základě minulého vývoje, proces tvorby Balanced Scorecard zahrnuje stanovení cílových hodnot a strategických akcí k jejich dosažení, podnik se tak zabývá dosažením definovaných budoucích hodnot.
- **Realizace vytvořené strategie** – proces implementace vyjadřuje převedení firemní vize a strategie do praxe na základě předchozí shody členů implementačního týmu.
- **Zlepšení komunikace uvnitř společnosti** – pro dosažení stanovených výsledků je důležitá komunikace mezi odděleními a zaměstnanci. Jejich vzájemná komunikace bude mít dobré účinky i na atmosféru ve společnosti.
- **Efektivita procesů** – vzděláním, motivací a zlepšení interních komunikací je požadavkem pro efektivitu procesů. To se projeví zvýšením produktivity práce a snížením provozních nákladů.
- **Zpětná vazba** – metodou dotazníkového šetření zaměřeného na zaměstnance i na zákazníky získá informace o svém působení. Díky tomu podnik snadno zjistí svá slabá místa a může pracovat na jejich nápravě.

9.2 Rizika projektu

V souvislosti s projektem je kromě přínosů nutné, aby se projektový tým zabýval problematikou rizik spojených s implementací, protože každý projekt je určitým rizikem provázen. Pro zajištění úspěšnosti implementace je nutné možná rizika analyzovat a snažit se jejich vliv eliminovat. Mezi největší rizika projektu patří:

- **Nedosažení konsensu projektového týmu** – neshoda názorů při vyjasňování podnikové strategie. Tento problém se může vyskytnout i v dalších částech implementace.
- **Nepochopení projektu** – nedojde k porozumění ze strany zaměstnanců. Zaměstnanec nesdílí pochopení pro tento projekt. Riziko může být vyvoláno i neochotou z důvodu nedostatečné motivace nebo vzdělání.
- **Nedostatečná podpora podnikového vedení** – přesto, že iniciátorem pro návrh implementace BSC byl jednatel společnosti, můžou se jeho názory na tento koncept v průběhu projektu změnit a může ustoupit původního záměru. Důvodem můžou být i nemalé počáteční výdaje.
- **Složení projektového týmu** – tento faktor může velmi výrazně ovlivnit vývoj celého procesu implementace. Největšími riziky v souvislosti s implementačním týmem je nedostatek zkušeností a znalostí s problematikou projektu.
- **Nevhodná tvorba implementace** – riziko spojené se špatným výběrem strategických cílů, měřítek, cílových hodnot a strategických akcí. Nevhodně vytvořená strategická mapa může mít opačný efekt na plnění vrcholového cíle.
- **Nedodržení časového harmonogramu** – projektový tým nedodrží vymezené časové období stanovené pro implementaci projektu. Dochází k navýšení nákladů
- **Nedostatečná komunikace** – úspěšnost projektu je závislá na vzájemné komunikaci všech pracovníků. Komunikací dochází k přenosu informací o stanovených cílech, hodnotách a systému odměňování.

9.3 Závěrečná doporučení projektu

Projekt implementace BSC je zástupcem moderního myšlení podniků, který je schopen lépe reagovat na tržní změny než tradiční strnulé metody řízení na základě tradičních měřítek výkonnosti. V případě podniku XY, s. r. o. byla vynaložena snaha na propojení této koncepce s jiným moderním modelem EVA. Hodnototvorné vyjádření EVA je vrcholovým cílem celého projektu. Jsou na něj vzájemně provázány jednotlivé cíle všech perspektiv. Zpracováním projektu podnik naznačuje změnu směrem ke strategickému myšlení, které povede ke zvýšení jeho hodnoty. Od implementace BSC si proto podnik slibuje určité přínosy, které z jeho teoretického vyjádření plynou. Projekt je sice strategicky založen a je

také založen na využití i nefinančních ukazatelů. Nicméně kromě pozitivních přínosů se v rámci projektu vyskytuje několik rizik, které mohou velmi výrazně ovlivnit úspěšnost realizace. Tyto rizika byla vyjádřena v předešlém bodě. Tato část je věnována doporučením pro jejich eliminaci.

Prvotním požadavkem vedoucím k úspěšnosti musí být přesvědčení podnikového managementu o správnosti implementace. Právě oni jsou tím prvním impulzem celého procesu implementace. Jejich přesvědčení musí být přeneseno i na další zaměstnance, kterých se budou změny v řízení podniku týkat. Pro zajištění pochopení ze strany zaměstnanců by si podnikové vedení mělo pozvat zkušeného externistu s patřičnými zkušenostmi této problematiky. Pod jeho vedením je složen implementační tým vhodných pracovníků, kterým nejprve vysvětlí princip BSC, jeho výhody, přínosy a požadavky, které by se jich týkaly. Nově složený tým bude společně za přítomnosti externisty postupovat krok po kroku k úspěšné implementaci.

Úspěšnou implementací BSC podnik dosáhne přenesení vytvořené strategie do praxe. Aby tomu tak bylo, je zapotřebí pro konkrétní účely podniku vytvořit síť strategických cílů a jejich vzájemných vztahů příčin a následků. S tím souvisí i zvolení měřítek, podle kterých bude podnik vyhodnocovat a srovnávat dosažené hodnoty s hodnotami cílovými. Stanovené cílové hodnoty jsou základem pro systém podnikového plánování, které získá na efektivitě, kdy budou operativní plány sestavovány na základě přesně stanovených strategických akcí. I systém kontroly dosahovaných hodnot, neboli reportingu projde změnou. Respektive jeho výstupy budou optimalizovány na základě strategické mapy. Stanovené hodnoty, měřítka i akce je třeba neustále aktualizovat v závislosti na změnách podnikového okolí. Celý proces je postaven na vzájemné komunikaci všech oddělení a zaměstnanců. Proto je zapotřebí klást důraz i na podnikové prostředí a atmosféru, aby nebyly vytvořeny překážky komunikace.

Jelikož projekt BSC je založen na přesvědčení, že zaměstnanci jsou základním stavebním kamenem podniku, je dobré je motivovat vytvořením nového systému odměňování. Ten se bude odvíjet od stanovených hodnot, které bude vedení podniku vyhodnocovat a podle plnění hlavního i dílčích cílů odměňovat příslušné osoby. Právě význam zaměstnanců pro podnik je důležité je zapojit do projektu i jinou formou. Tou je zajištění zpětné vazby, která bude zjišťována i u zákazníků a veřejnosti. Podnik si od toho slíbje zjištění svých nedostatků, které se bude snažit odstranit.

Pro zlepšení kontroly průběhu podnikových činností je doporučeno propojit stávající podnikový systém o software zabývající se strategickými funkcemi jako BSC. Ty si tedy vyžadují vynaložení nemalé částky peněz, ale podpora ve formě informačních technologií zefektivní celý proces řízení a dodá podniku potřebné podklady pro hodnocení úspěšnosti. Je důležité, aby projektový tým vycházel z vytvořeného harmonogramu činností. Nepochopení projektu ze strany vedení i zaměstnanců může celý projekt zbrzdit nebo dokonce zlikvidovat. Zpomalení projektu může vyvolat dodatečné náklady. V souvislosti s náklady může být znova ohrožena podpora podnikového vedení, které nebude ochotno vynaložit nemalé počáteční výdaje na implementaci. Pro lepší orientaci o možnostech a návratnosti BSC je vhodné podobné projekty zkonzultovat s jinými společnostmi, které už mají implementaci úspěšně za sebou. Tyto zkušenosti mohou být přínosem pro vlastní úspěchy.

Rizika jsou součástí každého projektu, a proto je zapotřebí, aby se jimi podnik zabýval a nebral je na lehkou váhu. Jejich identifikací může pracovat na jejich eliminaci a naopak je převést na přínosy. Lhostejnost k možným rizikům může být příčinou neúspěchu projektu a neúčelného vynaložení nákladů činnosti s ním spojené.

ZÁVĚR

Diplomová práce pojednává o problematice výkonnosti. Pojem výkonnost podniku je v dnešní době již běžně známým slovním spojením. V souvislosti s dnešní situací na trzích je však čím dál tím víc potřebné se o tuto problematiku zajímat.

Teoretická část práce poskytuje přehled ukazatelů podnikové výkonnosti. V praxi existuje velké množství možných ukazatelů, které se mezi sebou mohou výrazně lišit. Základním rozdělením měřítek výkonnosti je na tradiční a moderní. Teoretický podklad naznačuje nedostatky klasických ukazatelů a apeluje na zapojení hodnototvorných přístupů do řízení podnikové výkonnosti. V souvislosti s moderními přístupy řízení podnikové výkonnosti je kladen důraz na zapojení komplexního systému do řízení společnosti. Jedním z těchto modelů je metoda Balanced Scorecard. Její komplexnost je v zapojení nejen finančních, ale i nefinančních měřítek, které jsou vzájemně provázány za účelem plnění vrcholového cíle.

Hlavní náplní diplomové práce je návrh na implementaci koncepce BSC do systému řízení společnosti XY, s. r. o. Implementací modelu BSC do systému řízení podnikové výkonnosti podnik získá přehledný strategický systém přizpůsobený podmínkám podniku a vytvořený za účelem růstu hodnoty. Proces implementace bude v souvislosti s podnikem XY, s. r. o. založen na konceptu ekonomické přidané hodnoty. Právě synergií těchto dvou moderních přístupů podnikového řízení může podnik získat komplexní strategický systém řízení své hodnoty.

Podkladem pro projekt je zjištění potřebných informací pomocí strategické analýzy. Ta na základě vybraných metod identifikuje hlavní faktory vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Zvolenými metodami sběru informací byly analýzy SWOT, PEST a Porterův model pěti konkurenčních sil. Součástí strategické analýzy je zjištění finančního zdraví podniku pomocí finanční analýzy, který je podpořen i výpočtem EVA.

Závěrečná fáze práce je pak věnována samotnému projektu implementace BSC. Základem pro navržení implementace je stanovení základních organizačních předpokladů a vyjasnění strategie. Na základě zvolené strategie je vytvořen soubor strategických cílů vyjádřených pomocí strategické mapy příčin a následků. Ke každému cíli jsou co nejvhodněji přidělena měřítka, cílové hodnoty a strategické akce, které povedou k dosažení požadované hodnoty.

Součástí projektu je analýza nákladů včetně časového harmonogramu a možného návrhu propojení strategické metody se specializovaným softwarem.

Je však nutné podotknout, že stejně jako každý projekt, tak i tento s sebou nese určitá rizika. Jejich identifikací a snahou o eliminaci může metoda BSC podniku přinést celou řadu výhod. V případě nerespektování určitých pravidel a ignorací rizik nelze zaručit úspěšnost projektu. Diplomová práce by měla svojí náplní poskytnout podnikovému managementu základní představu o zapojení BSC do podnikového řízení a měl by sloužit jako návod k realizaci.

Implementace konceptu BSC sice není jednoduchou záležitostí, avšak dodržením určitých postupů, přesvědčením, komunikací a motivací zaměstnanců může být vytvořena komplexní metoda strategického řízení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické zdroje

- DLUHOŠOVÁ, Dana, 2006. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-58-0.
- FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-084-X.
- GRASSEOVÁ, Monika et al., 2010. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HORVÁTH & PARTNER, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-018-9.
- HRDÝ, Milan a Michaela HOROVÁ, 2009. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-492-5.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2006. *Alignment: systémové vyladění organizace: jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-155-0.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2007. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KAPLAN, Robert S. 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.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KOLÁŘ, Pavel, 1997. *Manažerské finance*. Praha: Bilance. ISBN 80-238-2347-7.
- MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2432-4.

- MAŘÍKOVÁ, Pavla a Miloš MAŘÍK, 2001. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-36-X.
- NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0125-1.
- NIVEN, Paul R., 2008. *Balanced Scorecard: step-by-step for government and nonprofit agencies*. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 978-0-18002-0.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra, Adriana KNÁPKOVÁ a Přemysl PÁLKA, 2009. *Podnikové finance: sbírka příkladů*. 3., uprav. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-868-9.
- PITRA, Zbyněk, 2001. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-64-5.
- SAVARESE, Craig, 2000. *Economic value added: the practitioner's guide to a measurement and management framework*. Warriewood: Allen & Unwin. ISBN 11875889310.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
- ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2005. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 80-86754-35-9.
- UČEŇ, Pavel, 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2472-0.
- VALACH, Josef et al., 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. 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 80-7259-005-7.
- WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje

- Aktuální prognóza ČNB. Česká národní banka [online]. ©2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/
- Analytické materiály a statistiky. MPO [online]. ©2005-2011 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>
- Balanced scorecard. Wikipédia [online]. ©2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: http://sk.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard
- Economic Value Added. Stern Stewart & Co. [online]. ©2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.sternstewart.com/?content=proprietary&p=eva>.
- Finanční analýza podniku. Ipodnikatel.cz [online]. ©2011 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi.html>.
- Koncept Balanced Scorecard (rozšířená verze). Finport [online]. ©2010-2011 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: http://finport.fame.utb.cz/doku.php?id=hodnoceni_vykonnosti_podniku:hodnoceni_vykonnosti_s_vyuzitim_nefinancnich_meritek:dalsi_koncepty_pro_mereni_vykonnosti_podniku:balanced_scorecard_rozsirena_verze
- Makroekonomika. ČSÚ [online]. ©2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/aktual/ep-5>
- Makroekonomická data a Evropská unie. Finance.cz [online]. ©2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/>
- Market Value Added (MVA). Centrum pro finance a management [online]. ©2005-2012 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Trzni+pridana+hodnota&IdPojPass=22>
- Moderní měřítko finanční výkonnosti, ukazatel CFROI. Finport [online]. ©2010-2011 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: http://finport.fame.utb.cz/doku.php?id=hodnoceni_vykonnosti_podniku:moderni_meritka_financni_vykonnosti:ukazatel_cfroi
- Panorama zpracovatelského průmyslu 2011 [online]. ©2012 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/47186/53237/593436/priloha001.pdf>

PŘIBYSLAVSKÝ, Jiří. Balanced scorecard – jak dosáhnout podnikových ambicí. Ekonomické a informační systémy v praxi [online]. ©2001-2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/balanced-scorecard-jak-dosahnout-podnikovych-ambici.htm>

REMEŠ, Daniel. Řízení výkonnosti podniku v době krize. Journal of Competitiveness [online]. ©2009, č. 1 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.cjournal.cz/files/6.pdf>

Strategická situační analýza. Strateg.cz [online]. ©2010 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html.

STŘELEČ, Jiří. Porterův model konkurenčních sil. Poradenství a poradce pro každého [online]. ©2006-2009 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>.

Useful data sets. Damodaran [online]. ©2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/data.html

What is the Balanced Scorecard?. Balanced Scorecard Institute [online]. ©1998-2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

ZIKMUND, Martin. Vše, co jste si přáli vědět o Balanced Scorecard. BusinessVize.cz [online]. ©2011 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard>.

Ostatní zdroje

Výroční zpráva XY, s. r. o. Prostějov, 2007 - 2011.

Interní materiály XY, s. r. o. Prostějov, 2007 - 2011.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
ABC/M	Procesní řízení nákladů
BSC	Balanced Scorecard
CFROI	Cash flow rentabilita investic
C	Čistá operativní aktiva
CK	Cizí kapitál
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČZ	Čistý zisk
CSR	Corporate social responsibility
DCF	Diskontované cash flow
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Zisk po zdanění
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EFQM	EFQM Excellence
EPS	Čistý zisk na akcii
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
FCF	Volné cash flow
HDP	Hrubý domácí produkt
KBU	Krátkodobé bankovní úvěry
KZ	Krátkodobé zdroje
MVA	Tržní přidaná hodnota

NOA	Čistá operativní aktiva
NOPAT	Čistý operativní zisk
NÚ	Nákladové úroky
OA	Oběžná aktiva
PH	Přidaná hodnota
R_e	Náklady na vlastní kapitál
R_f	Bezriziková úroková míra
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investic
RONA	Rentabilita čistých operativních aktiv
T	Tržby
THP	Technicko-hospodářští pracovníci
TSR	Celkové příjmy vlastníků
V	Výnosy
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
WACC	Průměrné náklady na kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: PEST analýza (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 19)	23
Obr. 2: Perspektivy BSC (Střelec, 2006-2009).....	27
Obr. 3: 5fází implementace BSC (Horváth & Partners, 2002, s. 56).....	33
Obr. 4: Vývoj EAT a EBT (vlastní zpracování)	57
Obr. 5: Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (vlastní zpracování)	58
Obr. 6: Poměrové ukazatele – XY, s. r. o. a odvětví (vlastní zpracování).....	65
Obr. 7: Strategická mapa vztahu příčin a následků (vlastní zpracování).....	94

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Historický vývoj měření výkonnosti (Pavelková a Knápková, 2009, s. 14).....	15
Tab. 2: Strategické cíle v závislosti na strategii podniku (Kaplan a Norton, 2007, s. 52).....	28
Tab. 3: Vývoj zaměstnanců (vlastní zpracování).....	44
Tab. 4: Vývoj výsledku hospodaření (vlastní zpracování).....	57
Tab. 5: Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním (vlastní zpracování).....	58
Tab. 7: Spider analýza 2011 – XY, s. r. o. a odvětví (vlastní zpracování)	64
Tab. 8: Index IN05 (vlastní zpracování)	66
Tab. 9: Altmanovo Z-skóre (vlastní zpracování)	66
Tab. 10: Náklady na reklamu (vlastní zpracování)	68
Tab. 11: Úprava krátkodobého finančního majetku (vlastní zpracování).....	68
Tab. 12: Vyloučení nedokončeného majetku (vlastní zpracování).....	69
Tab. 13: Vyloučení pozemků (vlastní zpracování)	69
Tab. 14: Neúročený cizí kapitál (vlastní zpracování)	70
Tab. 15: Výpočet majetkové struktury (vlastní zpracování).....	70
Tab. 16: Výpočet kapitálové struktury (vlastní zpracování).....	71
Tab. 17: Vyloučení mimořádných položek (vlastní zpracování)	71
Tab. 18: Vyloučení nákladů na reklamu (vlastní zpracování)	72
Tab. 19: NOPAT – daňová úprava (vlastní zpracování).....	72
Tab. 20: Metoda CAPM s náhradními odhady β (MPO, 2005-2011; Damodaran, 2013).....	73
Tab. 21: Průměrná rentabilita v odvětví (MPO, 2005-2011).....	74
Tab. 22: Stavebnicový model (MPO, 2005-2011).....	74
Tab. 23: Výpočet WACC (vlastní zpracování).....	75
Tab. 24: Průměrné náklady na VK (vlastní zpracování).....	75
Tab. 25: Vyjádření WACC (vlastní zpracování)	76
Tab. 26: Výpočet EVA – ekonomický model (vlastní zpracování)	76
Tab. 27: Výpočet EVA – účetní model (vlastní zpracování).....	77
Tab. 28: Citlivostní analýza (vlastní zpracování)	82
Tab. 29: Harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	85
Tab. 30: Rozpočet projektu (vlastní zpracování).....	86

Tab. 31: Strategické cíle finanční perspektivy (vlastní zpracování).....	90
Tab. 32: Strategické cíle zákaznické perspektivy (vlastní zpracování)	91
Tab. 33: Strategické cíle perspektivy interních procesů (vlastní zpracování)	92
Tab. 34: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)	93
Tab. 35: Přiřazení měřítek a cílových hodnot strategickým cílům (vlastní zpracování).....	97
Tab. 36: Strategické akce finanční perspektivy (vlastní zpracování)	103
Tab. 37: Strategické akce zákaznické perspektivy (vlastní zpracování).....	104
Tab. 38: Strategické akce perspektivy interních procesů (vlastní zpracování).....	105
Tab. 39: Strategické akce perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování).....	106

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I: Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury – XY, s. r. o.
- Příloha P II: Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury - XY, s. r. o.
- Příloha P III: Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů - XY, s. r. o.
- Příloha P IV: Vývojové trendy položek výnosů a nákladů - XY, s. r. o.
- Příloha P V: Výkazy odvětví - rozvaha
- Příloha P VI: Výkazy odvětví – výkaz zisků a ztrát
- Příloha P VII: Portfolio kari sítí
- Příloha P VIII: Organizační struktura společnosti
- Příloha P IX: Strategická mapa BSC
- Příloha P X: SWOT analýza
- Příloha P XI: PEST analýza
- Příloha P XII: Tržby podniku dle státu
- Příloha P XIII: Finanční analýza
- Příloha P XIV: Identifikace generátorů hodnoty

PŘÍLOHA P I: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR POLOŽEK MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY - XY, S. R. O.

(v tis. Kč)	2007		2008		2009		2010		2011	
AKTIVA CELKEM	554 701	100%	659 991	100%	352 758	100%	411 353	100%	500 853	100%
Dlouhodobý majetek	47 825	9%	87 685	13%	125 564	36%	109 813	27%	90 209	18%
Dlouhodobý nehmotný majetek	70	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Software	70	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	47 755	9%	87 685	13%	125 564	36%	109 813	27%	90 209	18%
Pozemky	1 974	0%	26 679	4%	26 679	8%	26 691	6%	26 691	5%
Stavby	12 650	2%	13 326	2%	12 653	4%	11 982	3%	11 313	2%
Samostatné mov. věci a soubory mov. věci	24 228	4%	47 668	7%	44 384	13%	71 140	17%	52 205	10%
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	8 903	2%	12	0%	41 848	12%	0	0%	0	0%
Oběžná aktiva	505 981	91%	571 459	87%	226 119	64%	300 673	73%	409 803	82%
Zásoby	276 986	50%	236 724	36%	154 398	44%	119 687	29%	178 625	36%
Materiál	183 507	33%	78 576	12%	67 657	19%	33 514	8%	66 774	13%
Nedokončená výroba a polotovary	2 457	0%	3 639	1%	1 999	1%	1 556	0%	3 167	1%
Výrobky	91 022	16%	154 509	23%	84 742	24%	84 387	21%	108 149	22%
Zboží	0	0%	0	0%	0	0%	230	0%	535	0%
Dlouhodobé pohledávky	846	0%	1 626	0%	791	0%	0	0%	0	0%
Odloužená daňová pohledávka	846	0%	1 626	0%	791	0%	0	0%	0	0%
Krátkodobé pohledávky	221 352	40%	102 794	16%	32 349	9%	56 796	14%	106 987	21%
Pohledávky z obchodních vztahů	132 523	24%	99 673	15%	31 148	9%	53 183	13%	70 636	14%
Pohledávky za společ., členy družstva atd.	0	0%	0	0%	0	0%	1 641	0%	13 524	3%
Stát - daňové pohledávky	0	0%	0	0%	997	0%	0	0%	22 619	5%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	88 697	16%	3 115	0%	139	0%	150	0%	180	0%
Dohadné účty aktivní	0	0%	0	0%	0	0%	1 795	0%	0	0%
Jiné pohledávky	132	0%	6	0%	65	0%	27	0%	28	0%
Finanční majetek	6 797	1%	230 315	35%	38 581	11%	124 190	30%	124 191	25%
Peníze	126	0%	211	0%	218	0%	108	0%	354	0%
Účty v bankách	6 671	1%	230 104	35%	38 363	11%	124 082	30%	123 837	25%
Časové rozlišení	895	0%	847	0%	1 075	0%	867	0%	841	0%
Náklady příštích období	895	0%	842	0%	1 075	0%	867	0%	834	0%
Příjmy příštích období	0	0%	5	0%	0	0%	0	0%	7	0%

PASIVA CELKEM	554 701	100%	659 991	100%	352 758	100%	411 353	100%	500 853	100%
Vlastní kapitál	308 528	56%	391 776	59%	266 615	76%	291 657	71%	307 178	61%
Základní kapitál	77 970	14%	77 970	12%	77 970	22%	77 970	19%	77 970	16%
Základní kapitál	77 970	14%	77 970	12%	77 970	22%	77 970	19%	77 970	16%
Kapitálové fondy	141	0%	141	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Rez. fondy, neděl. fond a ost. fondy ze zisku	9 126	2%	8 964	1%	8 618	2%	8 549	2%	8 526	2%
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	7 797	1%	7 797	1%	7 797	2%	7 797	2%	7 797	2%
Statutární a ostatní fondy	1 329	0%	1 167	0%	821	0%	752	0%	729	0%
Výsledek hospodaření minulých let	90 991	16%	128 506	19%	143 619	41%	175 057	43%	188 927	38%
Nerozdělený zisk minulých let	90 991	16%	128 506	19%	143 619	41%	175 057	43%	188 927	38%
Neuhrazená ztráta minulých let (-)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
VH běžného účetního období (+/-)	130 300	23%	176 195	27%	36 408	10%	30 081	7%	31 755	6%
Cizí zdroje	245 591	44%	268 052	41%	86 123	24%	119 673	29%	193 368	39%
Rezervy	73 046	13%	77 199	12%	60 981	17%	60 435	15%	47 160	9%
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	60 000	11%	70 499	11%	60 000	17%	59 870	15%	42 050	8%
Ostatní rezervy	13 046	2%	6 700	1%	981	0%	565	0%	5 110	1%
Dlouhodobé závazky	111	0%	6	0%	65	0%	4 948	1%	6 096	1%
Krátkodobé závazky	172 434	31%	190 847	29%	25 077	7%	54 290	13%	140 112	28%
Závazky z obchodních vztahů	134 028	24%	170 898	26%	14 315	4%	40 617	10%	129 206	26%
Závazky k zaměstnancům	3 770	1%	4 180	1%	3 090	1%	4 293	1%	2 779	1%
Závazky ze SZ a ZP	2 226	0%	2 224	0%	1 447	0%	2 400	1%	1 405	0%
Stát- daňové závazky a dotace	2 295	0%	9 572	1%	5 282	1%	5 106	1%	3 676	1%
Krátkodobé přijaté zálohy	26 615	5%	43	0%	43	0%	0	0%	0	0%
Dohadné účty pasivní	3 500	1%	3 930	1%	900	0%	1 874	0%	3 046	1%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Dlouhodobé bankovní úvěry	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Časové rozlišení	582	0%	163	0%	20	0%	23	0%	307	0%
Výdaje příštích období	582	0%	163	0%	20	0%	23	0%	307	0%
Výnosy příštích období	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Zdroj: (vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P II: VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽEK MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY - XY, S. R. O.

AKTIVA CELKEM	554 701	659 991	19%	352 758	-47%	411 353	17%	500 853	22%	-10%
Dlouhodobý majetek	47 825	87 685	83%	125 564	43%	109 813	-13%	90 209	-18%	89%
Dlouhodobý nehmotný majetek	70	0	-100%	0	0%	0	0%	0	0%	-100%
Software	70	0	-100%	0	0%	0	0%	0	0%	-100%
Dlouhodobý hmotný majetek	47 755	87 685	84%	125 564	43%	109 813	-13%	90 209	-18%	89%
Pozemky	1 974	26 679	1252%	26 679	0%	26 691	0%	26 691	0%	1252%
Stavby	12 650	13 326	5%	12 653	-5%	11 982	-5%	11 313	-6%	-11%
Samostatné mov. věci a soubory mov. věcí	24 228	47 668	97%	44 384	-7%	71 140	60%	52 205	-27%	115%
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	8 903	12	-100%	41 848	348633%	0	-100%	0	0%	-100%
Oběžná aktiva	505 981	571 459	13%	226 119	-60%	300 673	33%	409 803	36%	-19%
Zásoby	276 986	236 724	-15%	154 398	-35%	119 687	-22%	178 625	49%	-36%
Materiál	183 507	78 576	-57%	67 657	-14%	33 514	-50%	66 774	99%	-64%
Nedokončená výroba a polotovary	2 457	3 639	48%	1 999	-45%	1 556	-22%	3 167	104%	29%
Výrobky	91 022	154 509	70%	84 742	-45%	84 387	0%	108 149	28%	19%
Zboží	0	0	0%	0	0%	230	x	535	133%	x
Dlouhodobé pohledávky	846	1 626	92%	791	-51%	0	-100%	0	0%	-100%
Odložená daňová pohledávka	846	1 626	92%	791	-51%	0	-100%	0	0%	-100%
Krátkodobé pohledávky	221 352	102 794	-54%	32 349	-69%	56 796	76%	106 987	88%	-52%
Pohledávky z obchodních vztahů	132 523	99 673	-25%	31 148	-69%	53 183	71%	70 636	33%	-47%
Pohledávky za společ. členy družstva atd.	0	0	0%	0	0%	1 641	x	13 524	724%	x
Stát - daňové pohledávky	0	0	0%	997	x	0	-100%	22 619	x	x
Krátkodobé poskytnuté zálohy	88 697	3 115	-96%	139	-96%	150	8%	180	20%	-100%
Dohadné účty aktivní	0	0	0%	0	0%	1 795	x	0	-100%	0%
Jiné pohledávky	132	6	-95%	65	983%	27	-58%	28	4%	-79%
Finanční majetek	6 797	230 315	3288%	38 581	-83%	124 190	222%	124 191	0%	1727%
Peníze	126	211	67%	218	3%	108	-50%	354	228%	181%
Účty v bankách	6 671	230 104	3349%	38 363	-83%	124 082	223%	123 837	0%	1756%
Časové rozlišení	895	847	-5%	1 075	27%	867	-19%	841	-3%	-6%
Náklady příštích období	895	842	-6%	1 075	28%	867	-19%	834	-4%	-7%
Příjmy příštích období	0	5	x	0	-100%	0	0%	7	x	x

PASIVA CELKEM	554 701	659 991	19%	352 758	-47%	411 353	17%	500 853	22%	-10%
Vlastní kapitál	308 528	391 776	27%	266 615	-32%	291 657	9%	307 178	5%	0%
Základní kapitál	77 970	77 970	0%	77 970	0%	77 970	0%	77 970	0%	0%
Základní kapitál	77 970	77 970	0%	77 970	0%	77 970	0%	77 970	0%	0%
Kapitálové fondy	141	141	0%	0	-100%	0	0%	0	0%	-100%
Rez. fondy, neděl. fond a ost. fondy ze zisku	9 126	8 964	-2%	8 618	-4%	8 549	-1%	8 526	0%	-7%
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	7 797	7 797	0%	7 797	0%	7 797	0%	7 797	0%	0%
Statutární a ostatní fondy	1 329	1 167	-12%	821	-30%	752	-8%	729	-3%	-45%
Výsledek hospodaření minulých let	90 991	128 506	41%	143 619	12%	175 057	22%	188 927	8%	108%
Nerozdělený zisk minulých let	90 991	128 506	41%	143 619	12%	175 057	22%	188 927	8%	108%
Neuhrazená ztráta minulých let (-)	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
VH běžného účetního období (+/-)	130 300	176 195	35%	36 408	-79%	30 081	-17%	31 755	6%	-76%
Cizí zdroje	245 591	268 052	9%	86 123	-68%	119 673	39%	193 368	62%	-21%
Rezervy	73 046	77 199	6%	60 981	-21%	60 435	-1%	47 160	-22%	-35%
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	60 000	70 499	17%	60 000	-15%	59 870	0%	42 050	-30%	-30%
Ostatní rezervy	13 046	6 700	-49%	981	-85%	565	-42%	5 110	804%	-61%
Dlouhodobé závazky	111	6	-95%	65	983%	4 948	7512%	6 096	23%	5392%
Krátkodobé závazky	172 434	190 847	11%	25 077	-87%	54 290	116%	140 112	158%	-19%
Závazky z obchodních vztahů	134 028	170 898	28%	14 315	-92%	40 617	184%	129 206	218%	-4%
Závazky k zaměstnancům	3 770	4 180	11%	3 090	-26%	4 293	39%	2 779	-35%	-26%
Závazky ze SZ a ZP	2 226	2 224	0%	1 447	-35%	2 400	66%	1 405	-41%	-37%
Stát - daňové závazky a dotace	2 295	9 572	317%	5 282	-45%	5 106	-3%	3 676	-28%	60%
Krátkodobé přijaté zálohy	26 615	43	-100%	43	0%	0	-100%	0	0%	-100%
Dohadné účty pasivní	3 500	3 930	12%	900	-77%	1 874	108%	3 046	63%	-13%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Dlouhodobé bankovní úvěry	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Časové rozlišení	582	163	-72%	20	-88%	23	15%	307	1235%	-47%
Výdaje příštích období	582	163	-72%	20	-88%	23	15%	307	1235%	-47%
Výnosy příštích období	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%

Zdroj: (vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P III: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR POLOŽEK VÝNOSŮ A NÁKLADŮ - XY, S. R. O.

(v tis. Kč)	2007		2008		2009		2010		2011	
Tržby za prodej zboží	29 273	1%	38 525	1%	18 947	1%	70 494	5%	16 677	1%
Výkony	2 581 339	98%	2 769 241	97%	1 387 749	96%	1 329 718	94%	1 645 280	98%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 616 786	99%	2 704 285	94%	1 459 156	101%	1 330 393	94%	1 619 906	96%
Změna stavu zásob vlastní výroby	-35 447	-1%	64 923	2%	-71 407	-5%	-675	0%	25 374	2%
Aktivace	0	0%	33	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Tržby z prodeje DM a materiálu	2	0%	0	0%	0	0%	30	0%	0	0%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1	0%	0	0%	0	0%	30	0%	0	0%
Tržby z prodeje materiálu	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ostatní výnosy	22 156	1%	54 782	2%	35 617	3%	13 510	1%	20 434	1%
Ostatní provozní výnosy	728	0%	2 657	0%	4 822	0%	5 123	0%	2 149	0%
Výnosové úroky	624	0%	4 969	0%	690	0%	771	0%	1 417	0%
Ostatní finanční výnosy	20 804	1%	47 156	2%	30 105	3%	7 616	1%	16 868	1%
Výnosy celkem	2 632 770	100%	2 862 548	100%	1 442 313	100%	1 413 752	100%	1 682 391	100%
Náklady vynaložené na prodané zboží	27 200	1%	37 629	2%	18 195	1%	68 672	5%	16 367	1%
Výkonová spotřeba	2 297 839	92%	2 435 782	91%	1 287 498	92%	1 211 157	88%	1 538 815	93%
Spotřeba materiálu a energie	2 205 193	88%	2 338 562	87%	1 205 439	86%	1 151 059	83%	1 480 541	90%
Služby	92 646	4%	97 220	4%	82 059	6%	60 098	4%	58 274	4%
Osobní náklady	80 357	3%	89 555	3%	63 247	4%	60 967	4%	60 977	4%
Mzdové náklady	59 054	2%	67 823	3%	48 314	3%	46 041	3%	46 136	3%
Odměny členům org. společnosti a družstva	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Náklady na SZ a ZP	20 632	1%	20 928	1%	14 362	1%	14 348	1%	14 363	1%
Sociální náklady	671	0%	804	0%	571	0%	578	0%	478	0%
Odpisy DHM a DNM	6 912	0%	10 130	0%	14 525	1%	17 879	1%	19 878	1%
Nákladové úroky	2 501	0%	915	0%	381	0%	13	0%	0	0%
Změna stavu rezerv a OP	20 870	1%	4 263	0%	-16 756	-1%	-520	0%	-13 340	-1%
Ostatní náklady	66 791	3%	108 079	4%	38 815	3%	25 503	2%	27 939	2%
Daně a poplatky	102	0%	189	0%	198	0%	277	0%	356	0%
ZC prodaného majetku a materiálu	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ostatní provozní náklady	2 980	0%	3 017	0%	2 243	0%	2 513	0%	2 380	0%
Ostatní finanční náklady	26 615	1%	61 235	2%	28 105	2%	10 754	1%	17 522	1%
Daň z příjmu	37 094	1%	43 638	2%	8 269	1%	11 959	1%	7 681	0%
Náklady celkem	2 502 470	100%	2 686 353	100%	1 405 905	100%	1 383 671	100%	1 650 636	100%

Zdroj: (vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P IV: VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽEK VÝNOSŮ A NÁKLADŮ - XY, S. R. O.

(v tis. Kč)	2007	2008	08/07	2009	09/08	2010	10/09	2011	11/10	11/07
Tržby za prodej zboží	29 273	38 525	32%	18 947	-51%	70 494	272%	16 677	-76%	-43%
Výkony	2 581 339	2 769 241	7%	1 387 749	-50%	1 329 718	-4%	1 645 280	24%	-36%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 616 786	2 704 285	3%	1 459 156	-46%	1 330 393	-9%	1 619 906	22%	-38%
Změna stavu zásob vlastní výroby	-35 447	64 923	-283%	-71 407	-210%	-675	-99%	25 374	-3859%	-172%
Aktivace	0	33	x	0	-100%	0	0%	0	0%	0%
Tržby z prodeje DM a materiálu	2	0	-100%	0	0%	30	x	0	-100%	-100%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1	0	-100%	0	0%	30	x	0	-100%	-100%
Tržby z prodeje materiálu	1	0	-100%	0	0%	0	0%	0	0%	-100%
Ostatní výnosy	22 156	54 782	147%	35 617	-35%	13 510	-62%	20 434	51%	-8%
Ostatní provozní výnosy	728	2 657	265%	4 822	81%	5 123	6%	2 149	-58%	195%
Výnosové úroky	624	4 969	696%	690	-86%	771	12%	1 417	84%	127%
Ostatní finanční výnosy	20 804	47 156	127%	30 105	-36%	7 616	-75%	16 868	121%	-19%
Výnosy celkem	2 632 770	2 862 548	9%	1 442 313	-50%	1 413 752	-2%	1 682 391	19%	-36%
Náklady vynaložené na prodané zboží	27 200	37 629	38%	18 195	-52%	68 672	277%	16 367	-76%	-40%
Výkonová spotřeba	2 297 839	2 435 782	6%	1 287 498	-47%	1 211 157	-6%	1 538 815	27%	-33%
Spotřeba materiálu a energie	2 205 193	2 338 562	6%	1 205 439	-48%	1 151 059	-5%	1 480 541	29%	-33%
Služby	92 646	97 220	5%	82 059	-16%	60 098	-27%	58 274	-3%	-37%
Osobní náklady	80 357	89 555	11%	63 247	-29%	60 967	-4%	60 977	0%	-24%
Mzdové náklady	59 054	67 823	15%	48 314	-29%	46 041	-5%	46 136	0%	-22%
Odměny členům org. společnosti a družstva	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Náklady na SZ a ZP	20 632	20 928	1%	14 362	-31%	14 348	0%	14 363	0%	-30%
Sociální náklady	671	804	20%	571	-29%	578	1%	478	-17%	-29%
Odpisy DHM a DNM	6 912	10 130	47%	14 525	43%	17 879	23%	19 878	11%	188%
Nákladové úroky	2 501	915	-63%	381	-58%	13	-97%	0	-100%	-100%
Změna stavu rezerv a OP	20 870	4 263	-80%	-16 756	-493%	-520	-97%	-13 340	2465%	-164%
Ostatní náklady	66 791	108 079	62%	38 815	-44%	25 503	-34%	27 939	10%	-58%
Daně a poplatky	102	189	85%	198	5%	277	40%	356	29%	249%
ZC prodaného majetku a materiálu	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Ostatní provozní náklady	2 980	3 017	1%	2 243	-26%	2 513	12%	2 380	-5%	-20%
Ostatní finanční náklady	26 615	61 235	130%	28 105	-54%	10 754	-62%	17 522	63%	-34%
Daň z příjmu	37 094	43 638	18%	8 269	-81%	11 959	45%	7 681	-36%	-79%
Náklady celkem	2 502 470	2 686 353	7%	1 405 905	-48%	1 383 671	-2%	1 650 636	19%	-34%

Zdroj: (vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P V: VÝKAZY ODVĚTVÍ – ROZVAHA

PROCENTUÁLNÍ ROZBOR POLOŽEK MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY – ODVĚTVÍ

(v tis. Kč)	2007		2008		2009		2010		2011	
AKTIVA CELKEM	172 740 388	100%	177 712 504	100%	149 064 854	100%	164 508 027	100%	167 273 440	100%
Dlouhodobý majetek	84 713 670	49%	72 009 765	41%	80 903 308	54%	82 865 280	51%	82 317 404	49%
Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek	58 910 258	34%	60 747 960	34%	56 488 298	38%	57 997 074	36%	56 494 401	34%
Dlouhodobý finanční majetek	25 803 412	15%	11 261 805	6%	24 415 010	16%	24 868 206	15%	25 823 003	15%
Akcie a účasti v .a.s	8 217 070	5%	8 134 105	5%	8 216 260	6%	7 986 067	5%	8 749 499	5%
Akcie a účasti v I.F	6 039	0%	0	0%	0	0%	3	0%	4	0%
Akcie a účasti ostatní	1 337 853	1%	1 758 491	1%	2 364 938	2%	2 767 364	2%	3 158 115	2%
Ostatní	16 242 450	9%	1 369 209	1%	13 833 812	9%	14 114 772	9%	13 915 385	8%
Oběžná aktiva	87 596 919	51%	105 352 314	59%	67 916 501	46%	81 371 287	49%	84 600 533	51%
Zásoby	29 297 288	17%	32 779 973	18%	20 980 028	14%	28 174 772	17%	27 522 747	16%
Materál	13 609 470	8%	15 022 968	8%	9 790 921	7%	12 872 674	8%	12 262 030	7%
NV, polotovary a zvířata	10 556 933	6%	11 161 219	6%	7 051 384	5%	9 946 477	6%	9 386 948	6%
Výrobky	4 497 035	3%	6 065 045	3%	3 957 361	3%	5 124 868	3%	5 550 672	3%
Zboží	633 850	0%	530 741	0%	180 362	0%	230 753	0%	323 097	0%
Pohledávky	31 510 734	18%	52 390 585	29%	30 278 944	20%	49 707 604	30%	52 749 938	32%
Finanční majetek	26 788 897	16%	20 181 756	11%	16 657 529	11%	3 488 911	2%	4 327 848	3%
Časové rozlišení	429 799	0%	350 425	0%	245 045	0%	271 460	0%	355 503	0%
PASIVA CELKEM	172 740 388	100%	177 712 504	100%	149 064 854	100%	164 508 027	100%	167 273 440	100%
Vlastní kapitál	108 771 957	63%	113 481 174	65%	105 520 630	71%	108 580 181	66%	110 812 295	66%
Základní kapitál	44 758 726	26%	44 752 889	25%	44 222 166	30%	45 747 443	28%	46 665 163	28%
Výsledek hospodaření	22 380 419	13%	10 828 636	6%	-4 127 723	-3%	2 081 487	1%	3 330 995	2%
Nerozdělený zisk + fondy	41 632 812	24%	57 899 649	34%	65 426 187	44%	60 751 251	37%	60 816 137	36%
Cizí zdroje	62 848 084	37%	62 986 281	35%	43 358 228	29%	55 723 106	34%	56 107 139	34%
Rezervy	4 250 049	2%	3 701 318	2%	2 921 887	2%	2 325 460	1%	2 386 519	1%
Dlouhodobé závazky	6 074 695	4%	5 322 757	3%	4 946 934	3%	6 325 854	4%	9 619 258	6%
Dluhopisy + směnky dlouhodobé	1 400	0%	0	0%	0	0%	0	0	0	
Ostatní dlouhodobé závazky	6 073 295	4%	5 322 757	3%	4 946 934	3%	6 325 854	4%	9 619 258	6%
Krátkodobé závazky	35 052 972	20%	35 174 111	20%	24 106 241	16%	31 687 171	19%	31 976 229	19%
Bankovní úvěry	17 470 368	11%	18 788 095	11%	11 383 166	8%	15 384 621	9%	12 124 533	7%
Dlouhodobé bankovní úvěry	9 490 860	6%	8 146 167	5%	4 840 108	3%	7 696 079	5%	5 073 730	3%
Běžné bankovní úvěry + vpomoci	7 979 508	5%	10 641 928	6%	6 543 058	4%	7 688 542	5%	7 050 803	4%
Ostatní pasiva	1 120 347	1%	1 245 049	1%	185 996	0%	204 740	0%	354 006	0%

Zdroj: (vlastní zpracování)

VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽEK MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY – ODVĚTVÍ

AKTIVA CELKEM	172 740 388	177 712 504	3%	149 064 854	-16%	164 508 027	10%	167 273 440	2%	-3%
Dlouhodobý majetek	84 713 670	72 009 765	-15%	80 903 308	12%	82 865 280	2%	82 317 404	-1%	-3%
Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek	58 910 258	60 747 960	3%	56 488 298	-7%	57 997 074	3%	56 494 401	-3%	-4%
Dlouhodobý finanční majetek	25 803 412	11 261 805	-56%	24 415 010	117%	24 868 206	2%	25 823 003	4%	0%
Akcie a účasti v .a.s	8 217 070	8 134 105	-1%	8 216 260	1%	7 986 067	-3%	8 749 499	10%	6%
Akcie a účasti v I.F	6 039	0	-100%	0	x	3	x	4	33%	-100%
Akcie a účasti ostatní	1 337 853	1 758 491	31%	2 364 938	34%	2 767 364	17%	3 158 115	14%	136%
Ostatní	16 242 450	1 369 209	-92%	13 833 812	910%	14 114 772	2%	13 915 385	-1%	-14%
Oběžná aktiva	87 596 919	105 352 314	20%	67 916 501	-36%	81 371 287	20%	84 600 533	4%	-3%
Zásoby	29 297 288	32 779 973	12%	20 980 028	-36%	28 174 772	34%	27 522 747	-2%	-6%
Materál	13 609 470	15 022 968	10%	9 790 921	-35%	12 872 674	31%	12 262 030	-5%	-10%
NV, polotovary a zvířata	10 556 933	11 161 219	6%	7 051 384	-37%	9 946 477	41%	9 386 948	-6%	-11%
Výrobky	4 497 035	6 065 045	35%	3 957 361	-35%	5 124 868	30%	5 550 672	8%	23%
Zboží	633 850	530 741	-16%	180 362	-66%	230 753	28%	323 097	40%	-49%
Pohledávky	31 510 734	52 390 585	66%	30 278 944	-42%	49 707 604	64%	52 749 938	6%	67%
Finanční majetek	26 788 897	20 181 756	-25%	16 657 529	-17%	3 488 911	-79%	4 327 848	24%	-84%
Časové rozlišení	429 799	350 425	-18%	245 045	-30%	271 460	11%	355 503	31%	-17%
PASIVA CELKEM	172 740 388	177 712 504	3%	149 064 854	-16%	164 508 027	10%	167 273 440	2%	-3%
Vlastní kapitál	108 771 957	113 481 174	4%	105 520 630	-7%	108 580 181	3%	110 812 295	2%	2%
Základní kapitál	44 758 726	44 752 889	0%	44 222 166	-1%	45 747 443	3%	46 665 163	2%	4%
Výsledek hospodaření	22 380 419	10 828 636	-52%	-4 127 723	-138%	2 081 487	-150%	3 330 995	60%	-85%
Nerozdělený zisk + fondy	41 632 812	57 899 649	39%	65 426 187	13%	60 751 251	-7%	60 816 137	0%	46%
Cizí zdroje	62 848 084	62 986 281	0%	43 358 228	-31%	55 723 106	29%	56 107 139	1%	-11%
Rezervy	4 250 049	3 701 318	-13%	2 921 887	-21%	2 325 460	-20%	2 386 519	3%	-44%
Dlouhodobé závazky	6 074 695	5 322 757	-12%	4 946 934	-7%	6 325 854	28%	9 619 258	52%	58%
Dluhopisy + směnky dlouhodobé	1 400	0	-100%	0	x	0	x	0	x	-100%
Ostatní dlouhodobé závazky	6 073 295	5 322 757	-12%	4 946 934	-7%	6 325 854	28%	9 619 258	52%	58%
Krátkodobé závazky	35 052 972	35 174 111	0%	24 106 241	-31%	31 687 171	31%	31 976 829	1%	-9%
Bankovní úvěry	17 470 368	18 788 095	8%	11 383 166	-39%	15 384 621	35%	12 124 533	-21%	-31%
Dlouhodobé bankovní úvěry	9 490 860	8 146 167	-14%	4 840 108	-41%	7 696 079	59%	5 073 730	-34%	-47%
Běžné bankovní úvěry + vpomoci	7 979 508	10 641 928	33%	6 543 058	-39%	7 688 542	18%	7 050 803	-8%	-12%
Ostatní pasiva	1 120 347	1 245 049	11%	185 996	-85%	204 740	10%	354 006	73%	-68%

Zdroj: (vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P VI: VÝKAZY ODVĚTVÍ – VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

PROCENTUÁLNÍ ROZBOR POLOŽEK VÝNOSŮ A NÁKLADŮ – ODVĚTVÍ

(v tis. Kč)	2007		2008		2009		2010		2011	
Tržby za prodej zboží	3 129 031	2%	5 164 007	2%	9 474 628	8%	3 184 540	2%	3 582 298	2%
Výkony	198 189 693	98%	210 125 123	98%	111 491 615	92%	153 791 120	98%	175 047 205	98%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	192 331 539	96%	203 535 207	95%	114 139 850	94%	149 812 763	95%	172 722 762	97%
Změna stavu zásob vlastní výroby	2 368 369	1%	2 668 481	1%	-4 575 556	-4%	2 124 101	1%	136 653	0%
Aktivace	3 489 785	2%	3 921 435	2%	1 927 321	2%	1 854 256	1%	2 187 790	1%
Výnosy (celkem)	201 318 724	100%	215 289 130	100%	120 966 243	100%	156 975 660	100%	178 629 503	100%
Náklady vynaložené na prodej zboží	2 718 043	2%	4 812 051	2%	9 049 676	7%	2 899 164	2%	3 269 060	2%
Výkonová spotřeba	144 563 028	81%	164 775 553	81%	96 001 227	77%	135 067 862	87%	149 733 008	85%
Nákladové úroky	1 200 170	1%	1 668 607	1%	x	x	x	x	x	x
Osobní náklady	15 107 140	8%	16 747 363	8%	14 199 014	11%	13 813 824	9%	14 972 513	9%
Mzdy	11 062 204	6%	12 175 417	6%	9 538 857	8%	9 686 865	6%	10 421 656	6%
Soc. a zdr. Pojištění	3 871 771	2%	4 261 396	2%	4 292 624	3%	3 559 724	2%	4 489 721	3%
OON	173 165	0%	310 550	0%	367 533	0%	567 235	0%	61 136	0%
Odpisy	8 126 781	5%	13 259 129	6%	x	x	x	x	x	x
Daň	7 223 143	4%	3 197 791	2%	570 206	0%	1 152 191	1%	1 173 060	1%
Náklady (celkem)	178 938 305	100%	204 460 494	100%	125 093 966	100%	154 894 173	100%	175 298 508	100%

Zdroj: (vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P VIII: VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽEK VÝNOSŮ A NÁKLADŮ – ODVĚTVÍ

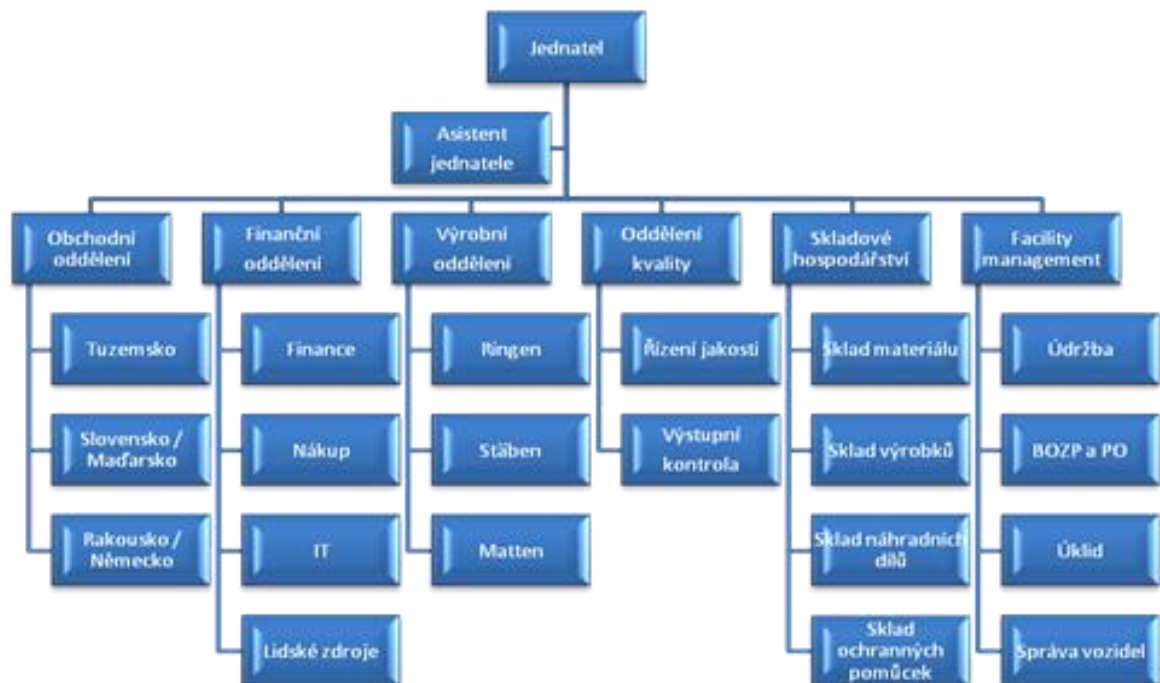
(v tis. Kč)	2007	2008	08/07	2009	09/08	2010	10/09	2011	11/10	11/07
Tržby za prodej zboží	3 129 031	5 164 007	65%	9 474 628	83%	3 184 540	-66%	3 582 298	12%	14%
Výkony	198 189 693	210 125 123	6%	111 491 615	-47%	153 791 120	38%	175 047 205	14%	-12%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	192 331 539	203 535 207	6%	114 139 850	-44%	149 812 763	31%	172 722 762	15%	-10%
Změna stavu zásob vlastní výroby	2 368 369	2 668 481	13%	-4 575 556	-271%	2 124 101	-146%	136 653	-94%	-94%
Aktivace	3 489 785	3 921 435	12%	1 927 321	-51%	1 854 256	-4%	2 187 790	18%	-37%
Výnosy (celkem)	201 318 724	215 289 130	7%	120 966 243	-44%	156 975 660	30%	178 629 503	14%	-11%
Náklady vynaložené na prodej zboží	2 718 043	4 812 051	77%	9 049 676	88%	2 899 164	-68%	3 269 060	13%	20%
Výkonová spotřeba	144 563 028	164 775 553	14%	96 001 227	-42%	135 067 862	41%	149 733 008	11%	4%
Nákladové úroky	1 200 170	1 668 607	39%	x	x	x	x	x	x	x
Osobní náklady	15 107 140	16 747 363	11%	14 199 014	-15%	13 813 824	-3%	14 972 513	8%	-1%
Mzdy	11 062 204	12 175 417	10%	9 538 857	-22%	9 686 865	2%	10 421 656	8%	-6%
Soc. a zdr. Pojištění	3 871 771	4 261 396	10%	4 292 624	1%	3 559 724	-17%	4 489 721	26%	16%
OON	173 165	310 550	79%	367 533	18%	567 235	54%	61 136	-89%	-65%
Odpisy	8 126 781	13 259 129	x	x	x	x	x	x	x	x
Daň	7 223 143	3 197 791	-56%	570 206	-82%	1 152 191	102%	1 173 060	2%	-84%
Náklady (celkem)	178 938 305	204 460 494	14%	125 093 966	-39%	154 894 173	24%	175 298 508	13%	-2%

Zdroj: (vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P VII: PORTFOLIO KARI SÍTÍ

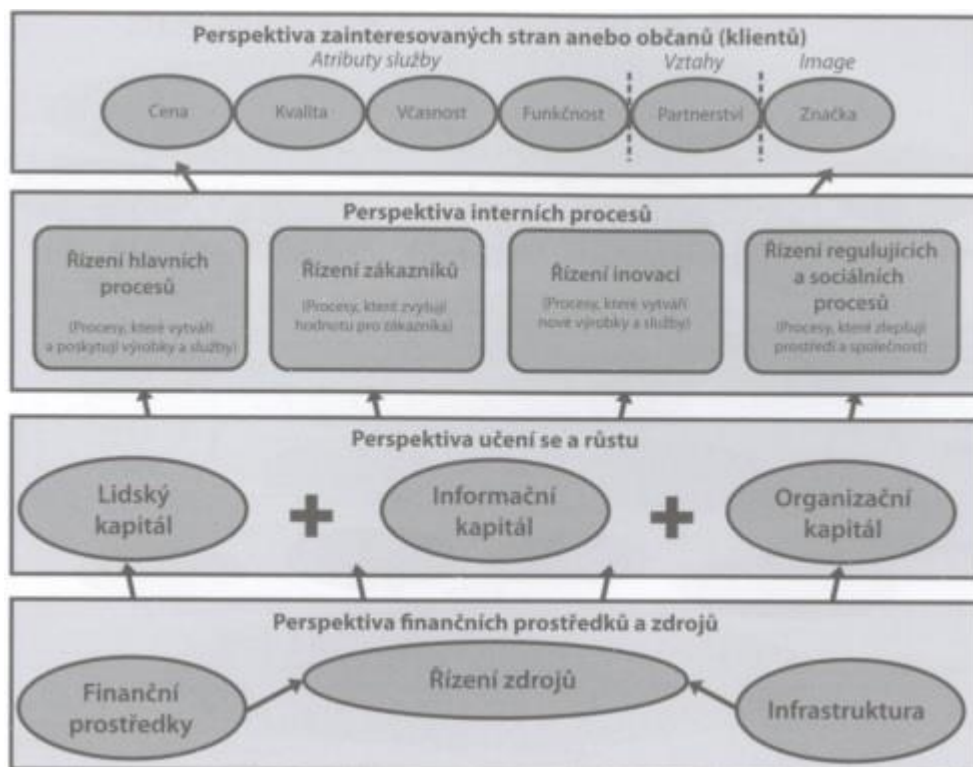
Typové označení Annahütte	Obdobný typ sítě	Rozměr sítě [m]		Průměr drátu [mm]		Rozteč drátu [mm]		Přesahy [mm]		Hmotnost [kg]	
		délka	šířka	podélný	příčný	podélný	příčný	podélný	příčný	1 m ²	1 ks
60 4011 G	KA 16	3	2	4	4	100	100	50	50	1,98	11,88
60 4012 G	KA 17	3	2	4	4	150	150	75	25	1,35	8,12
60 4013 G	KA 18	3	2	4	4	200	200	100	100	0,99	5,94
60 5018 G	KD 35	3	2	5	5	100	100	50	50	3,08	18,48
60 5025 G	KD 36	3	2	5	5	200	200	100	100	1,54	9,24
60 5019 G	KD 37	3	2	5	5	150	150	75	25	2,1	12,63
60 6022 G	KH 20	3	2	6	6	150	150	75	25	3,03	18,2
60 6024 G	KH 30	3	2	6	6	100	100	50	50	4,44	26,64
60 6052 G	KH 31	3	2	6	6	200	200	100	100	2,22	13,32
60 8035 G	KY 49	3	2	8	8	100	100	50	50	7,9	47,4
60 8036 G	KY 50	3	2	8	8	150	150	75	25	5,4	32,39
60 8048 G	KY 51	3	2	8	8	200	200	100	100	3,95	23,7
60 8014 E	KY 86	6	2,4	8	8	150	150	75	75	5,27	75,84
60 8001 B	KY 81	5	2,15	8	8	100	100	50	25	7,99	85,91
60 4002 B	Q 84	5	2,15	4	4	150	150	100	25	1,34	14,45
60 5001 B	Q 131	5	2,15	5	5	150	150	100	25	2,09	22,48
60 6089 J	Q 188 A	6	2,3	6	6	150	150	100	25	3,02	41,7
60 6503 B	Q 221	5	2,15	6,5 *5,0x4/4	6,5	150	150	100	25	3,14	33,71
60 7026 J	Q 257 A	6	2,3	7	7	150	150	75	25	4,12	56,8
60 7501 B	Q 295	5	2,15	7,5 *5,5x4/4	7,5	150	150	100	25	4,12	44,2
60 6075 C	Q 377 A	6	2,15	6,0d *6,0x4/4	7	150	100	100	50	5,24	67,6
60 8105 J	Q 335 A	6	2,3	8	8	150	150	75	25	5,38	74,3
60 7027 J	Q 513 A	6	2,3	7d *7x4/4	8	150	100	100	25	7,04	97,1
60 8510 C	Q 378	6	2,15	8,5 *6x4/4	8,5	150	150	150	25	5,17	66,7
60 6078 B	R 188 A	5	2,15	6	6	150	250	125	25	2,44	26,2
60 7024 B	R 257 A	5	2,15	7	6	150	250	125	25	3	32,2
60 8088 B	R 335 A	5	2,15	8	6	150	250	125	25	3,65	39,2
60 6079 C	R 377 A	6	2,15	6d *6x2/2	6	150	250	125	25	3,57	46,1
60 7011 C	R 513 A	6	2,15	7d *7x2/2	6	150	250	125	25	4,54	58,6
60 6504 B	R 221	5	2,15	6,5	5	150	250	125	25	2,43	26,1
60 7502 B	R 295	5	2,15	7,5	5	150	250	125	25	2,74	29,4
60 8512 C	R 378	6	2,15	8,5 *6x2/2	5	150	250	125	25	3,3	42,6
60 6063 E	A 60	6	2,4	6	5	100	300	150	50	2,73	39,36
60 7013 E	A 70	6	2,4	7	5,5	100	300	150	50	3,64	52,46
60 8204 E	A 82	6	2,4	8,2	6,5	100	300	150	50	5,2	72,24
60 4201 E	AQ 42	6	2,4	4,2	4,2	100	100	50	50	2,18	31,39
60 5012 E	AQ 50	6	2,4	5	5	100	100	50	50	3,08	44,35
60 5516 E	AQ 55	6	2,4	5,5	5,5	100	100	50	50	3,74	53,86
60 6013 E	AQ 60	6	2,4	6	6	100	100	50	50	4,44	63,94
60 6501 E	AQ 65	6	2,4	6,5	6,5	100	100	50	50	5,2	74,88
60 7008 E	AQ 70	6	2,4	7	7	100	100	50	50	6,04	86,98
60 7602 E	AQ 76	6	2,4	7,6	7,6	100	100	50	50	7,12	102,53
60 8058 E	AQ 80	6	2,4	8	8	100	100	500	50	7,9	113,76
60 8203 E	AQ 82	6	2,4	8,2	8,2	100	100	50	50	8,3	119,52
60 9003 E	AQ 90	6	2,4	9	9	100	100	50	50	9,98	143,71
60 9006 J	Q 424 A	6	2,3	9 *7x4/4	9	150	150	75	25	6,12	84,4
60 9008 J	Q 636 A	6	2,35	9 *7x4/4	10	100	125	62,5	25	9,36	132
60 1012 J	Q 524 A	6	2,3	10 *7x4/4	10	150	150	72	25	7,31	100,9
60 1001 E	AQ 100	6	2,4	10	10	100	100	50	50	12,34	177,7
60 5040 E	CAQ 5	6	2,4	5,0/4,0	5	150/150	150	75	50	2,11	30,38
60 6070 E	CAQ 6	6	2,4	6,0/5,0	6	150/150	150	75	50	3,07	44,21
60 7090 E	CAQ 7	6	2,4	7,0/5,5	7	150/150	150	75	50	4,12	59,3
60 8069 E	CAQ 8	6	2,4	8,0/5,5	8	150/150	150	75	50	5,24	75,46
60 9005 E	CAQ 9	6	2,4	9,0/6,0	9	150/150	150	75	50	6,58	94,75

PŘÍLOHA P VIII: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



Zdroj: (vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P IX: STRATEGICKÁ MAPA BSC



Zdroj: (Grasseová et al., 2010, s. 111)

PŘÍLOHA P X: SWOT ANALÝZA

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouholetá tradice – stabilní dodavatel hutního materiálu od roku 1992 • Podpora silné zahraniční skupiny • Výše vlastního kapitálu • Stabilní ziskovost po celou dobu existence • Certifikát ISO 9001 • Slabá konkurence v rámci ČR • Moderní technologie – strojní vybavení • Kvalifikovaní pracovníci • Relativně nízké ceny výrobků v porovnání s německy mluvícími zeměmi • Strategické umístění podniku – nedaleko slovenských a rakouských hranic, v těsné blízkosti dálnice • Tradiční odběratelé – kvalitní partnerské vztahy • Největší podíl na českém trhu a výrazný podíl na rakouském a slovenském trhu • Přizpůsobení požadavku zákazníka 	<ul style="list-style-type: none"> • Sezónní výkyvy vzhledem k charakteru odvětví (závislost na stavebnictví) • Vysoká fluktuace zaměstnanců • Společnost bez vývoje • Špatné vztahy mezi zaměstnanci (rivalita – slabá spolupráce) • Špatné řízení zásob • Úzké portfolio výrobků • Absence inovací • Neúplně využitá výrobní kapacita • Dlouhý termín dodání určitých výrobků
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Vstup na nové trhy – maďarsko, polsko • Rozšíření výrobního portfolia • Certifikát ISO 14001 • Obliba svařovaných sítí ze strany odběratelů – snížení nákladů na lidské zdroje • Nastartování stavebního průmyslu • Veřejné zakázky – nové stavby, úpravy • Pokles kurzu české měny – podpora pro export • Snížení cen vstupní materiálu – ocel • Orientace na širší okruh odběratelů 	<ul style="list-style-type: none"> • Změny v legislativě • Daňové sazby (DPH, DPPO) • Pozastavení investic ve stavebnictví • Omezený počet dodavatelů hlavního materiálu v okolí střední Evropy (ocel – 85 % z prodejní ceny) • Nejistá budoucnost Eurozóny • Pohyblivá cena hlavního materiálu • Nedostatek zakázek z důvodu stále nekončící hospodářské krize • Pohyblivá cena hlavního materiálu • Tlak zákazníků na snížení cen • Posílení kurzu české měny • Možný příchod konkurence ze zemí východní Evropy

Zdroj: (vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XI: PEST ANALÝZA

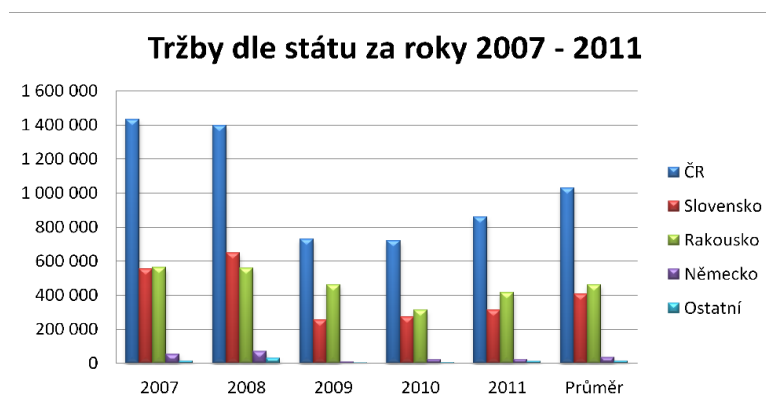
	Trend	Dopad	Důležitost *	
Ekonomické faktory	HDP	HDP ve 4. čtvrtletí 2012 poklesl ve srovnání s 4. čtvrtletím 2011 o 1,7%. Záporný růst je zapříčiněn především dluhovou krizí v Eurozóně, poklesem spotřeby domácností, nestabilitou finančních trhů a nejistým výhledem do budoucna. V příštím roce bude nutné počítat s tím, že HDP pravděpodobně klesne, nebo jen poroste v řádech desetin procent a že nelze vyloučit jeho další pokles.	V následujících letech se očekává velmi pomalé tempo růstu.	1
	Inflace	Hladina inflace během roku 2012 zrychlila z původních cca 2% na 3,3%. Vysoká inflace je nad inflačním cílem ČNB a lze očekávat snižování na cca 2% během následujících období.	Inflace ovlivňuje cenu vstupů do, tzn. čím nižší bude, tím lépe	2
	Úrokové sazby	Úrokové sazby ČNB se během roku 2012 změnilly dokonce třikrát. Z už tak velmi nízkých sazeb z konce roku 2010 se dostala změnou z 11. 11. 2012 na 0,05%. Nicméně i přes nízkou cenu úvěrů od ČNB komerční banky prozatím nepřistoupili k razantnějšímu slevnění úvěrů. V tomto ohledu existuje poměrně vysoká jistota, že ČNB v dohledné době sazby zvýší.	Potencionální zákazníci mohou více využívat financování úvěry, tzn. Možnost zvýšení poptávky.	3
	Nezaměstnanost	Nezaměstnanost mírně poklesla začátkem roku 2013, i tak zůstává na poměrně vysoké úrovni 8%.	Dá se předpokládat stagnace či zvyšování nezaměstnanosti v roce 2013	4
	Stavební produkce	Koncem roku 2012 stavební výroba klesla o 14,1% meziročně stejně jako počet udělených stavebních povolení, kde byl zaznamenán pokles o 5,8%.	Předpokládá se snížený zájem o výstavbu.	1
Politicko - právní faktory	Zákony	Firma je ovlivněna legislativou, zejména těmito zákony: Zákoník práce č. 065/1965 Sb., Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., Zákon o dani z příjmů č. 586/1992 Sb., Zákon o cenách č. 526/1990 Sb., Zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti č. 589/1992 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty č. 588/1992 Sb., Zákon o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку č. 1/1992 Sb., Zákon o nájmu a podnájmu nebytových prostor č. 116/1990 Sb., Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb., Zákon o obecné bezpečnosti výrobků č. 102/2001 Sb., Zákon o technických požadavcích na výrobky č. 22/1997 Sb., Zákon o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku č. 59/1998 Sb.	Případná změna legislativy bude mít dopad na některé činnosti firmy - at kladný nebo záporný.	2
	Normy	Firma musí respektovat normy ČSN	Zavedené sledování a dodržování norem je stabilní.	4
	Politika zdanění	Daň z příjmu zůstává během roku 2012 na úrovni 19%, z ohledem na politickou situaci a potenciální změně vlády lze očekávat zvýšení daňí.	Nižší daň z příjmů právnických osob má na firmu pozitivní dopad.	3
	Sociální politika	Během roku 2012 proběhla novela zákoníku práce. Novela napomohla především zaměstnavatelům a usnadňuje výpověď se zaměstnancem, se kterým není firma spokojena.	Zaměstnavatelé získali lepší pozici v personální politice	3
	Stabilita vlády	Vláda Petra Nečase už několikrát obstála ve sněmovně a odvrátila hlasování o nedůvěře vlády na popud opozice. Velmi nestabilní politické prostředí zneumožňuje ekonomický růst, korupce a velké rozpočtové úniky dobře náladě nepřispívají.	Nestabilita vlády vždy přináší obavy a nejistotu.	2
Sociální - kulturní faktory	Demografie	Aktuální počet obyvatel je 10 252 000. To je o zhruba 500 tis méně než v roce 2010.	Současný vývoj demografie je velmi negativní z hlediska budoucích potenciálních zákazníků.	2
	Vzdělanost	Celková úroveň vzdělání v ČR je dobrá s dostatečným množstvím absolventů z odborných středních a vysokých škol s technickým zaměřením, naše firma by neměla problém s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Cílová skupina je vzdělanější než průměrná populace (zařazení VŠ vzdělaných lidí je oproti celé populaci téměř dvojnásobné, 63% cílové skupiny má maturitní vzdělání.	Dostatečně vzdělaní lidé se mohou lépe rozhodovat při svých nákupech. Lidé s vyšší úrovní vzdělání mohou být potencionálními zaměstnanci firmy.	3
Technologické faktory	Vyráběný produkt se svažuje z drátů	S rostoucí konkencí se také zvyšují nároky zákazníků na kvalitu výrobků, tzn. vysoká zdravotní nezávadnost, trvanlivost, pevnost apod. což záleží zejména na používaných materiálech a také výrobním postupu.	4	

Zdroj: (ČSÚ, 2013; Finance 2013 a ČNB, 2013).

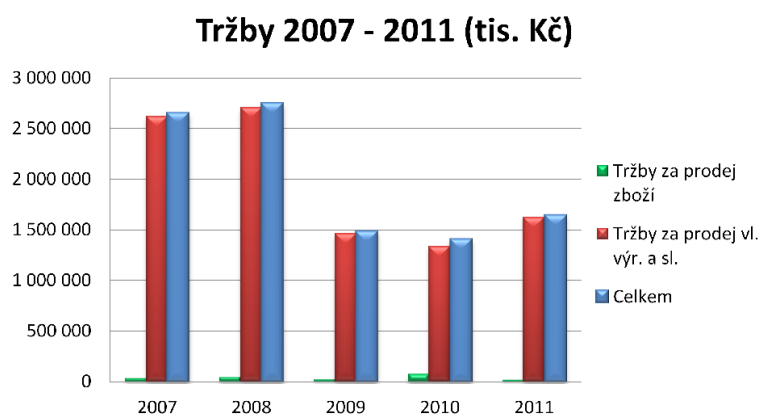
PŘÍLOHA P XII: TRŽBY PODNIKU DLE STÁTU

	2007	2008	2009	2010	2011	Průměr
ČR	1 431 828	1 398 025	730 668	718 349	858 386	1 027 451
Slovensko	553 368	648 328	253 045	271 875	312 367	407 797
Rakousko	563 586	559 867	462 136	314 691	414 557	462 967
Německo	54 533	69 294	9 021	19 802	23 769	35 284
Ostatní	13 471	28 771	4 286	5 676	10 827	12 606
Celkem	2 616 786	2 704 285	1 459 156	1 330 393	1 619 906	

Zdroj: (vlastní zpracování)



Zdroj: (vlastní zpracování)



Zdroj: (vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XIII: FINANČNÍ ANALÝZA

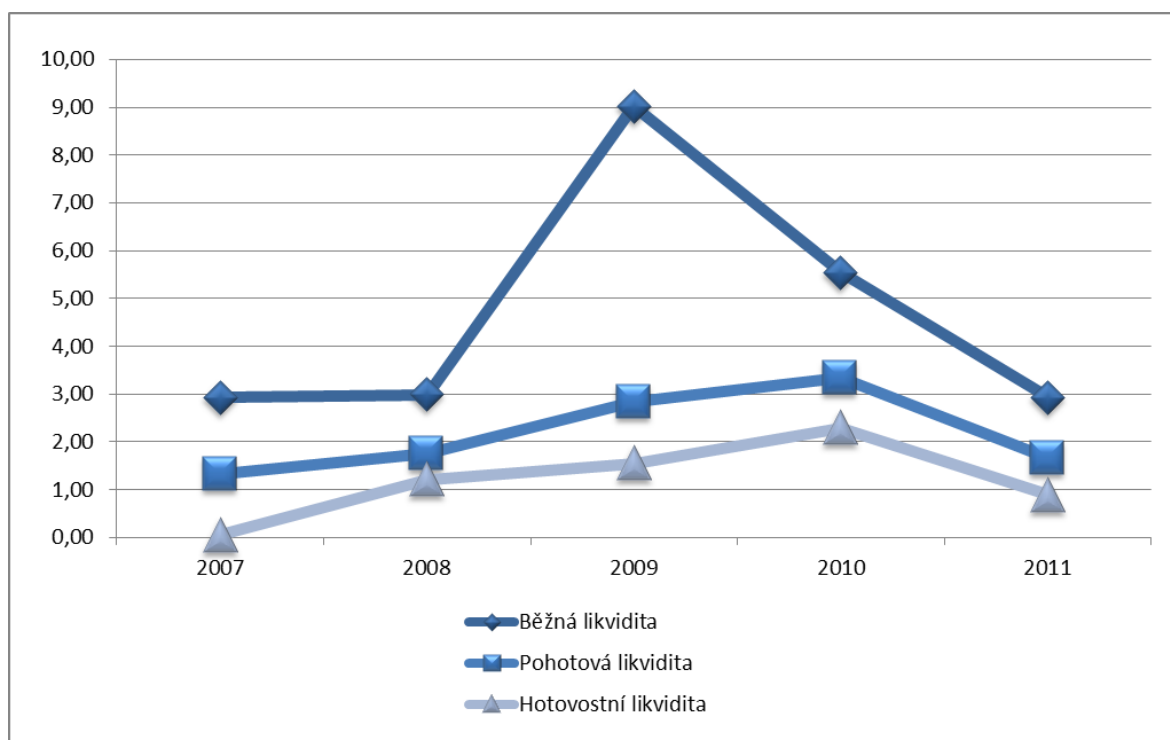
LIKVIDITA

XY, s. r. o.	2007	2008	2009	2010	2011	MPO
Běžná likvidita	2,93	2,99	9,02	5,54	2,92	1,5 - 2
Pohotová likvidita	1,32	1,75	2,83	3,33	1,65	1
Hotovostní likvidita	0,04	1,21	1,54	2,29	0,89	0,2
ČPK/OA	65,92%	66,60%	88,91%	81,94%	65,81%	Doporučené hodnoty
ČPK/A	60,13%	57,67%	56,99%	59,90%	53,85%	

Odvětví	2007	2008	2009	2010	2011	MPO
Běžná likvidita	2,04	2,30	2,22	2,07	2,17	1,5 - 2
Pohotová likvidita	1,35	1,58	1,53	1,35	1,46	1
Hotovostní likvidita	0,62	0,44	0,54	0,09	0,11	0,2
ČPK/OA	50,87%	56,51%	54,87%	51,61%	53,87%	Doporučené hodnoty
ČPK/A	25,80%	33,50%	25,00%	25,53%	27,24%	

Zdroj: (vlastní zpracování)

VÝVOJ LIKVIDITY PODNIKU



Zdroj: (vlastní zpracování)

ZADLUŽENOST

XY, s. r. o.	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	44,27%	40,61%	24,41%	29,09%	38,61%
Míra zadluženosti	0,80	0,68	0,32	0,41	0,63
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	0,05%	0,00%	0,08%	4,13%	3,15%
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	0,04%	0,00%	0,02%	1,67%	1,95%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	6,45	4,47	2,12	2,66	3,41
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	6,45	4,47	2,12	2,70	3,47
Ukazatel úrokového krytí	67,93	241,25	118,26	3234,85	x

Odvětví	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	36,38%	35,44%	29,09%	33,87%	33,54%
Míra zadluženosti	0,58	0,56	0,41	0,51	0,51
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	24,77%	21,38%	22,57%	25,16%	26,19%
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	12,52%	10,61%	8,49%	11,44%	11,71%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	1,28	1,58	1,30	1,31	1,35
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	1,47	1,76	1,43	1,48	1,52
Ukazatel úrokového krytí	25,67	9,41	x	x	x

Zdroj: (vlastní zpracování)

RENTABILITA

XY, s. r. o.	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilita tržeb	4,92%	6,42%	2,46%	2,15%	1,94%
Rentabilita výnosů	6,45%	7,71%	3,12%	2,97%	2,34%
Rentabilita celkového kapitálu	30,63%	33,45%	12,77%	10,22%	7,87%
Rentabilita úplatného kapitálu	55,07%	56,35%	16,90%	14,42%	12,84%
Rentabilita vlastního kapitálu	42,23%	44,97%	13,66%	10,31%	10,34%

Odvětví	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilita tržeb	11,45%	5,19%	-3,34%	1,36%	1,89%
Rentabilita výnosů	15,30%	7,29%	-2,83%	1,58%	2,21%
Rentabilita celkového kapitálu	17,83%	8,83%	-2,30%	1,51%	2,36%
Rentabilita úplatného kapitálu	24,40%	11,87%	-2,93%	2,00%	3,22%
Rentabilita vlastního kapitálu	20,58%	9,54%	-3,91%	1,92%	3,01%

	2007	2008	2009	2010	2011
EBT/EBIT	0,99	1,00	0,99	1,00	1,00
A/VK	1,80	1,68	1,32	1,41	1,63
Multiplikátor	1,77	1,68	1,31	1,41	1,63

Zdroj: (vlastní zpracování)

AKTIVITA

XY, s. r. o.	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv z tržeb	4,77	4,16	4,19	3,41	3,27
Obrat celkových aktiv z výnosů	4,75	4,34	4,09	3,44	3,36
Doba obratu zásob z tržeb	37,68	31,07	37,60	30,76	39,29
Doba obratu pohledávek z tržeb	30,12	13,49	7,88	14,60	23,53
Doba obratu závazků	23,46	25,05	6,11	13,95	30,82
Obrat pohledávek	11,95	26,68	45,69	24,67	15,30
Obratovost závazků	15,35	14,37	58,94	25,80	11,68

Odvětví	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,13	1,17	0,83	0,93	1,05
Obrat celkových aktiv z výnosů	1,17	1,21	0,81	0,95	1,07
Doba obratu zásob z tržeb	53,96	56,54	61,10	66,29	56,20
Doba obratu pohledávek z tržeb	58,04	90,37	88,18	116,96	107,71
Doba obratu závazků	64,56	60,67	70,20	74,56	65,29
Obrat pohledávek	6,20	3,98	4,08	3,08	3,34
Obratovost závazků	5,58	5,93	5,13	4,83	5,51

Zdroj: (vlastní zpracování)

DALŠÍ UKAZATELE

	2007	2008	2009	2010	2011
Přidaná hodnota/Počet zaměstnanců	1535,34	1723,48	601,21	797,25	768,17
Tržby/Počet zaměstnanců	14226,12	14138,20	8798,23	9277,40	11773,98
Osobní náklady/Počet zaměstnanců	432,03	461,62	376,47	403,75	438,68
Výkonová spotřeba/Výnosy	87,28%	85,09%	89,27%	85,67%	91,47%
Osobní náklady/Výnosy	3,05%	3,13%	4,39%	4,31%	3,62%
Odpisy/Výnosy	0,26%	0,35%	1,01%	1,26%	1,18%
Nákladové úroky/Výnosy	0,09%	0,03%	0,03%	0,00%	0,00%
Přidaná hodnota/Výnosy	10,85%	11,68%	7,00%	8,52%	6,35%
Osobní náklady/Přidaná hodnota	28,14%	26,78%	62,62%	50,64%	57,11%
Odpisy/Přidaná hodnota	2,42%	3,03%	14,38%	14,85%	18,62%
Nákladové úroky/Přidaná hodnota	0,88%	0,27%	0,38%	0,01%	0,00%
VH před zd./Přidaná hodnota	58,62%	65,75%	44,23%	34,92%	36,93%

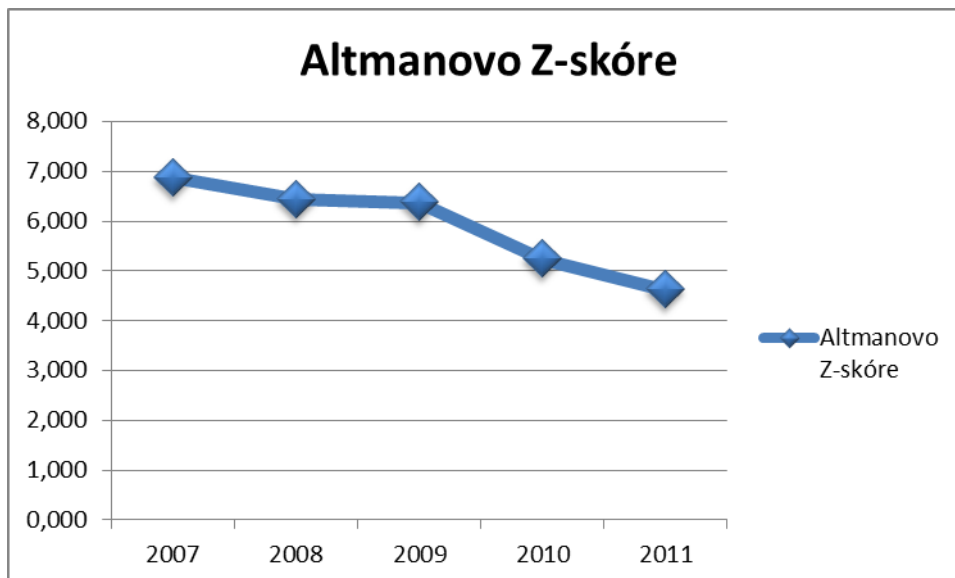
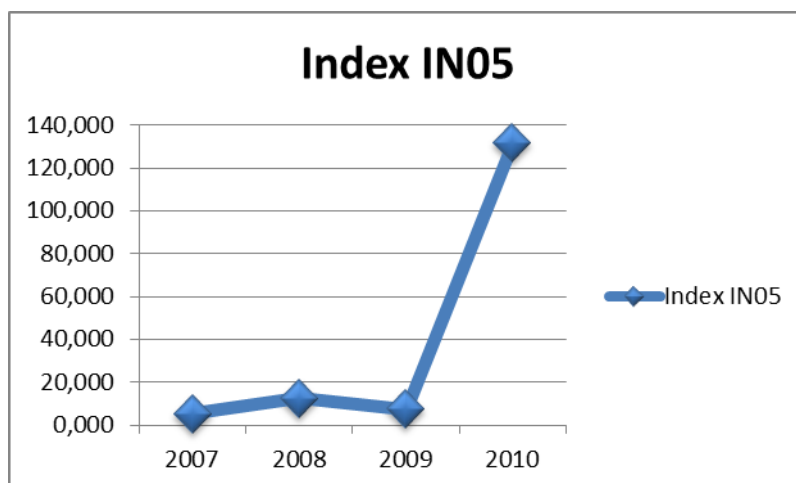
Zdroj: (vlastní zpracování)

SOUHRNNÉ UKAZATELE

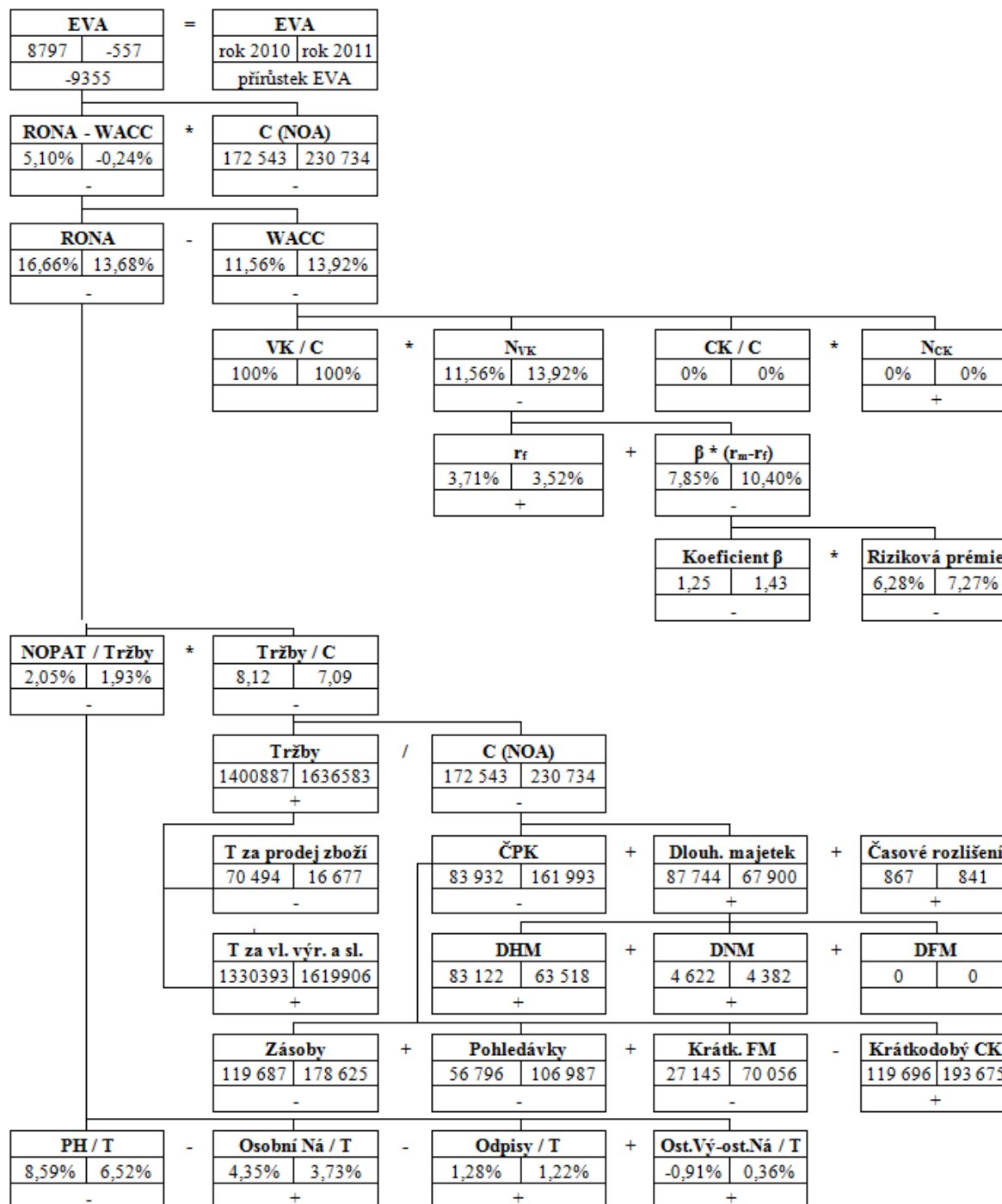
Index IN05	2007	2008	2009	2010	2011
0,13 x A/CK	0,294	0,320	0,532	0,447	0,337
0,04 x EBIT/NÚ	2,717	9,650	4,730	129,394	x
3,97 x EBIT/A	1,216	1,328	0,507	0,406	0,313
0,21 x V/A	0,997	0,911	0,859	0,722	0,705
0,09 x OA/(KZ+KBU)	0,264	0,269	0,812	0,498	0,263
Index IN05	5,488	12,478	7,440	131,467	x

Altmanovo Z-skóre	2007	2008	2009	2010	2011
0,717 x ČPK/A	0,431	0,413	0,409	0,429	0,386
0,847 x ČZ/A	0,199	0,226	0,087	0,062	0,054
3,107 x EBIT/A	0,952	1,039	0,397	0,318	0,245
0,420 x VK/Cizí zdroje	0,528	0,614	1,300	1,024	0,667
0,998 x T/A	4,761	4,148	4,182	3,399	3,261
Z-skóre	6,870	6,440	6,375	5,231	4,613

Zdroj: (vlastní zpracování)



PŘÍLOHA P XIV: IDENTIFIKACE GENERÁTORŮ HODNOTY



Zdroj: (vlastní zpracování)