

Projekt zvýšení výkonnosti podniku ABC, s.r.o.

Bc. Jakub Máčala

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

V diplomové práci se zabývám problematikou zvýšení výkonnosti podniku prostřednictvím implementace metody Balanced Scorecard. Při zpracování práce jsem nejdříve analyzoval vnější okolí podniku ABC, s.r.o (SWOT a Porterova analýza). Následně jsem zhodnotil podnik z hlediska finanční analýzy. Poté jsem provedl literární rešerši a shrnul teoretické poznatky o metodě Balanced Scorecard. Na základě těchto poznatků jsem vypracoval projekt, který má za cíl zvýšit výkonnost podniku ABC, s.r.o. V projektu jsem podrobně popsal jednotlivé kroky implementace BSC, včetně zobrazení efektivnosti navrženého řešení formou dlouhodobého finančního plánu.

In my master thesis I'm engaged in problematic of increasing companies efficiency through the implementation of the method Balanced Scorecard. By the processing this master thesis first I was analyzing outside environment of the company (SWOT and Porters analyses), then I was valued the company in light of financial analyze. Then I was performing a literature search and summing up a theoretical knowledges about the method Balanced Scorecard. On behalf of those knowledges I was working out a project, which aim is to increase a efficiency of the company ABC, Ltd.. In the project I described closely individual step of the implementation Balanced Scorecard including the picture of effectiveness designed to solving by form of the long term financial plan.

Chci touto cestou poděkovat vedoucí diplomové práce paní ing. Adrianě Knápkové za odborné vedení, rady a připomínky, které mi při vypracování diplomové práce poskytla.

Dále děkuji panu řediteli podniku ABC, s.r.o., hlavnímu konzultantovi diplomové práce, za vstřícnost, praktické rady a připomínky.

ÚVOD.....	7
1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU ABC, S.R.O.....	9
1.1 Vývoj počtu zaměstnanců.....	9
2 ANALÝZY VNĚJŠÍHO OKOLÍ PODNIKU	10
2.1 SWOT analýza.....	10
2.2 Porterův model 5sil.....	11
2.3 Charakteristika odvětví.....	13
3 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU ABC, S.R.O.....	15
3.1 Analýza absolutních ukazatelů	15
3.1.1 Majetková struktura.....	15
3.1.2 Finanční struktura.....	18
3.1.3 Struktura nákladů a výnosů	21
3.2 Vývoj Cash flow	22
3.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	22
3.3.1 Ukazatel likvidity	22
3.3.2 Ukazatele rentability.....	25
3.3.3 Ukazatele zadluženosti.....	27
3.3.4 Ukazatele aktivity.....	31
3.3.5 Další ukazatele	33
3.4 Struktura účetní přidané hodnoty	34
3.5 Struktura EBIT	35
3.6 Analýza rozdílového ukazatele.....	37
3.7 Ekonomická přidaná hodnota – EVA.....	37
3.7.1 Účetní model	38
3.7.2 Ekonomický model.....	39
3.7.3 Identifikace skutečností, které přispěly k tvorbě EVA.....	41
3.8 Závěr k finanční analýze.....	42
4 METODA BALANCED SCORECARD	44
4.1 Proč zavádět BSC?	46
4.2 Výhody a nevýhody BSC	48
4.3 Schéma BSC	49
4.3.1 Finanční perspektiva.....	51
4.3.2 Zákaznická perspektiva	51
4.3.3 Perspektiva interních procesů.....	52

4.3.4	Perspektiva učení se a růstu.....	52
4.4	Bariéry metody BSC.....	53
4.5	Kritické faktory úspěchu zavedení BSC.....	54
4.6	Implementace Balanced Scorecard.....	55
4.6.1	Vytvoření organizačního rámce	56
4.6.2	Vyjasnění strategie	57
4.6.3	Tvorba BSC	59
4.6.4	Proces rozšíření BSC (roll-out)	67
4.6.5	Zajištění nepřetržitého používání	68
5	IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD V PODNIKU ABC, S.R.O.....	70
5.1	Vytvoření organizačního rámce.....	70
5.2	Vyjasnění strategie	72
5.3	Tvorba BSC	73
5.3.1	Odvození strategických cílů	73
5.3.2	Vypracování strategické mapy	77
5.3.3	Výběr měřítek.....	78
5.3.4	Stanovení cílových hodnot	79
5.3.5	Určení strategických akcí	81
5.3.6	Stanovení priorit strategických akcí	90
5.4	Proces rozšíření Balanced Scorecard.....	92
5.5	Zajištění nepřetržitého používání	92
5.6	Náklady na implementaci BSC v podniku ABC, s.r.o.	93
	ZÁVĚR	95
	SUMMARY	97
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	98
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	102
	SEZNAM TABULEK	103
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104

ÚVOD

Pro zpracování diplomové práce jsem si vybral téma Projekt zvýšení výkonnosti podniku ABC, s.r.o. Důvodem mé volby byla žádost managementu podniku ABC, s.r.o. zvýšit jeho výkonnost. Nejdříve mi byly sděleny obecně známé souvislosti. Společnost je při své činnosti trvale zisková (i když absolutní výše dosahovaného zisku každoročně klesá), problémem začíná být stále nižší likvidita a s tím související nedodržení termínů splácení závazků. Mým úkolem je tedy navrhnout takové opatření, které povede k růstu výkonnosti tak, aby bylo možno v horizontu 4 let prohlásit tuto společnost za úspěšnou, solventní a konkurenceschopnou. Při svém prvním kontaktu s managementem podniku jsem zaregistroval jednostrannou orientaci řízení podniku podle výsledků finanční analýzy. Tato skutečnost mi naznačila směr, kterým je potřeba směřovat obsah mé diplomové práce. Tzn., že se budu zabývat doplněním dosavadního podnikového řízení o některou z moderních metod řízení výkonnosti podniku, přesněji řečeno – implementací metody Balanced Scorecard.

Důvodem zvolení této metody je schopnost transformovat vizi a strategii podniku do plánů a měřítek, tzn. do uceleného souboru měřítek výkonnosti. Podnik ABC, s.r.o. má totiž přesně definovanou vizi a strategii, ovšem v současnosti není žádným nástrojem kontrolováno, zda dochází k jejich naplňování.

Cílem mé práce je zvýšit výkonnost podniku prostřednictvím implementace Balanced Scorecard do řízení firmy. Vypracováním diplomové práce chci také přispět k rozšíření povědomí o této metodě i mezi managementem středních podniků.

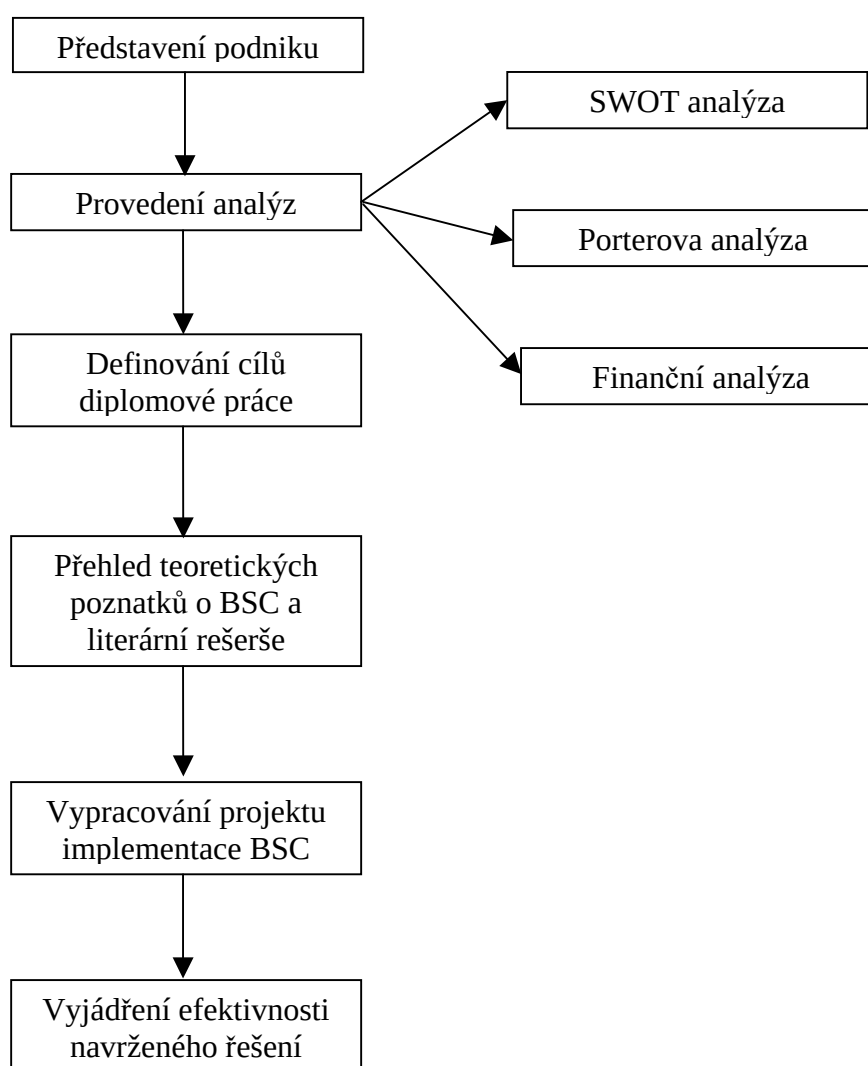
Tato práce má ukázat, jak lze vhodně doplnit výsledky finanční analýzy o další nefinanční měřítko a vytvořit tím komplexní nástroj měřící výsledky dosahované při realizaci strategie podniku a umožňující udržení si konkurenční výhody.

V první části mé práce nejdříve představím podnik ABC, s.r.o. a poté se budu zabývat analýzou jeho vnějšího okolí, přičemž také vypracuji finanční analýzu. Jakákoli implementace Balanced Scorecard se totiž, dle mého názoru, nemůže obejít bez kvalitní finanční analýzy, která dokumentuje dosavadní vývoj podniku a umožňuje stanovení správné prognózy. K tomu je ovšem také nutné provést analýzu okolí, ve kterém podnik působí.

Ve druhé části diplomové práce popíši podstatu metody Balanced Scorecard. Tyto teoretické podklady budu získávat z literatury, která mi byla doporučena vedoucí diplomové práce a z dalších zdrojů.

Na základě teoretických podkladů a zjištěných skutečností vyplývajících z analýz v závěrečné části mé diplomové práce vypracuji projekt implementace Balanced Scorecard do systému řízení podniku ABC, s.r.o.

Postup zpracování diplomové práce znázorňuji graficky:



Obr. 1. Postup při vypracování diplomové práce

Objektem, na který je BSC implementován, je konkrétní česká nábytkářská společnost, z důvodu ochrany dat před konkurencí je tato společnost označena jako podnik ABC, s.r.o.

1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU ABC, S.R.O.

Podnik ABC, s.r.o. byl založen v roce 1991 jako společnost s ručením omezeným. Lze jej zařadit podle klasifikace odvětvových a ekonomických činností do skupiny OKEČ 36.1 (Výroba nábytku; zpracovatelský průmysl jinde nezařazený). Podnik je výrobcem nábytku pro domácnost, hlavní činností firmy je výroba nábytku z vrstveného ohýbaného dřeva (stoly, židle, sedací soupravy), ložnic z masivního dřeva a ortopedických roštů s matrací.

Většina produkce podniku ABC, s.r.o. je prodávána tuzemským odběratelům. Vyváženo je cca 10 % produkce (v roce 2004 činila celková výše tržeb 114,3 mil. Kč, vyvezeno bylo 11,4 mil. Kč), přičemž veškeré toto množství směřuje do Slovenské republiky. Odběrateli jsou ve většině případů prodejci nábytku. Podnik své výrobky prodává i přímo konečným zákazníkům prostřednictvím vlastních podnikových prodejen (Praha, Brno a prodejna v místě sídla podniku).

1.1 Vývoj počtu zaměstnanců

	Rok					Meziroční změna v %			
	2000	2001	2002	2003	2004	01/00	02/01	03/02	04/03
Počet zaměstnanců	70	86	89	95	101	22,86	3,49	6,74	6,32
Osobní náklady na 1 zaměstnance (tis. Kč)	173,00	247,76	262,91	267,13	259,70	43,21	6,11	1,61	-2,78
Produktivita z přidané hodnoty na 1 zaměstnance (tis. Kč)	514,63	588,73	472,67	334,15	357,79	14,40	-19,71	-29,31	7,07

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců podniku ABC, s.r.o.

Z tabulky 1. je patrné, že podnik náleží do kategorie středních podniků. [Synek 2000, s. 358] Počet zaměstnanců se neustále zvyšuje, přičemž největší nárůst byl zaznamenán v roce 2001, kdy došlo také ke značnému zvýšení výkonů (o 19,52 %; viz Příloha II.) ve srovnání s rokem 2000. V tomto roce došlo také ke změně mzdového systému v podniku, což dokládá i zvýšení průměrných osobních nákladů na zaměstnance o 43 %. V roce 2003 byl již růst mezd pozastaven v souvislosti s negativním vývojem hospodářského výsledku firmy. Negativně je nutné hodnotit neustálé snižování produktivity a růst osobních nákladů. Tento trend byl zastaven až v roce 2004, kdy byl vývoj opačný.

2 ANALÝZY VNĚJŠÍHO OKOLÍ PODNIKU

2.1 SWOT analýza

Silné a slabé stránky

Silnou stránkou je vlastní výrobní areál – podnik má zajištěnu stálou výrobní kapacitu. Tento majetek je využíván při poskytování bankovního úvěru jako zástava. Díky modernímu výrobnímu zařízení je silnou stránkou také rychlá přizpůsobivost požadavkům trhu. Odběratelé také oceňují vybudovaný distribuční systém, kdy podnik vlastními dopravními prostředky jednou za 14 dnů objíždí všechny spolupracující subjekty a dodává požadované (tzn. objednané) výrobky.

Za **slabé stránky** podniku ABC, s.r.o. lze považovat především nízkou produktivitu práce ve srovnání s konkurencí a minimální jazykovou vybavenost zaměstnanců obchodního oddělení. Za slabou stránku lze také považovat neexistující systém výchovy vlastních zaměstnanců – neexistuje spolupráce s místním Středním odborným učilištěm.

Příležitosti

Ve struktuře odvětví probíhá změna – trh byl dříve ovládán několika velkými subjekty. Dnes již převažují středně velké firmy do 100 zaměstnanců, které představují 70 % všech firem v odvětví. Vzniká zde možnost založit tzv. nábytkářský svaz několika výrobců, který by nahradil (často nerentabilní) jednotlivé firemní prodejny za prodejny nabízející sortiment výrobců sdružených v konkrétním svazu. V konečném důsledku by pak firma měla možnost oslovit více zákazníků, bude nabízet lepší zboží za nižší výrobní náklady (díky společnému postupu při vývoji nových výrobků). Přes tyto nesporné výhody vedení podniku ABC, s.r.o. ovšem nepovažuje zakládání těchto sdružení za výhodné, nelze totiž, dle vyjádření ředitele podniku, zajistit shodné podmínky pro všechny účastníky (výhodnější je spolupráce se specializovanými prodejny). Vzhledem k výjimečnosti výrobků podniku na trhu nelze uvažovat ani o společném vývoji.

Nábytkářský průmysl roste v posledních čtyřech letech průměrným téměř 15% tempem za rok, v současnosti dochází k rozmachu bytové výstavby. Na tyto pozitivní skutečnosti vhodně reagují i banky, tzn., že pro podnik vzniká možnost snazšího získání dodatečného bankovního úvěru.

Vzhledem ke vstupu ČR do Evropské unie vznikají značné příležitosti k získání dalších zákazníků (vedení podniku vidí možnost vstoupit na rakouský, německý a holandský trh). Prozatím neobjevenou šancí je americký trh. Tento trh je totiž zaplaven levným asijským nábytkem. Americké firmy proto podaly návrh na antidumpingové řízení a tamní úřady uvalily na asijský nábytek 150% dovozní clo. Tím jsou ceny českých produktů srovnatelné s asijskou konkurencí.

Ohrožení

Hlavním problémem českého nábytkářského průmyslu jsou dovozy levného nábytku. Ze statistik ČSÚ vyplývá, že domácí potřeba nábytku je z více než poloviny kryta dovozem. Stále častěji se na trhu objevuje nábytek z Polska (označováno za nábytkářskou velmoc – ale jen levného nábytku), Slovenska a Itálie. Tato hrozba se zvýšila po vstupu ČR do Evropské unie.

Výrazně narůstají prodeje dvou krajních kategorií – nejdražšího a nejlevnějšího nábytku. V nejlevnější kategorii již podnik konkurovat nemůže (levné dovozy z Polska a Asie) a ani nechce (viz filozofie firmy). Podnik se musí vydat opačnou cestou – na mezinárodních trzích konkurovat špičkovým zpracováním, kvalitou, designem. To je do budoucna naprosto nezbytnou podmínkou dalšího rozvoje.

2.2 Porterův model 5sil

Síla nových konkurentů

V současné době je patrná expanze levného nábytku především ze zahraničí. Konkurence v ČR je vysoká. Nábytkářskému odvětví dříve dominovalo několik málo subjektů, dnes je konkurence rozčleněna do několika stovek podnikatelských jednotek. Nábytkářské odvětví prožívá boom – české rodiny začínají opouštět bydlení „panelákového“ typu a začínají stavět vlastní domy, které je samozřejmě nutné vybavit mj. i nábytkem. Tyto skutečnosti jistě přilákají další konkurenty do odvětví. Tomu také napomůže nepříliš velká technologická náročnost výroby a skutečnost, že výrobní know-how je všeobecně známo. Překážkou vstupu nových konkurentů je požadavek vyšší kvality výrobků za přijatelné ceny.

Síla substitutů

Nábytek vyráběný ze dřeva má jen velmi málo substitutů, v úvahu připadá jen nábytek papírový, skleněný nebo plastový, ovšem ten, vzhledem k nízkému procentu na trhu, nepředstavuje pro podnik žádné ohrožení. Výrobci nábytku z masivního dřeva (což je případ i podniku ABC, s.r.o.), mnohem více ohrožuje nábytek vyráběný z dřevotřísky. Tyto produkty jsou totiž mnohem levnější a zákazníkům i přístupnější (prodej ve velkých obchodních řetězcích). Proto lze považovat sílu tohoto substitutu za velkou.

Síla dodavatelů

Podnik nakupuje materiály nutné pro výrobu převážně v České republice (dřevo). Podíl dovozu ostatního materiálu (kování, látky, potahy) dosahuje 30 %. Dodavatelé ze zahraničí pocházejí z Německa, Polska, Holandska a Slovenska. Platby těmto dodavatelům se uskutečňují v Euro, vedení podniku musí počítat s kursovými riziky. Výjimkou je slovenský dodavatel, tomu je placeno v českých korunách. Možnost změny dodavatele je minimální, protože v případě nákupu dřeva je kladen důraz nejen na cenu, ale také na geografickou vzdálenost a v okruhu cca 30km prozatím neexistují výhodnější dodavatelé než ti, se kterými podnik v současnosti spolupracuje. Zahraniční dodavatelé poskytují specifické díly (např. holandský dodavatel je jedním ze tří výrobců na světě daného materiálu), najít výhodnější dodavatele není v současnosti možné. Síla dodavatelů je tedy vysoká, v regionu se nachází jen několik vhodných obchodních partnerů.

Síla zákazníků

Podnik ABC, s.r.o. většinu své produkce dodává tuzemským odběratelům, těmi jsou především obchody s nábytkem. Vyvážena je jen desetina produkce (pouze Slovensko), což nelze považovat za pozitivní jev. Výrobky podniku spadají do vyšší cenové třídy odlišující se od běžně prodávaných zejména svou kvalitou a designem. Konečný spotřebitel za vyšší pořizovací cenu také dostane také odpovídající servis (kvalifikovaný personál prodejny, osobní přístup, doprava a montáž výrobku „zdarma“). Z tohoto důvodu nemohou být výrobky podniku dodávány do velkých obchodních řetězců (např. IKEA, Europa Möbel), ti nemají o tyto „luxusní“ výrobky zájem. Proto podnik buduje síť vlastních prodejen. Snahou podniku ABC, s.r.o. je také spolupráce se specializovanými prodejny s nábytkem, kde je zákazníkovi poskytnut mnohem lepší servis a kultura

prodeje. Podnik uzavírá s těmito prodejny tzv. Smlouvu o autorizovaném prodeji – daná prodejna má oprávnění prodávat výrobky podniku ABC, s.r.o. a při splnění stanovených podmínek má nárok na několikaprocentní slevu na zboží, příp. mu může být oddálena splatnost faktur. Snahou vedení je získat co nejvíce prodejen, se kterými je podepsána Smlouva o autorizovaném prodeji.

Ovšem spotřebitelé, kteří potřebují nový nábytek, často dávají přednost levnějšímu zboží (často i o 70 % levnější), které nabízí „velcí“ prodejci. Ale po negativních zkušenostech (nutnost vlastní montáže, časté reklamace) mnoho z nich nakonec přechází zpět a zakoupí kvalitnější zboží s delší dobou životnosti od podniku ABC, s.r.o. Zákazníky tak lze rozdělit do několika skupin:

- Zákazníci, kteří si uvědomují výhody nábytku vyrobeného z masivu.
- Zákazníci, kteří nedodrželi rčení: „Nejsme tak bohatí, abychom nakupovali levné věci“ a po zkušenostech s výrobky z dřevotřísky nakupují výrobky z masivu.
- Zákazníci, kteří si, vzhledem ke své finanční situaci, výrobky podniku nemohou dovolit.

2.3 Charakteristika odvětví

Výroba nábytku (obor 36.1)¹ je statisticky zařazena do skupiny OKEČ 36. Zde zaujímá rozhodující postavení (na tržbách skupiny OKEČ 36 se podílí 67 %). Odvětví 36.1 se na tržbách zpracovatelského průmyslu podílí cca 3,5 %, na přidané hodnotě 4 % a na počtu zaměstnanců 6 %. Podle výše dosahovaných tržeb roku 2004 se řadí na 11. místo z 23 odvětví celého zpracovatelského průmyslu – lze jej hodnotit jako mírně nadprůměrné.

Nábytek a ostatní zpracovatelský průmysl zahrnuje z hlediska velikostních agregací všech pět velikostních skupin. Jsou to mikropodniky (0–9 zaměstnanců), malé podniky (10–49), střední podniky (50–249), velké podniky (250–999) a podniky zaměstnávající 1000 a více pracovníků. Nejvíce osob je zaměstnáno v kategorii střední podnik, a to přes 28 %. Malé a velké podniky zaměstnávají každý okolo 19 %. V mikropodnicích je zaměstnáno 22 % a v podnicích zaměstnávajících 1000 a více pracovníků asi 13 %.

¹ Výroba nábytku produkuje výrobu sedacího nábytku, nábytku pro kanceláře a obchody, kuchyňského nábytku, nábytku do obývacích pokojů, dále ložnicový nábytek, ostatní nábytek a výrobu matrací.

Od počátku 90. let minulého století prošlo odvětví řadou významných změn a dynamicky se rozvíjelo. Došlo také ke kvalitativním změnám jak v sortimentu, tak ve velikosti subjektu, kde rozhodující roli hrají malé a střední podniky. Velkosériová, kvalitativně méně náročná výroba, typická pro období před rokem 1989, byla postupně nahrazována produkcí kvalitního nábytku podle požadavků náročných zahraničních zákazníků.

Odvětví OKEČ 36.1 je zaměřeno ve značném rozsahu na vývoz (cca 80 % produkce). Výrobky směřují hlavně do zemí EU, ale také do USA, Číny, Polska, Slovenska a dalších zemí. Vývoj na zahraničním trhu je výrazně ovlivňován silnou korunou, což má samozřejmě nepříznivý dopad na vývoz.

Český nábytkářský průmysl lze v evropském měřítku zařadit do vyšší střední kategorie výkonnosti se setrvalou tendencí k dalšímu růstu.

Pro nábytkářskou výrobu je charakteristické zaostávání výrobně-technické základny a nízké využití nejnovějších technologií. To se projevuje v nízké produktivitě práce, která se ve srovnání se SRN nebo Rakouskem odhaduje mezi 40 až 45 %. Lze proto očekávat další restrukturalizaci a modernizaci, což si vyžádá značné objemy nových investic. Ovšem problémem mnoha subjektů v odvětví je soustavný nedostatek vlastních finančních zdrojů, obtížné je i získávání úvěru. Proto bez masivního vstupu zahraničního kapitálu nebude rozvoj nábytkářského průmyslu možný. Vzhledem k vysokému vývozu a dalšímu očekávanému zvýšení produkce, bude nutné zajistit i další odbytová teritoria. K tomu by měly přispět vznikající vztahy se zahraničním kapitálem.

Posílení konkurenceschopnosti nábytkářských podniků je důležité také proto, že odvětví zaměstnává cca 6 % pracovníků zpracovatelského průmyslu, a to většinou v oblastech s vysokou mírou nezaměstnaností.

Právě jsem provedl analýzy vnějšího okolí podniku. Z těchto analýz vyplývá, že výroba probíhá ve vlastním areálu a je zajištěna moderním výrobním zařízením. Protože jsem zjistil negativní vývoj produktivity na zaměstnance, předpokládám, že vedení podniku bude chtít využít příležitosti vznikající v souvislosti se členstvím ČR v Evropské unii a tím zvýšit svou produktivitu. Nezbytným opatřením bude personální posílení obchodního oddělení. Předpoklad budoucího růstu odbytu potvrzuje i boom ve stavebnictví. Na nutnou orientaci prodeje výrobků do zahraničí poukazuje i údaj ČSÚ, kdy polovina domácí poptávky je uspokojena dovozem nábytku ze zahraničí.

3 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU ABC, S.R.O.

3.1 Analýza absolutních ukazatelů

3.1.1 Majetková struktura

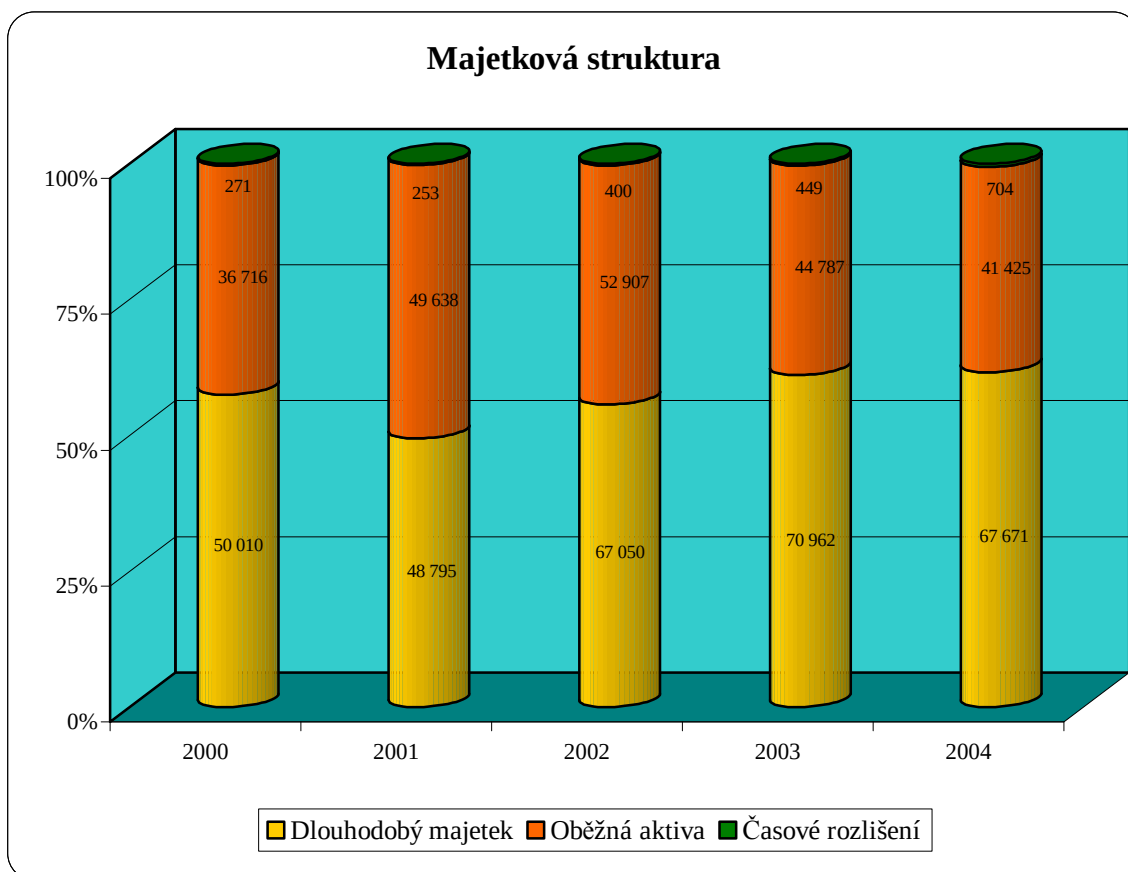
Nejdříve je vhodné analyzovat vývoj bilanční sumy (tzn. **celkových aktiv**). Takto můžeme zjistit, zda se podnik vyvíjí či nikoliv (viz Příloha I.). Protože až do roku 2002 je patrný rostoucí trend bilanční sumy, lze říci, že v tomto období docházelo k růstu podniku. Ovšem od roku 2003 dochází ke snížení bilanční sumy – podnik přestává růst. Od roku 2002 je patrný růst dlouhodobého nehmotného majetku, příčinou je nákup nového informačního systému. Faktorem brzdící růst podniku je také radikální snížení stavu krátkodobého finančního majetku v roce 2003 téměř o 98 %. V tomto roce nebyl ani sjednán žádný bankovní úvěr, který by zajistil příliv hotovosti do podniku. V roce 2004 došlo k prodeji některých samostatně movitých věcí, byly sníženy nadbytečné zásoby na optimální úroveň (dle vedení podniku je optimální výše zásob cca 30 mil. Kč).

Rozborem rozvahy za jednotlivá období jsem zjistil, že během let 2000 – 2004 se stav **dlouhodobého majetku** pohyboval v rozsahu 50-60 % z celkové bilanční sumy (viz graf 1.). Situace v odvětví byla jiná, dlouhodobý majetek se pohyboval v rozsahu 39-45 % (viz příloha IV.). Fakt, že hodnota dlouhodobého majetku v podniku téměř vždy převýšila hodnotu **oběžných aktiv**, je zapříčiněn tím, že firma provozuje svou činnost ve vlastním areálu, což samozřejmě zvyšuje hodnotu dlouhodobého hmotného majetku. Nejvýraznější rozdíl mezi dlouhodobými a oběžnými aktivy byl v letech 2003 a 2004. Pokles oběžných aktiv v obou letech byl zapříčiněn především snížením hodnoty krátkodobých pohledávek a nízkým stavem krátkodobého finančního majetku. Dalším faktorem, který zvýšil hodnotu dlouhodobého majetku nad hodnotu aktiv oběžných, je nákup nového informačního systému v roce 2003.

Podíl **dlouhodobého nehmotného majetku** na celkových aktivech se nejdříve v roce 2001 snížil na minimální hodnotu 0,08 % z celkové bilanční sumy, ovšem o rok později byla již hodnota tohoto majetku téměř 30krát vyšší (viz Příloha I.). Podnik totiž nakoupil nový informační systém, který hodnotu DNM zvýšil. Do té doby byl v evidenci pouze běžný kancelářský software. Nárůst stavu dlouhodobého nehmotného majetku v roce 2002 zapříčinilo skokové navýšení nedokončeného dlouhodobého nehmotného majetku na 2.655 tis. Kč. Ten se v roce 2003 „přetransformoval“ na již zmiňovaný IS vykázaný v položce

Software. V roce 2004 došlo k upravení parametrů IS, dochází tak ke snížení hodnoty softwaru a zvyšuje se částka nedokončeného dlouhodobého nehmotného majetku.

Stav **dlouhodobého hmotného majetku** má rostoucí tendenci díky rozšiřování výroby a postupné rekonstrukci areálu podniku. V roce 2001 sice jeho hodnota mírně poklesla (viz Příloha I.), ovšem do roku 2003 jeho hodnota rostla. V roce 2004 dochází k odprodeji části samostatně movitého majetku. Za zvýšením hodnoty dlouhodobého hmotného majetku je třeba hledat nejen nákup pozemků v roce 2002 v hodnotě 1.258 tis. Kč, ale především nákup budov v hodnotě téměř 10 mil. Kč. Během roku 2004 dochází k dalšímu nákupu budov – areál podniku je neustále rozšiřován. Tuto skutečnost nemohu hodnotit pozitivně. Vedení podniku totiž neustále zvyšuje svou kapacitu, ovšem výkony klesají (rok 2003), příp. mírně rostou (rok 2004), ovšem mnohem pomaleji než kapacita podniku.

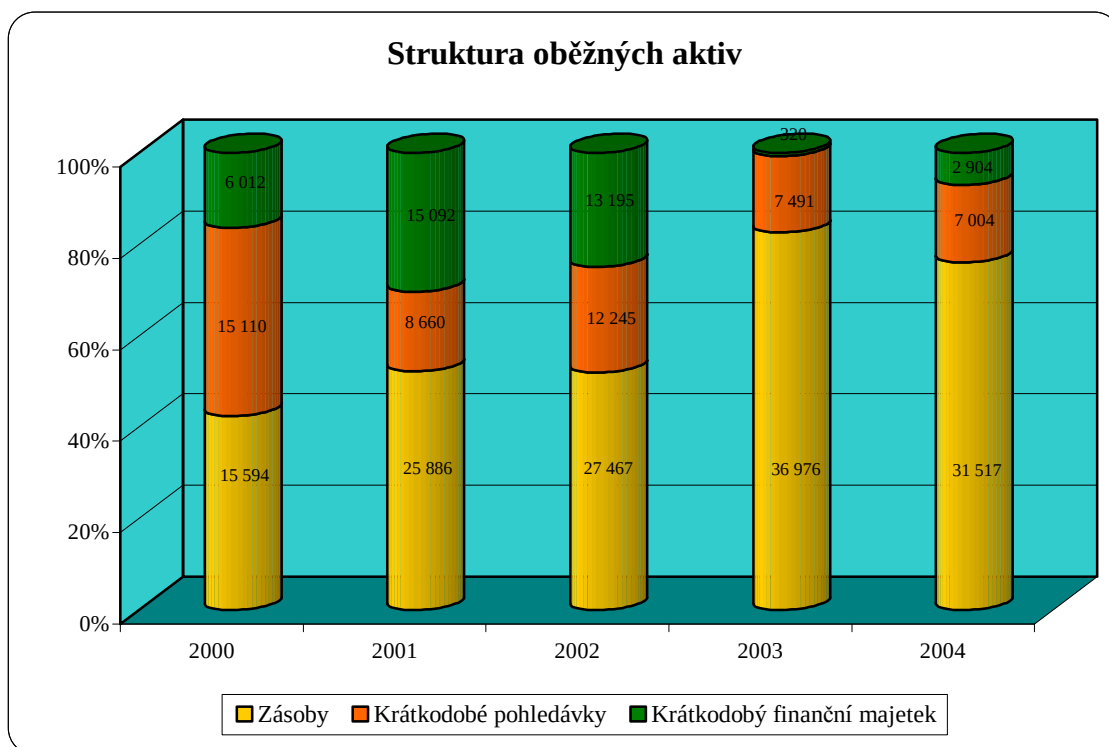


Graf 1. Majetková struktura podniku ABC, s.r.o.

Při rozboru **oběžných aktiv** je na první pohled zřejmý postupný nárůst **zásob** (viz graf 2.). Ty se z 18% podílu na celkové bilanční sumě (tj 15.594 tis. Kč) postupně navýšily na 32% podíl, což v peněžním vyjádření představuje hodnotu téměř 40 mil. Kč. V odvětví je trend spíše klesající, dlouhodobě se udržuje v rozmezí 20-22 % (viz Příloha IV.). Zvýšení hodnoty zásob v roce 2003 bylo způsobeno nesprávným rozhodnutím o nárazovém nákupu

dřeva. Vedení podniku při svém rozhodnutí vycházelo z údajů o prodaných výrobcích z roku 2001 a 2002 a předpokládalo, že podobný vývoj bude probíhat i v budoucnosti. K tomu ovšem nedošlo, v roce 2003 nastal pokles o 20 %. Tuto skutečnost je samozřejmě nutné hodnotit negativně, protože vysokou hodnotou zásob si podnik odčerpává peněžní prostředky pro splácení svých závazků, což má samozřejmě vliv na likviditu podniku. V roce 2004 byla hodnota zásob úměrně snížena, což mělo pozitivní vliv mj. na stav krátkodobého finančního majetku. Trend růstu zásob je také patrný z postupného poklesu výše **krátkodobého finančního majetku**. Ten se nejdříve v roce 2001 zvýšil o 150 % ve srovnání s rokem 2000, ovšem v letech následujících byl již snížen. Nejdříve nepatrně, o 12,6 % v roce 2002, ovšem v roce 2003 již byl snížen o celých 97,6 %, což představuje pokles až na hodnotu 320 tis. Kč. Toto snížení peněžních prostředků bylo dáno již zmiňovaným chybným rozhodnutím managementu podniku a také poklesem poptávky po nabízeném nábytku.

Pozitivně je naopak nutné hodnotit vývoj **krátkodobých pohledávek**. Ty totiž dokázal podnik pokaždé meziročně snížit. Výjimku tvoří pouze rok 2002, kdy byla hodnota pohledávek v porovnání s rokem 2001 o 40 % zvýšena. Opět zcela opačný trend nastal v odvětví, kde se podíl pohledávek na oběžných aktivech neustále zvyšuje. Je samozřejmé, že podnik potřebuje hodnotu pohledávek snižovat, čímž získá další dodatečné prostředky.



Graf 2. Struktura oběžných aktiv podniku ABC, s.r.o.

3.1.2 Finanční struktura

Hodnota **vlastního kapitálu** vykazuje v peněžním vyjádření rostoucí trend, ovšem v procentuálním vyjádření k cizím zdrojům byl tento růst přibrzděn v roce 2002 (viz graf 3.). V tomto roce byl totiž podniku poskytnut bankovní úvěr ve výši 25 mil. Kč. Během následujících let je tento úvěr splácen, dochází opět k „posilování“ postavení vlastního kapitálu k cizím zdrojům. Jelikož položka vlastního kapitálu absolutně roste a základní kapitál je vykazován ve stálé výši (viz Příloha I.), lze říci, že podnik je trvale ziskový. To také dokazuje položka Výsledek hospodaření minulých let, která vykazuje růstový trend. Naopak položka Výsledek hospodaření běžného účetního období vykazuje klesající trend, což dokládá, že podnik se během let 2002 a 2003 nacházel v krizi. Výsledky roku 2004 signalizují zlepšení situace, výše zisku byla nejvyšší od roku 2001.

Vzhledem k tzv. zlatým pravidlům financování je potřeba, aby vlastní kapitál pokud možno přesahoval cizí zdroje. Toto pravidlo („Zlaté pravidlo rizika“) bylo ve všech sledovaných letech v podniku naplněno. Dalším ze zlatých pravidel je tzv. „Zlaté pravidlo pari“, které předpokládá, že se dlouhodobý majetek bude maximálně rovnat vlastnímu kapitálu. Protože hodnota vlastního kapitálu ve všech sledovaných letech vysoce převyšuje hodnotu dlouhodobého majetku, můžeme říci, že podnik je v dlouhodobé finanční rovnováze. Z této skutečnosti můžeme vyvodit závěr, že podnik má dobrou finanční stabilitu, nemusí tedy část svého dlouhodobého majetku krýt krátkodobými zdroji. Firma tedy nebyla ani v jednom ze sledovaných let podkapitalizována.

Vývoj vlastního kapitálu v odvětví probíhá opačným směrem, jeho hodnota je neustále snižována (viz Příloha IV.). Konkurence se tedy stále více zadlužuje. Díky tomu je problém dodržet v odvětví Zlatá pravidla financování. Z tabulky je patrné, že Zlaté pravidlo rizika není již od roku 2002 dodrženo a cizí zdroje převyšují hodnotu vlastního kapitálu.

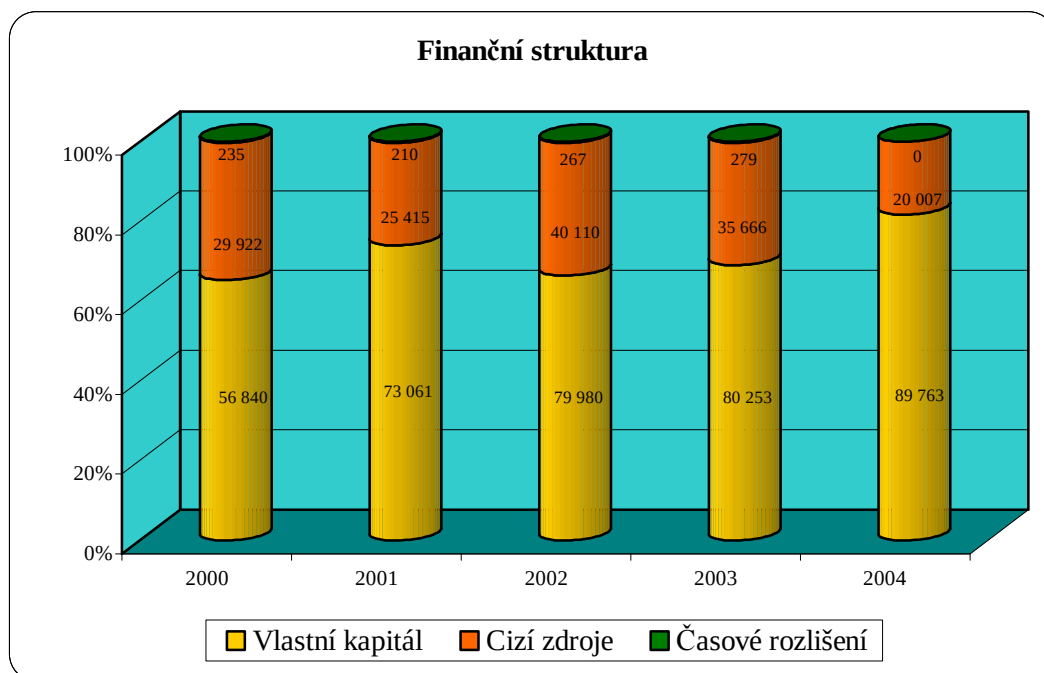
Výše **cizích zdrojů** je každoročně snižována. Výjimku tvoří rok 2002, kdy byl poskytnut již zmiňovaný bankovní úvěr, který samozřejmě hodnotu cizích zdrojů zvýšil. Přestože výše tohoto úvěru byla o 10 mil. Kč vyšší než tomu bylo v roce 2000, kdy firma získala dlouhodobý bankovní úvěr, poměr cizích zdrojů na vlastním kapitálu byl nižší v roce 2002 (33,3 %) než v roce 2000 (34,4 %). To je způsobeno trvalou ziskovostí podniku. Každoročně vykazovaný zisk tak zvyšuje hodnotu Vlastního kapitálu více než činí hodnota získaného bankovního úvěru.

Při pohledu na **krátkodobé závazky** lze říci, že jejich celková hodnota se nejdříve v roce 2001 téměř o třetinu zvýšila, poté byla téměř o polovinu snížena a v roce 2003 byla jejich hodnota naopak zvýšena o 40 % (viz Příloha I.). Pozitivně je nutno hodnotit položku Závazky z obchodních vztahů, která v peněžním vyjádření neustále klesala. Výjimku tvoří rok 2003, kdy tyto závazky vzrostly o 47,9 %. Je zde patrné, že podnik byl v platební neschopnosti. Ovšem v procentuálním vyjádření vzhledem ke krátkodobým závazkům je již od roku 2001 patrný rostoucí trend (viz tab. 2.). Ten se zastavil v roce 2004, kdy byly tyto závazky sníženy na necelých 290 tis. Kč. Patrný je také skokový nárůst v případě závazků k zaměstnancům. V letech 2000-1 představovaly tyto závazky cca 11 % z krátkodobých závazků, ovšem od roku 2002 je tato hodnota téměř dvojnásobná, v roce 2004 dokonce čtyřnásobná. V peněžním vyjádření byl již tento „skok“ v roce 2001, kdy se hodnota těchto závazků zvýšila o 25 %, o další čtvrtinu se zvýšily v roce 2003. Tyto zvýšení jsou důsledkem zvyšování počtu zaměstnanců a růstu mezd. Vykázané částky jsou totiž nevyplacené prosincové mzdy, které jsou zaměstnancům vypláceny 10. ledna a v rozvaze tak musí být evidovány jako závazky k zaměstnancům.

	2000	2001	2002	2003	2004
Krátkodobé závazky	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Závazky z obchodních vztahů	73,86%	48,82%	59,14%	62,96%	5,39%
Závazky ke spol. a účastníkům sdružení	0,40%	0,07%	0,90%	0,19%	0,46%
Závazky k zaměstnancům	11,45%	11,17%	21,34%	19,32%	25,07%
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdrav. pojištění	7,37%	5,99%	13,06%	9,80%	13,91%
Stát – daňové závazky a dotace	6,60%	31,36%	3,13%	2,64%	52,82%
Krátkodobé přijaté zálohy	0,00%	0,00%	0,00%	4,08%	0,76%
Dohadné účty pasivní	0,26%	2,47%	2,33%	1,00%	1,59%
Jiné závazky	0,07%	0,12%	0,12%	0,00%	0,00%

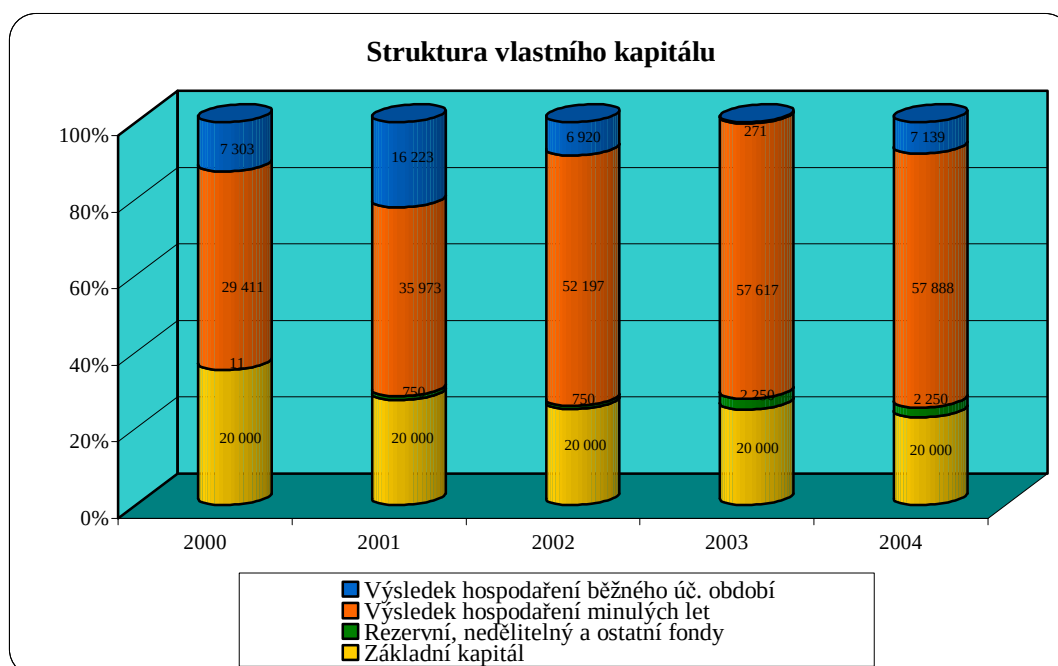
Tab. 2. Krátkodobé závazky podniku ABC, s.r.o.

Hodnota cizích zdrojů se v roce 2002 zvýšila o 58 % z důvodu poskytnutí bankovního úvěru. Tento úvěr je postupně splácen – hodnota cizích zdrojů neustále klesá. Pokles je také způsoben rozpouštěním rezerv. Tyto rezervy byly vytvořeny na opravu jedné z budov podniku, ovšem vedení podniku rozhodlo o prodeji této nemovitosti a proto musela být rezerva rozpuštěna.



Graf 3. Finanční struktura podniku ABC, s.r.o.

Z grafu 4. je patrný vývoj **rezervních, nedělitelných a ostatních fondů**. Ty se totiž ze svého původního stavu v roce 2000 (11 tis. Kč) postupně navýšily až na 2.250 tis. Kč v roce 2003. Velice významná je položka **Výsledek hospodaření minulých let**. Tento hospodářský výsledek totiž neustále roste. Graf také dokládá nepříznivý vývoj **hospodářského výsledku běžného účetního období**. Až do roku 2003 představoval stále menší podíl na vlastním kapitálu.



Graf 4. Struktura vlastního kapitálu podniku ABC, s.r.o.

3.1.3 Struktura nákladů a výnosů

Výkony podniku v letech 2000-2002 postupně rostly (viz Příloha II.). Největší nárůst lze zaznamenat v roce 2001, kdy se výkony zvýšily o pětinu. Tento vývoj byl způsoben především zvýšením **tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb** o 23,3 %. V následujících letech se vývoj tržeb zbrzdil a v roce 2003 došlo k jejich snížení o 10 %. Díky této skutečnosti došlo v roce 2003 k poklesu i výkonů, a to téměř o 20 %. Na tomto poklesu má zásluhu také aktivace a změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby. V roce 2004 dochází ke zlepšení situace – výkony se zvýšily o 4,5 %. Tento růst byl způsoben zvýšením tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a také změnou stavu vnitropodnikových zásob.

Celkové **výnosy** se v roce 2001 zvýšily o 19 %, v letech následujících ovšem došlo k jejich postupnému poklesu o 2 %, resp. 14 % (viz tab. 3). Změna nastává až v roce 2004. Růst byl v obou případech způsoben růstem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

Negativně je nutné hodnotit vývoj účetní **přidané hodnoty**. Tento ukazatel totiž v letech 2002 – 2003 vždy výrazně klesal. V roce 2002 byl pokles zapříčiněn nárůstem služeb a v roce 2003 byla příčina ve snížení výkonů.

Z tabulky č. 3 je patrné, že s výjimkou let 2001 a 2004, celkové **náklady** rostou rychleji než celkové výnosy, resp. náklady rostou, výnosy klesají. Tato skutečnost byla také důsledkem stále nižšího celkového zisku. Ten v roce 2001 převýšil hodnotu 16 mil. Kč, ovšem v letech následujících se nejdříve snížil na hodnotu pro podnik obvyklou (tj. cca 7 mil. Kč) a poté došlo k poklesu o celých 96 %. Zisk za rok 2004 dokládá konec krize, výnosy i náklady rostly, ovšem náklady pomaleji.

Na problémy stále ukazuje vývoj **provozního výsledku hospodaření**, který se od roku 2001 snižuje o více než polovinu svého minulého stavu (viz Příloha II.). Tomuto vývoji odpovídá i trend celkového zisku podniku. V roce 2004 sice došlo k růstu provozního výsledku hospodaření, ovšem jeho výše by dle mého názoru měla dosahovat min. 10 mil. Kč. Předpokládám tedy, že během roku 2005 bude nadále docházet ke zlepšení situace.

V odvětví je situace také nepříznivá. Ovšem nelze ji tak negativně hodnotit jako v případě podniku, v odvětví činil pokles zisku v roce 2003 jen -3,25 %, což ve srovnání s podnikovými -72,15 % je diametrální rozdíl.

(údaje v tis. Kč)	Rok					Meziroční změna v %			
	2000	2001	2002	2003	2004	01/00	02/01	03/02	04/03
Výnosy	121 732	144 729	141 990	122 420	130 904	18,89	-1,89	-13,78	6,93
Náklady	114 432	128 504	135 070	122 149	123 765	12,30	5,11	-9,57	1,32
Zisk	7 300	16 225	6 920	271	7 139	122,26	-57,35	-96,08	2534,32

Tab. 3. Vývoj výnosů a nákladů podniku ABC, s.r.o.

3.2 Vývoj Cash flow

Hlavním zdrojem peněžních prostředků podniku je provozní činnost a finanční činnost (tzn. bankovní úvěry). Záporná čísla v případě CF z finanční činnosti dokazují splácení přijatého bankovního úvěru. Z tabulky jsou patrné vysoké investice v letech 2000 a 2002.

(údaje v tis. Kč)	2000	2001	2002	2003	2004
Počáteční stav peněžních prostředků	19 436	6 011	15 091	13 195	320
CF z provozní činnosti	2 987	19 625	2 174	3 320	14616
CF z investiční činnosti	-31 409	-6 345	-24 750	-9 715	-3476
CF z finanční činnosti	15 000	-4 200	20 680	-6 480	-8556
Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků	-13 422	9 080	-1 896	-12 875	2584
Konečný stav peněžních prostředků	6 014	15 091	13 195	320	2904

Tab. 4. Vývoj cash flow podniku ABC, s.r.o.

3.3 Analýza poměrových ukazatelů

3.3.1 Ukazatel likvidity

- Běžná likvidita = oběžná aktiva / (krátk. závazky + krátk. bankovní úvěry)
- Pohotová likvidita = (krátk. pohl. + fin. majetek) / (kr. závazky + krátk. bank. úvěry)
- Hotovostní likvidita = finanční majetek / (krátk. závazky + krátk. bankovní úvěry)

	Rok					Meziroční změna v %				Dop. kritérium
	2000	2001	2002	2003	2004	01/00	02/01	03/02	04/03	
Běžná likvidita	5,03	5,26	1,76	5,14	7,74	4,55	-66,47	191,57	50,65	1,5-2,5
Odvětvový průměr	1,79	1,52	1,53	1,42	1,37	-15,08	0,66	-7,19	-3,52	
Pohotová likvidita	2,89	2,51	0,85	0,90	1,85	-13,04	-66,31	5,75	106,59	1,0-1,5
Odvětvový průměr	1,07	0,88	0,97	0,91	0,93	-17,76	10,23	-6,19	2,20	
Hotovostní likvid.	0,82	1,60	0,44	0,04	0,54	94,13	-72,50	-91,65	1377,90	0,2-0,5
Odvětvový průměr	0,20	0,14	0,16	0,18	0,30	-30,00	14,29	12,50	66,67	

Tab. 5. Ukazatele likvidity podniku ABC, s.r.o. a odvětví

Jelikož je doporučená hodnota v případě **běžné likvidity** interval 1,5-2,5 (www.mpo.cz), můžeme říci, že podnik se v tomto intervalu dlouhodobě pohybuje, ve většině sledovaných let je tato hodnota dokonce vyšší než 5 (viz tab. 5.). Podnik je schopen bez problémů hradit své krátkodobé závazky z oběžných aktiv, není nucen používat k jejich financování dlouhodobého majetku. Kriticky lze hodnotit příliš vysokou hodnotu tohoto ukazatele. Vyšší hodnota snižuje podniku rentabilitu vlastního kapitálu. Lze říci, že vedení podniku upřednostňuje finanční stabilitu před výnosem. Je proto vhodné snížit stav oběžných aktiv, která podnik nepotřebuje bezprostředně nutně ke své činnosti – především je nutné eliminovat výrobky na skladě. Situace v odvětví je optimální s mírným klesajícím trendem (viz Příloha IV.).

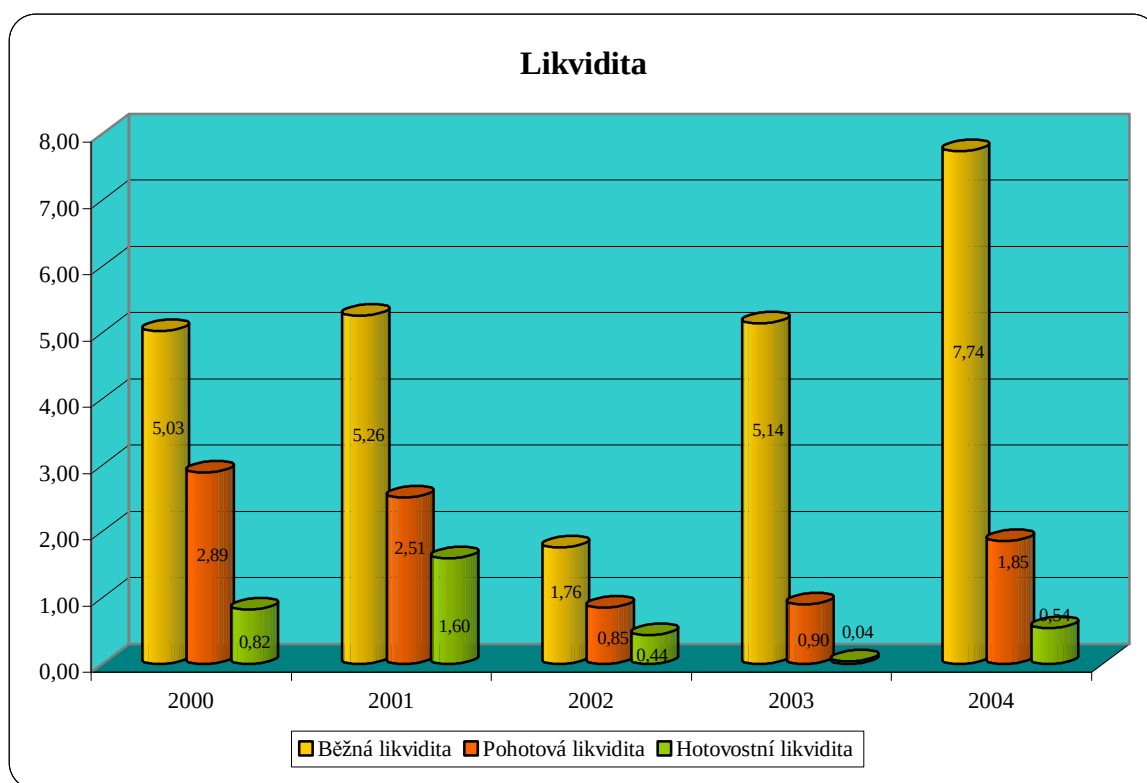
V případě **pohotové likvidity** podnik nedosahuje optimální hodnoty v letech 2002 a 2003. To je dáno skutečností, že hodnota oběžných aktiv byla více než z poloviny (v roce 2003 dokonce z 82,6 %) tvořena zásobami. Pokud jsou tedy zásoby z výpočetního vztahu vyloučeny, zjistíme, že podnik musí spoléhat na případný prodej zásob. Ovšem vyšší hodnoty ukazatele v letech 2000, 2001 a 2004 ukazují, že podnik měl v držení více finančního majetku (příp. pohledávek) než bylo potřeba. Ke zjištění optimálního stavu finančního majetku nám slouží tzv. provozně nutný finanční majetek (viz dále).

V případě **hotovostní likvidity** bylo doporučené kritérium ve všech letech převyšeno (s výjimkou roku 2003). V těchto letech byl podnik schopen uspokojit své věřitele zaplacením svých závazků pomocí hotovosti. Ovšem za cenu držení zbytečně vysoké hodnoty peněžních prostředků, které mohly být případně vhodně investovány. V roce 2003 podnik dosáhl hodnoty pouze 0,04, což značí problémy – podnik měl problém uspokojit své věřitele. Příčinou je samozřejmě značný pokles krátkodobého finančního majetku, především radikální snížení stavu bankovních účtů až na nulovou hodnotu. Zde byla patrná nutnost prodeje nepotřebného majetku (viz běžná likvidita), což by vedlo ke zvýšení peněžních prostředků. Z tabulky 6. vyplývá, že ke změně stavu k lepšímu, bylo nutné v roce 2003 zvýšit hodnotu finančního majetku více než 13ti násobně, tzn. na hodnotu 4.359 tis. Kč. Tuto částku lze získat výše uvedeným způsobem – prodej výrobků a nepotřebného materiálu ze skladu.

	2000		2001		2002		2003		2004	
	Skut. stav	Změna -	Skut. stav	Změna -	Skut. stav	Změna +	Skut. stav	Změna +	Skut. stav	Změna -
Finanční maj.	6.012	3.652	15.092	4.723	13.195	15.012	320	4.359	2.904	2.676
Kr.záv.+kr.BÚ	7.304	7.304	9.445	9.445	30.024	30.024	8.717	8.717	5.352	5.352
Hotovostní lik.	0,82	0,5	1,60	0,5	0,44	0,5	0,04	0,5	0,54	0,5

Tab. 6. Provozně nutný finanční majetek podniku ABC, s.r.o.

Z tabulky 6. je patrné, že podnik měl v letech 2000, 2001 a 2004 nadbytek finančního majetku. Pokud by se tedy hotovostní likvidita měla pohybovat na optimální úrovni, tj. hodnota 0,5, musel by podnik např. v roce 2004 snížit svůj finanční majetek na hodnotu 2.676 tis. Kč (tzn. o 228 tis. Kč). Podobná situace byla také v roce 2001, kdy mohl podnik snížit hodnotu finančního majetku až na 4.723 tis. Kč (tj. snížení o 10.369 tis. Kč).



Graf 5. Ukazatele likvidity podniku ABC, s.r.o.

3.3.2 Ukazatele rentability

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = čistý zisk / vlastní kapitál
- Rentabilita celkového kapitálu (ROA) = EBIT / aktiva
- Rentabilita tržeb = čistý zisk / výnosy

(údaje v %)	Rok					Meziroční změna v %			
	2000	2001	2002	2003	2004	01/00	02/01	03/02	04/03
ROE	12,84	22,21	8,65	0,34	8,17	72,91	-61,04	-96,10	2302,9
Odvětvový průměr	14,98	14,77	11,72	11,90	16,50	-1,40	-20,65	1,54	38,66
ROA	11,68	24,62	8,92	3,37	9,44	110,76	-63,77	-62,23	180,07
Odvětvový průměr	13,73	12,65	10,14	15,89	13,48	-7,87	-19,84	56,70	-15,17
Rentabilita tržeb	6,68	12,88	5,66	0,23	5,45	92,76	-56,06	-96,01	2269,6
Odvětvový průměr	5,02	4,00	3,41	3,38	5,29	-20,41	-14,59	-1,08	56,51

Tab. 7. Ukazatele rentability podniku ABC, s.r.o. a odvětví

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) patří mezi nejoblíbenější měřítka finanční výkonnosti. Představuje míru výkonnosti, kterou vlastníci získávají ze svých investic. Vyjadřuje, že z jedné koruny kapitálu, který do podniku vlastníci vložili, firma vyprodukovala 0,1284 Kč čistého zisku v roce 2000, v roce 2001 to již bylo více (0,22 Kč). V letech následujících již ovšem byla hodnota tohoto ukazatele postupně snížena – v roce 2003 již byla tato hodnota jen 0,0034 Kč čistého zisku z 1 koruny vloženého kapitálu. Tento stálý pokles je zapříčiněn tím, že vlastní kapitál se zvyšoval mnohem rychleji než čistý zisk (zisk má klesající tendenci). Meziroční vývoj těchto položek zobrazuje tabulka 8.

	Meziroční změna			
	01/00	02/01	03/02	04/03
Čistý zisk	122,14%	-57,34%	-96,08%	2534,32%
Vlastní kapitál	28,54%	9,47%	0,34%	8,9%

Tab. 8. Vývoj čistého zisku a vlastního kapitálu podniku ABC, s.r.o.

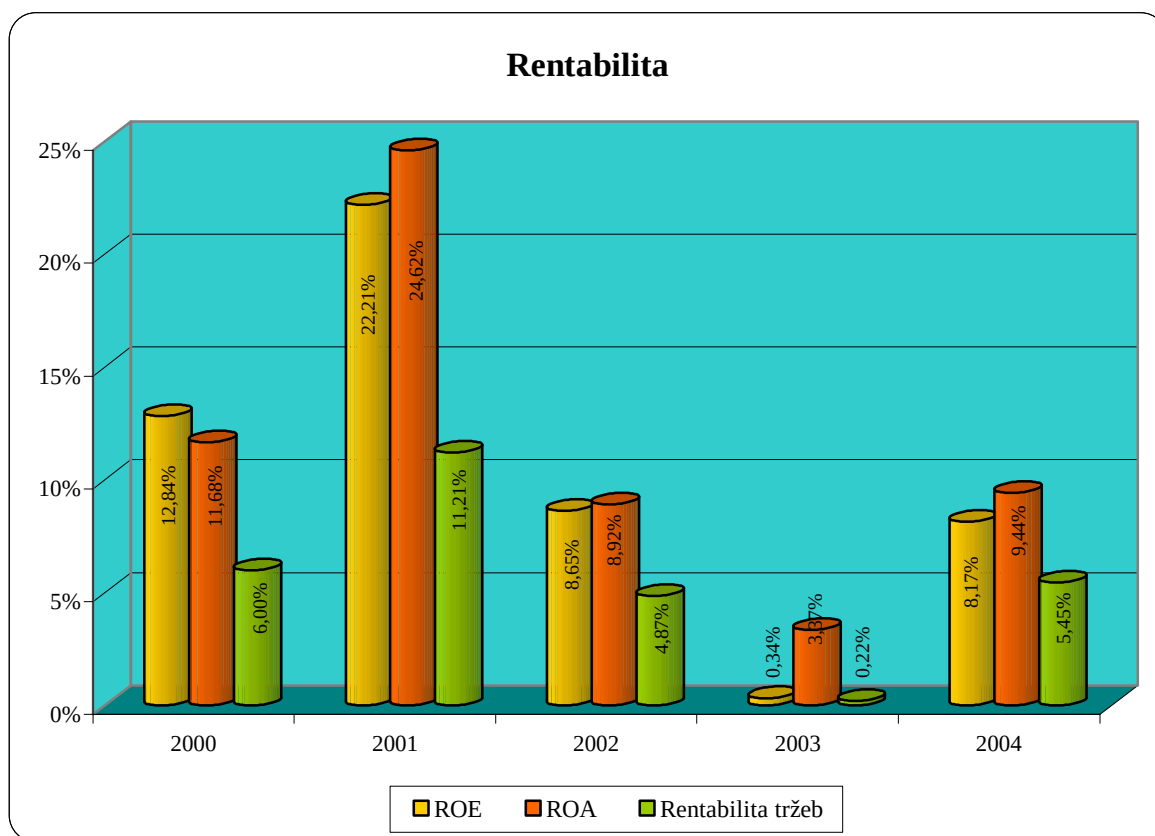
Díky této skutečnosti je výše ROE v odvětví vyšší než je tomu v podniku. V letech, kdy se hodnota ROE pohybovala nad průměrem úročení dlouhodobých vkladů lze tento ukazatel hodnotit pozitivně. Situace v odvětví jasně ukazuje expanzi nábytkářské výroby – hodnoty ROE jsou vyšší než 11 %, ukazatel ROA dosáhl v roce 2003 hodnoty téměř 16 % (viz tab. 7.). Obecně lze říci, že hodnota ROE má být vyšší než výnosnost jiných investorských příležitostí, v opačném případě by pro investory nebylo výhodné mít ve společnosti podíl.

V Příloze VII. znázorňuji pyramidový rozklad ukazatele ROE, který vyjadřuje, které skutečnosti měli vliv na vývoj rentability vlastního kapitálu v daném roce.

Ukazatel hodnoty **rentability celkového kapitálu** (ROA) se až do roku 2003 postupně snižoval, podobně jako v případě ukazatele ROE. V odvětví je situace jiná, zde se hodnota ukazatele dlouhodobě pohybuje nad 10% hranicí.

Finanční teorie nám říká: $ROE > ROA$ (Pavlíková, 1998). Tento vztah platí v podniku jen v roce 2000. Ve všech ostatních letech tomu bylo naopak. Což je samozřejmě nutné hodnotit velmi negativně.

Ukazatel **rentability tržeb** je nutné posuzovat v časové řadě, tzn. že pozitivně je hodnocen rostoucí trend (viz graf 6.). Ovšem i v případě poklesu tohoto ukazatele se nemusí jednat o negativní trend pokud rostou tržby. Což neplatí pro rok 2003, kdy nastal pokles tržeb i rentability tržeb. V roce 2004 opět dochází ke zlepšení rentability.



Graf 6. Ukazatele rentability podniku ABC, s.r.o.

3.3.3 Ukazatele zadluženosti

- Celková zadluženost = (cizí zdroje + ostatní pasiva) / pasiva
- Míra zadluženosti = cizí zdroje / VK
- Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv = VK / aktiva
- Finanční páka = vlastní kapitál / cizí kapitál
- Krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobými zdroji = dlouhodobé zdroje / dlouh. majetek
- Úrokové krytí = EBIT / Nákladové úroky
- Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem = VK / Dlouhodobý majetek

	Rok					Meziroční změna v %			
	2000	2001	2002	2003	2004	01/00	02/01	03/02	04/03
Celková zadluženost v %	34,66	25,97	33,55	30,93	20,41	-25,09	29,20	-7,79	-34,01
Odvětvový průměr v %	45,73	54,33	53,44	53,21	61,02	18,82	-1,65	-0,42	14,68
Míra zadluženosti v %	52,64	34,79	50,15	44,44	25,64	-33,92	44,17	-11,38	-42,30
Odvětvový průměr v %	79,97	108,61	107,97	108,46	148,71	35,81	-0,59	0,46	37,11
VK / A [%]	65,34	74,03	66,45	69,07	79,59	13,31	-10,24	3,93	15,23
Odvětvový průměr v %	54,28	45,67	46,57	46,79	38,98	-15,85	1,96	0,47	-16,69
Finanční páka	1,900	2,875	1,994	2,250	3,900	51,33	-30,64	12,84	73,33
Odvětvový průměr	1,250	0,921	0,926	0,922	0,672	-26,37	0,59	-0,45	-27,11
Krytí dl. aktiv dl. zdroji	1,59	1,82	1,34	1,51	1,54	14,84	-26,38	12,46	2,17
Odvětvový průměr	1,52	1,44	1,35	1,38	1,36	-5,72	-5,94	1,83	-1,52
Úrokové krytí	91,57	25,23	19,85	3,64	12,62	-72,44	-21,35	-81,65	246,47
Odvětvový průměr	7,28	6,31	7,96	8,90	2,57	-13,29	26,05	11,86	-71,11
Krytí dl. majetku VK	1,14	1,50	1,19	1,13	1,29	31,74	-20,33	-5,19	14,16
Odvětvový průměr	1,24	1,08	1,01	1,12	1,002	-12,75	-6,59	10,98	-10,57

Tab. 9. Ukazatele zadluženosti podniku ABC, s.r.o. a odvětví

Ukazatel **celková zadluženost** podniku zobrazuje, v jakém rozsahu je majetek podniku kryt cizími zdroji. V případě podniku ABC, s.r.o. se hodnota celkové zadluženosti pohybuje v intervalu do 35 %, tzn. v doporučených hodnotách (optimum je 30 – 60 %). Při meziročním srovnání je patrný sestupný trend – celková zadluženost podniku ABC, s.r.o. je nízká (viz tab. 9.). Při pohledu na situaci v odvětví je patrné, že konkurence je více zadlužena, její celková zadluženost se pohybuje v rozsahu 45 – 61 %. Problematiku zadluženosti podniku ABC, s.r.o. tedy mohou hodnotit pozitivně – nízká hodnota celkové zadluženosti představuje pro věřitele nízké riziko.

K posouzení zadluženosti je možné poměřovat také cizí a vlastní kapitál (**míru zadluženosti**). Tento ukazatel je v případě žádosti o nový úvěr pro banku velice

významný. Při posuzování je velice důležitý časový vývoj, tzn., zda se podíl cizích zdrojů zvyšuje, či snižuje. V případě podniku ABC, s.r.o. je od roku 2002 patrný pokles ukazatele, tzn., že podnik je stále méně zadlužen (viz graf 7.). Při pohledu na vývoj v odvětví je patrné, že hodnota ukazatele je mnohem vyšší než v podniku, dokonce se pohybuje nad 100% hranicí, což znamená, že konkurence je pro banky velice rizikovou klientelou.

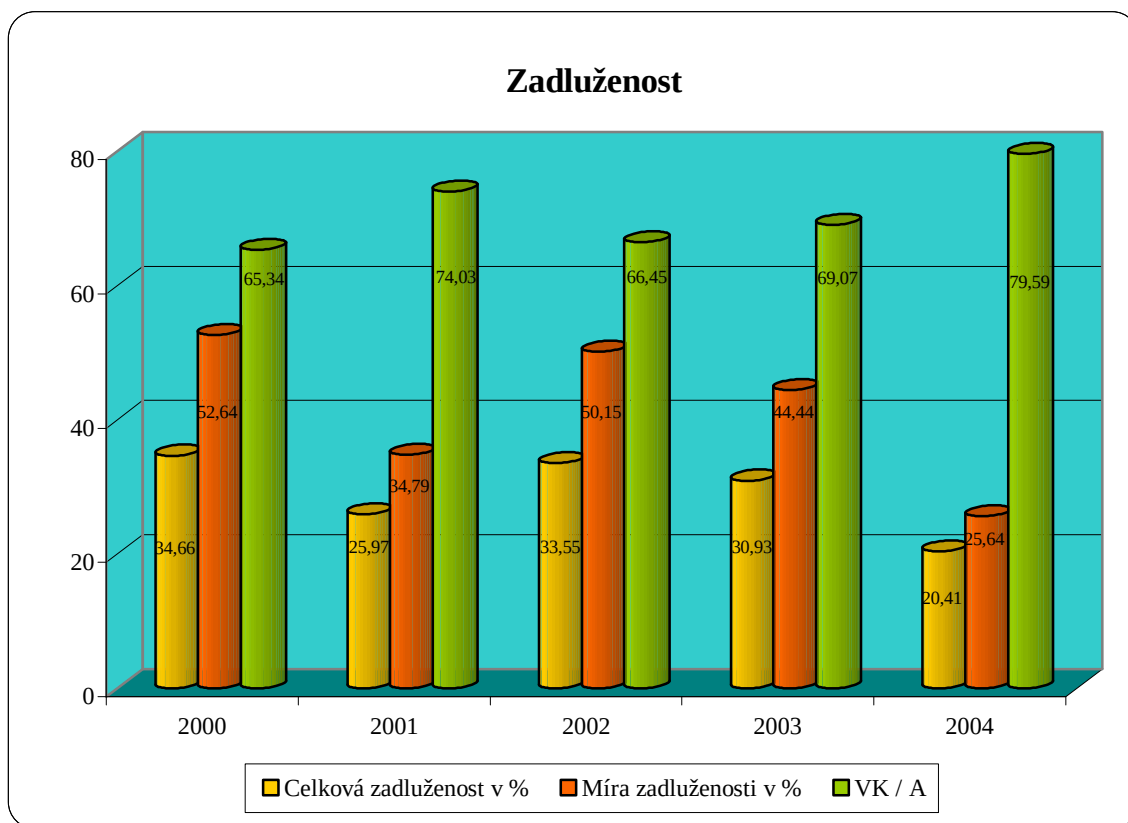
Hodnota poměru **vlastního kapitálu a celkových aktiv** by se měla pohybovat v doporučeném intervalu od 30 do 60 %. Tato podmínka byla v podniku splněna, poměr se dlouhodobě pohybuje nad 60 %. Tato vyšší hodnota znamená vysokou stabilitu podniku (tzn. nízkou hrozbu úpadku), ovšem je nutné si uvědomit, že vlastní kapitál je nejdražším způsobem financování. Vysoká hodnota ukazatele (což je případ podniku ABC, s.r.o.) pak má negativní vliv na rentabilitu podniku. Naopak můžeme říci, že nízká hodnota znamená vyšší riziko podnikání, ale s vyššími zisky. Ukazatel sleduje dlouhodobou stabilitu společnosti, tzn. jakým způsobem financuje svá aktiva. Ovšem je nutné posuzovat v návaznosti na rentabilitu – viz náklady kapitálu a finanční páka.

Ukazatel **krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobými zdroji** je nutný pro posouzení dlouhodobé finanční rovnováhy podniku. Abychom mohli konstatovat, že podnik je dlouhodobě finančně stabilní, musí být hodnota tohoto ukazatele větší než 1. Jak dokládá tab. 9., tuto podmínku podnik i odvětví ve všech sledovaných letech splňuje. Přičemž stav v podniku je o něco málo lepší než-li je tomu v odvětví. Podniky působící v nábytkářském odvětví (včetně mnou sledovaného podniku) jsou dlouhodobě finančně stabilní. Navíc podniky využívají konzervativní strategii financování, tzn. že dlouhodobý majetek je kryt z vlastních zdrojů.

Ukazatel **úrokové krytí** hodnotí zadluženost pomocí výkazu zisků a ztrát a vyjadřuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Tento ukazatel je pro podnik velmi významný, pokud k financování své činnosti využívá cizích úročených zdrojů. Podnik může využívat cizí kapitál z důvodu nedostatečného vlastního kapitálu nebo také z toho důvodu, že cizí kapitál je levnější než kapitál vlastní a jeho použití tedy zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu. Dalším důvodem může být také skutečnost, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku, protože úrok jako součást nákladů snižuje zisk, ze kterého se platí daně (tzv. daňový štít). Pokud má ukazatel úrokové krytí hodnotu 1 znamená to, že podnik je schopen splácet úroky. V tomto případě ovšem podniku již nezbyvá žádný čistý zisk (který mohl být do podniku reinvestován nebo vyplacen majitelům), proto je

doporučená hodnota tohoto ukazatele vyšší než 5. Z tabulky 9. je patrné, že podnik tuto podmínku ve všech sledovaných letech splňoval, v roce 2000 dokonce tato hodnota přesahovala hodnotu 90. Tyto výsledky svědčí o dostatečně vysoké kapacitě přijmout úvěr. Což se také stalo, v roce 2000 podnik získal 15mil. úvěr a v roce 2002 úvěr 25 mil. Kč. Postupně se tedy velmi vysoká hodnota ukazatele snížila až na hodnotu 3,64 v roce 2003, a to díky novému úvěru a stále nižší hodnotě EBIT. Ovšem v roce 2004 již hodnota tohoto ukazatele byla vyšší než 12. To bylo způsobeno nižšími placenými úroky a také vyššímu EBIT než v roce 2003. Situace v odvětví neprobíhala až do roku 2004 podobným skokovým vývojem, hodnota úrokového krytí se zde pohybovala v rozmezí hodnot 6,3 – 9, což znamená, že v odvětví byla v letech 2000 – 2003 doporučovaná hodnota dodržena. Výjimku tvoří pouze rok 2004, kdy hodnota klesla na hodnotu 2,57 %.

Výsledek a vývoj **poměru vlastního kapitálu na dlouhodobém majetku** vyšší než 1 znamená, že podnik používá vlastní dlouhodobé zdroje i ke krytí oběžných (tzn. krátkodobých) aktiv. Podnik tak dává přednost stabilitě před výnosem. Pokud se hodnota ukazatele blíží či převyšuje hodnotu 1, mluvíme o překapitalizování. Což je případ podniku ABC, je zde sice patrný klesající trend, přesto je hodnota stále vyšší než 1. Při překapitalizování se preferuje stabilita před výnosem. Tzn., že dlouhodobé vlastní zdroje se používají i na financování krátkodobých aktivit podniku, což je nerentabilní (náklady dlouhodobého kapitálu jsou většinou vyšší než výnosy z oběžného majetku, proto při jejich použití tímto způsobem ztrácíme). Můžeme říci, že riziko podniku je minimální, ovšem tato jistota je dosažena na úkor rentability. Ta se totiž každoročně snižuje. Proto je jakékoliv zvyšování tohoto ukazatele pro podnik nepříznivé, je nutné při podnikání více využívat cizího kapitálu.



Graf 7. Ukazatele zadluženosti podniku ABC, s.r.o.

Vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu

Vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu vyjadřují dva faktory – úroková redukce zisku (EBT / EBIT) a finanční páka (A / VK), přičemž tyto faktory působí protichůdně. Společný vliv obou faktorů lze vyjádřit jejich součinem – tzv. **ziskový účinek finanční páky** (multiplikátor jmění vlastníků).

$$\frac{EBT}{EBIT} \times \frac{A}{VK} > 1$$

	2000	2001	2002	2003	2004
Úroková redukce zisku	0,9891	0,9604	0,9496	0,7254	0,9207
Finanční páka	1,5306	1,3507	1,5048	1,4479	1,2564
Multiplikátor jmění vlastníků	1,514	1,297	1,429	1,050	1,157

Tab. 10. Multiplikátor vlastního kapitálu podniku ABC, s.r.o.

Z tabulky 10. je tedy zřejmé, že podnik se každoročně pohybuje nad hodnotou 1, což znamená, že zvyšování podílu cizích zdrojů má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu vlastníků. Z předchozích analýz vyplývá, že podnik využívá k financování příliš mnoho vlastního kapitálu, je tedy vhodné více se zadlužit.

3.3.4 Ukazatele aktivity

- Doba obratu celkových aktiv = (aktiva / tržby) * 360
- Doba obratu zásob = (zásoby / tržby) * 360
- Doba obratu (splatnosti) pohledávek = (pohledávky / tržby) * 360
- Doba obratu (splatnosti) závazků = (krátkodobé závazky / tržby) * 360

(údaje ve dnech)	Rok					Meziroční změna v %			
	2000	2001	2002	2003	2004	01/00	02/01	03/02	04/03
Doba obr. celk. aktiv	290,58	284,16	355,58	376,64	345,8	-2,21	25,13	5,92	-8,18
Odvětvový průměr	219,52	232,84	254,57	246,08	334,3	6,07	9,33	-3,33	35,86
Doba obratu zásob	52,09	74,54	81,15	119,85	99,27	43,10	8,87	47,69	-17,17
Odvětvový průměr	49,15	52,02	49,54	50,98	65,07	5,86	-4,77	2,89	27,63
Doba obr. pohledáv.	50,47	24,94	36,18	24,28	22,06	-50,59	45,08	-32,88	-9,15
Odvětvový průměr	62,03	59,84	71,11	72,24	92,93	-3,54	18,83	1,60	28,64
Doba obratu závazků	24,40	27,20	14,84	22,61	16,86	11,48	-45,42	52,36	-25,43
Odvětvový průměr	45,04	59,49	71,98	71,31	117,2	32,09	20,99	-0,92	64,40

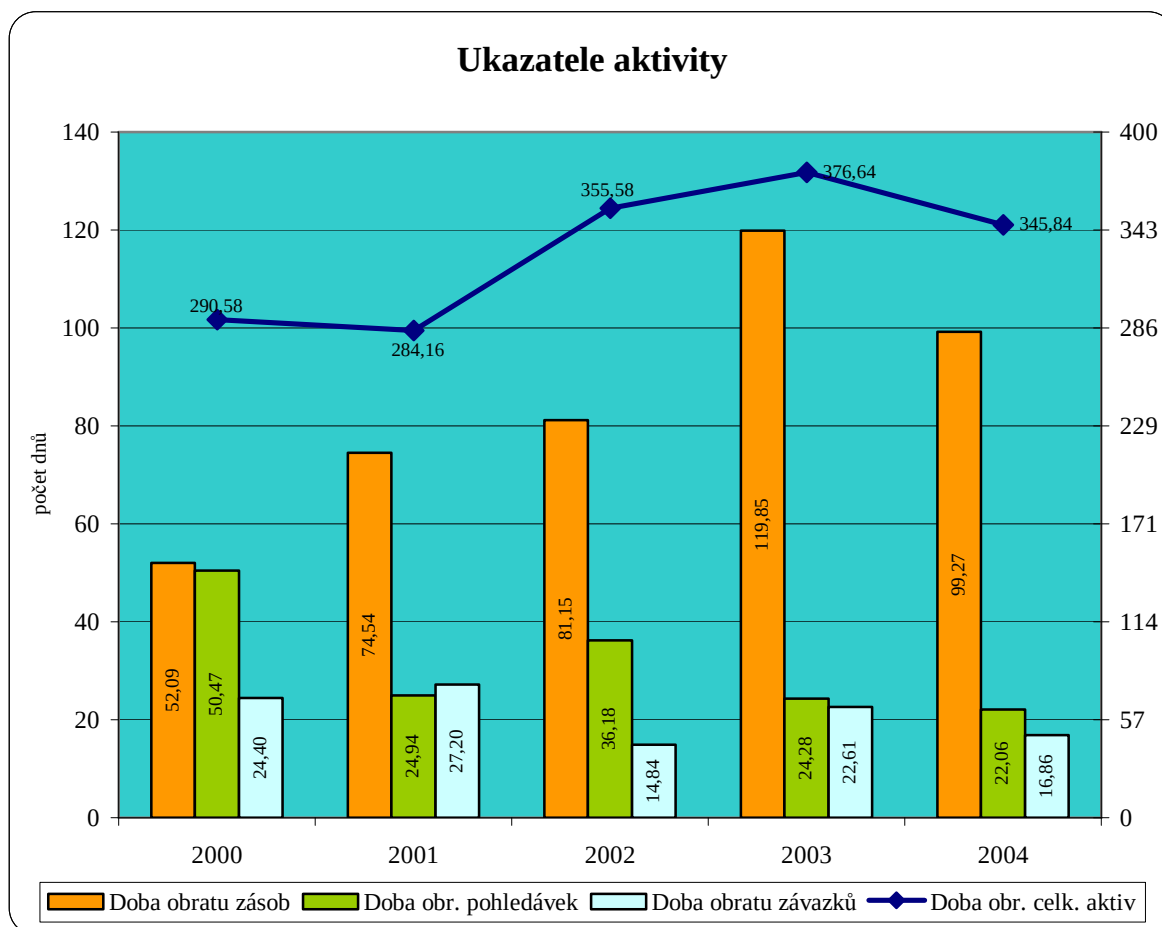
Tab. 11. Ukazatele aktivity podniku ABC, s.r.o. a odvětví

Vzhledem k tomu, že maximální doporučená hodnota **doby obratu celkových aktiv** je 360 dnů (tzn. že aktiva by se měla „obrátit“ alespoň jednou za rok), můžeme říci, že se podnik pohyboval v „povolených“ hodnotách, výjimkou je rok 2003 (viz graf 8.). V tomto roce hodnota ukazatele dosahuje hodnot 376,6. Navíc je zde patrný i rostoucí trend od roku 2001. Tato skutečnost svědčí o špatném využívání celkových aktiv, neúměrném majetkovém vybavení podniku a jeho neefektivním využití (růst tržeb je nižší než růst aktiv). Doba nutná k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobní a zboží formy opět do peněžní formy, byla tedy delší než 1 rok. V roce 2004 dochází ke zlepšení situace, hodnota ukazatele je cca 346 dnů, dochází tedy ke zkrácení doby obratu aktiv. Situace v odvětví je lepší – hodnota ukazatele se pohybuje kolem hodnoty 250 dnů (viz tab. 11.).

Také v případě ukazatele **doby obratu zásob** je zřejmý negativní rostoucí trend, který trvá až do roku 2003. Pro podnik to znamená, že byla neustále zvyšována vázanost kapitálu v zásobách. Tento rostoucí trend signalizoval problémy s odbytem výrobků, to také dokládá i růst hodnoty materiálu a výrobků na skladu. Růst doby obratu má vliv na zhoršení likvidity podniku a poukazuje i na problémy v rámci výrobního procesu. To vše mělo vliv na zhoršení rentability podniku. Ke zlepšení situace dochází v roce 2004, kdy můžeme zaznamenat pokles tohoto ukazatele (snížení stavu zásob na skladě), ten je ovšem

stále téměř dvojnásobný než v roce 2000. V odvětví je situace příznivější, hodnota ukazatele v roce 2003 byla více než poloviční při srovnání s vývojem v podniku.

Obecně nemá být doba obratu zásob vyšší než **doba obratu závazků**. Údaje tabulky 11. ukazují, že tato oblast je pro podnik značně problematická. Situace v odvětví je opět mnohem lepší než v podniku. Jelikož byla **doba obratu pohledávek** v průběhu sledovaných let větší (cca 1 měsíc) než doba obratu závazků (max. 1 měsíc; v roce 2004 jen 17 dnů), je nutné upozornit na fakt, že podnik nemohl využívat při své činnosti neúročené peněžní prostředky (obchodní úvěr), protože musel své závazky splatit dříve než obdržel platby od svých odběratelů. Nejvíce je tato situace zřejmá v roce 2000, kdy musel podnik hradit své závazky již za 25 dnů, ovšem platby od svých zákazníků obdržel až za 50 dnů. Zde je patrná nutná změna obchodní politiky podniku. Ta v průběhu mnou sledovaných let nastala, došlo ke snížení obou sledovaných ukazatelů – závazky jsou nyní placeny za 10 dnů, odběratelé splácejí své závazky v průměru za 22 dnů – ovšem jejich hodnoty mají být opačné.



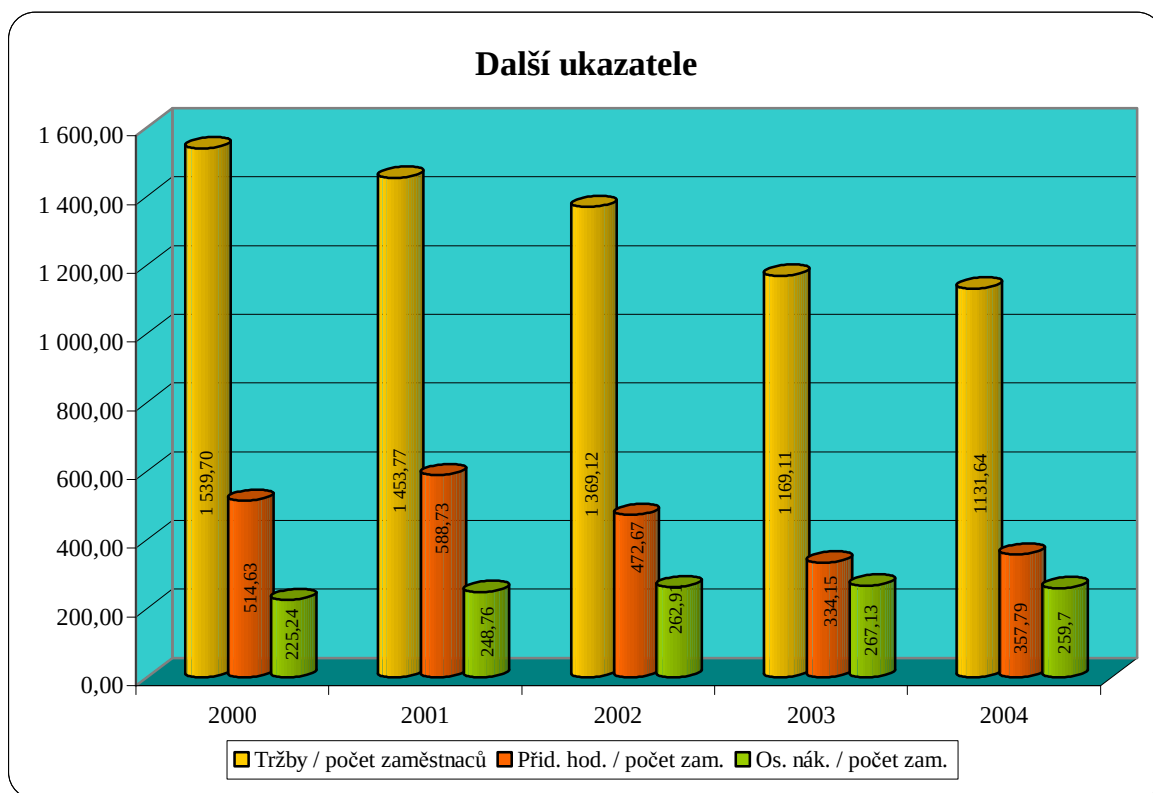
Graf 8. Ukazatele aktivity podniku ABC, s.r.o.

3.3.5 Další ukazatele

Poměr účetní **přidané hodnoty a tržeb** znázorňuje, jak velký podíl přidá podnik na výrobek. Z tabulky 12. je patrné, že podnik si drží vysoký podíl přidané hodnoty, který se v roce 2001 dokonce přehoupl přes 40% hranici. Po tomto maximu ovšem dochází ke každoročnímu snížení tohoto poměru, což samozřejmě není pozitivní, ovšem v roce 2004 již dochází k návratu na úroveň cca 35 %. Situace v odvětví je delší dobu na podobné úrovni, poměr se pohybuje ve výši 26 – 30 %.

Poměr **osobních nákladů a počtu zaměstnanců** nám ukazuje jak se vyvíjejí platy zaměstnanců. Tento ukazatel může růst pouze v případě, kdy se zvyšuje také produktivita, tzn. poměr účetní přidané hodnoty a počtu zaměstnanců. Což ovšem v podniku neplatilo, je zde patrný rychlejší růst počtu pracovníků než přidané hodnoty. Resp. přidaná hodnota klesala, počet pracovníků se zvyšoval. Obdobná situace je i v odvětví. Pokles v roce 2004 je způsoben faktem, že údaje jsou k 30. 9. 2004. Předpokládám, že situace k 31.12. 2004 bude opačná, meziočnně se poměr osobních nákladů na zaměstnance zvýší.

Ukazatel **osobní náklady / tržby** nám ukazuje, že podnik má vyšší podíl osobních nákladů než ostatní podniky v odvětví. Navíc jejich podíl v podniku roste vyšším tempem.



Graf 9. Další ukazatele podniku ABC, s.r.o.

	Rok					Meziroční změna v %			
	2000	2001	2002	2003	2004	01/00	02/01	03/02	04/03
Počet pracovníků	70	86	89	95	101	22,86	3,49	6,74	6,32
Přidaná hodnota / tržby	33,42%	40,50%	34,52%	28,58%	34,87%	21,16	-14,75	-17,21	22,01
Odvětvový průměr	29,78%	27,50%	26,50%	26,77%	26,20%	-7,64	-3,63	1,00	-2,14
Přid. hod. / počet zam.	514,63	588,73	472,67	334,15	357,79	14,40	-19,71	-29,31	7,07
Odvětvový průměr	329,574	332,361	335,736	353,486	298,11	0,85	1,02	5,29	-15,67
Os. nákl. / počet zam.	225,24	248,76	262,91	267,13	259,70	10,44	5,69	1,60	-2,78
Odvětvový průměr	188,799	195,237	211,162	222,706	173,62	3,41	8,16	5,47	-22,04
Osobní náklady / tržby	14,63%	17,11%	19,20%	22,85%	25,31%	16,97	12,22	18,99	10,77
Odvětvový průměr	17,06%	16,16%	16,67%	16,86%	15,26%	-5,29	3,18	1,17	-9,50
Tržby / počet zaměst.	1 539,70	1 453,77	1 369,12	1 169,11	1 131,64	-5,58	-5,82	-14,61	-3,20
Odvětvový průměr	1 106,79	1 208,45	1 266,72	1 320,54	1 137,93	9,19	4,82	4,25	-13,83
Provozní CF / tržby	2,77%	15,70%	1,78%	2,99%	12,79%	466,39	-88,63	67,55	327,8
Výnosy / přidaná hodn.	3,38	2,86	3,38	3,86	3,62	-15,41	18,08	14,26	-6,07
Odvětvový průměr	3,72	3,97	4,27	4,21	4,32	6,66	7,49	-1,35	2,51
Náklad. úroky / tržby	0,10%	0,77%	0,44%	0,97%	0,72%	647,90	-42,36	118,01	-25,78
Odvětvový průměr	1,33%	1,30%	0,90%	0,76%	0,84%	-2,62	-30,44	-15,48	10,84
Náklady / výnosy	94,00%	88,79%	95,13%	99,78%	92,71%	-5,55	7,14	4,89	-7,08
Odvětvový průměr	92,46%	93,69%	94,46%	94,66%	92,44%	1,33	0,81	0,22	-2,34
Výkon. spotřeba / tržby	66,20%	62,54%	70,77%	65,68%	63,72%	-5,53	13,16	-7,19	-2,99
Odvětvový průměr	68,77%	70,27%	69,59%	70,62%	72,79%	2,18	-0,97	1,48	3,07

Tab. 12. Další ukazatele podniku ABC, s.r.o. a odvětví

3.4 Struktura účetní přidané hodnoty

	2000		2001		2002		2003		2004	
Přidaná hodnota	100%*	100%#	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Mzdy	31,35%	42,18%	30,47%	43,1%	39,82%	45,7%	57,12%	45,4%	51,61%	42,3%
Sociální náklady	12,42%	15,11%	11,78%	15,6%	15,80%	16,7%	22,83%	17,0%	20,98%	15,4%
Odpisy	16,78%	10,56%	13,59%	11,2%	15,53%	12,7%	18,26%	11,1%	18,72%	10,2%
EBIT	28,21%	32,53%	47,99%	29,7%	25,52%	27,1%	12,33%	25,3%	28,67%	35,8%
Nespecifikováno	11,23%	-0,38%	-3,84%	0,3%	3,32%	-2,1%	-10,54%	1,2%	-19,98%	-3,7%

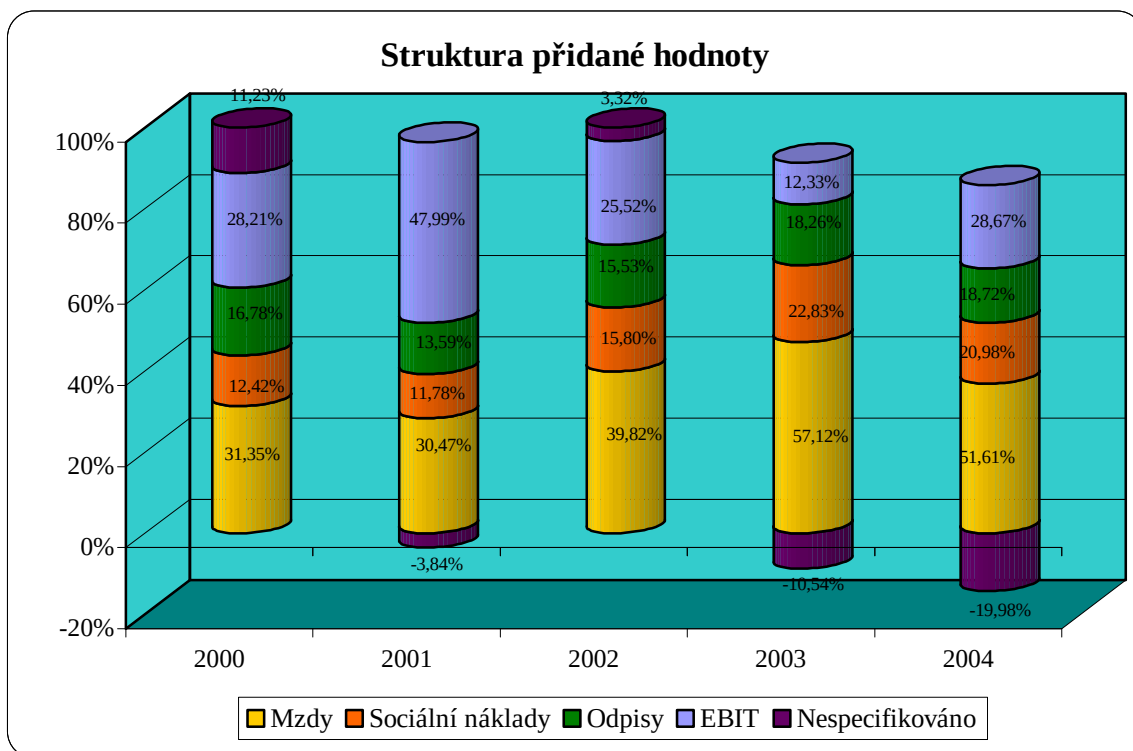
Tab. 13. Struktura účetní přidané hodnoty podniku ABC, s.r.o. a odvětví

Z grafu č. 10 je patrný rostoucí trend mezd a sociálních nákladů, které představovaly 44 % v roce 2000, ovšem v roce 2003 již představovaly 80 % přidané hodnoty. Díky tomuto

* hodnoty podniku ABC, s.r.o.

hodnoty odvětví

nárůstu je pak zřetelný pokles EBIT. Je tedy možné říci, že rychlý růst mezd v podniku byl umožněn na úkor jeho ziskovosti. Tento růst byl v roce 2004 zpomalen, mzdy a sociální náklady představovaly 73 % přidané hodnoty. Výše mezd a sociálních nákladů v podniku je vyšší než v odvětví, v roce 2004 činila jejich výše dokonce 72,6 %. Přesto byla v roce 2004 poměrná část EBIT v přidané hodnotě vyšší než v případě podniku ABC. Tento stav je zapříčiněn nižší úrovní odpisů v odvětví a také nižší nespecifikovanou složkou.



Graf 10. Struktura účetní přidané hodnoty podniku ABC, s.r.o.

3.5 Struktura EBIT

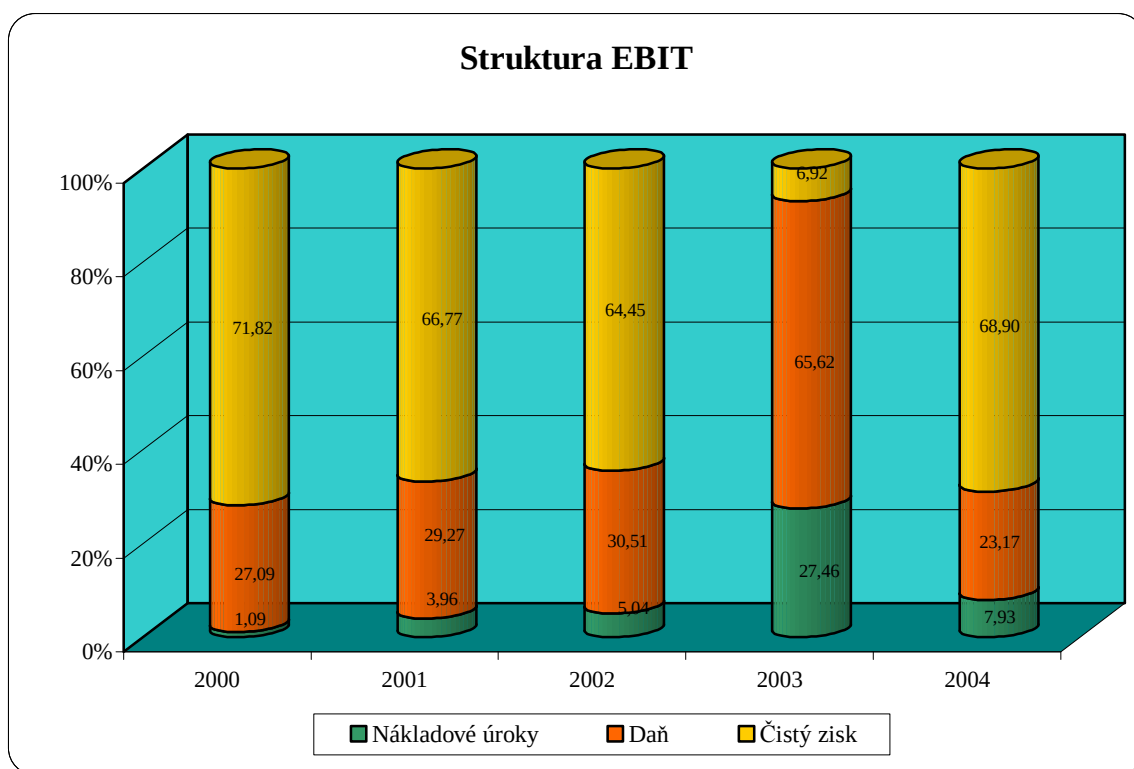
	2000		2001		2002		2003		2004	
EBIT	100%*	100%#	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Nákladové úroky	1,09%	13,73%	3,96%	15,84%	5,04%	12,57%	27,46%	11,23%	7,93%	27,39%
Daň	27,09%	28,81%	29,27%	30,83%	30,51%	33,63%	65,62%	32,67%	23,17%	8,97%
Čistý zisk	71,82%	57,43%	66,77%	53,33%	64,45%	53,81%	6,92%	56,10%	68,90%	63,66%

Tab. 14. Struktura EBIT podniku ABC, s.r.o. a odvětví

* hodnoty podniku ABC, s.r.o.

hodnoty odvětví

Struktura EBIT se v letech 2000-2002 výrazně neměnila. Změna nastala až v roce 2003, kdy se všechny ukazatele několikanásobně změnily. **Nákladové úroky** tvořily nepatrnou část EBIT, ovšem v roce 2003 činily 27,5 % EBIT; placená **daň** představovala cca 30% část EBIT, v roce 2003 byla dvojnásobná. Tyto dva ukazatele také vykazují stále rostoucí tendenci, což v případě nákladových úroků lze považovat za logické, protože podnik si vzal bankovní úvěr. V případě daní ovšem musím tento trend označit za negativní, protože státu odváděná daň by měla být spíše každoročně nižší. Nárůst v roce 2003 byl způsoben předepsanou doměrkou daně za rok 2000 ve výši 1.545.350,- Kč a odloženou daní (tzn. rozdíl mezi daňovými a účetními odpisy) ve výši 612.650,- Kč. Negativní je samozřejmě také neustálé snižování **čistého zisku**. Změna nastává v roce 2004, kdy 69% část EBIT tvoří čistý zisk. To je následek nízkého zadlužení podniku (tzn., že podnik platí nízké nákladové úroky) a placení „obvyklé“ daně. Situace v odvětví není tak skoková, údaje za sledované období se pohybují na přibližně stejné úrovni. Podniky v odvětví jsou více zadlužené, platí nižší daně, a tím dosahují vyššího zisku než podnik ABC, s.r.o.



Graf 11. Struktura EBIT podniku ABC, s.r.o.

3.6 Analýza rozdílového ukazatele

	2000	2001	2002	2003	2004
Oběžná aktiva (tis. Kč)	36 716	49 638	52 907	44 787	41 425
Krátkodobé závazky (tis. Kč)	7 304	9 445	30 024	8 717	5 352
Čistý pracovní kapitál = OA – krátk. závazky	29 412	40 193	22 883	36 070	36 073
ČPK / OA	80,11%	80,97%	43,25%	80,54%	87,08%

Tab. 15. Analýza rozdílového ukazatele podniku ABC, s.r.o.

Protože by podíl pracovního kapitálu na oběžném majetku měl dosahovat 30 až 50 %, lze říci, že podnik dosahuje značně vysoké hodnoty pracovního kapitálu (viz tabulka 15.). Z této skutečnosti vyplývá fakt, že v případě nepředvídané události má podnik dostatečně velký tzv. „finanční polštář“. Podnik by i v případě nečekaných problémů mohl pokračovat ve své činnosti. Podnik má dobré finanční zázemí (krátkodobou finanční stabilitu), přesto je třeba upozornit, že ukazatelé likvidity signalizovaly v roce 2003 opak – podnik neměl dostatek finančních prostředků (pracovní kapitál byl v převážné míře tvořen zásobami).

3.7 Ekonomická přidaná hodnota – EVA

Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. Ti srovnávají výkonnost vloženého kapitálu s alternativní výnosností, kterou mohli získat, pokud by své prostředky investovali do stejně rizikových investic. Zjednodušeně řečeno, hodnota rentability vlastního kapitálu (ROE) musí převyšovat výnosnost alternativní investice (r_e). Spread (tj. rozdíl $ROE - r_e$) se následně vynásobí hodnotou vlastního kapitálu, čímž se zjistí hodnota ekonomického zisku, tj. ekonomické přidané hodnoty.

Podnik může dosáhnout vyšší hodnoty EVA buď díky tomu, že má dostatečně velký spread, nebo díky vysoké hodnotě vlastního kapitálu. Ovšem výše spreadu a výše vlastního kapitálu jsou provázány. V případě, že se změní výše vlastního kapitálu, změní se i velikost spreadu a celková hodnota EVA zůstane stejná.

Podnik tvoří hodnotu pro vlastníky pouze v případě, pokud je $ROE > r_e$. Pokud je spread záporný (tzn. $ROE < r_e$), podnik pro majitele hodnotu netvoří. Zda podnik ABC, s.r.o. hodnotu pro vlastníky tvoří či netvoří, vyjádřím v následujících tabulkách.

Koncept EVA spočívá na tzv. ekonomickém modelu, který vychází z účetního modelu. Účetní model EVA je zpracován z dat obsažených v účetní závěrce. Ovšem tato data často neodpovídají potřebám hodnocení hospodářské situace podniku. Z tohoto důvodu vznikla potřeba data získaná z účetnictví upravit na data, která lépe odrážejí realitu. Tím vzniká ekonomický model, který je primárně určen pro potřeby vlastníků a lépe charakterizuje vývoj EVA. Konverze účetního modelu na ekonomický je tedy nezbytná pro zobrazení ekonomické reality firmy [Maříková 2001, s. 21 – 43]

3.7.1 Účetní model

$$EVA = (ROE - r_e) * VK$$

$$r_e = \frac{WACC * \frac{UZ}{A} - (1-d) * \frac{U}{BU+O} * (\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A})}{\frac{VK}{A}}$$

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{pod} + r_{FinStab}$$

	2000	2001	2002	2003	2004
r_f	6,50%	6,30%	5,10%	4,00%	4,00%
r_{LA}	5,00%	5,00%	4,9606%	4,9819%	4,9868%
r_{pod}	0,00%	0,00%	0,00%	0,182%	0,00%
$r_{FinStab}$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
WACC	11,50%	11,30%	10,06%	9,16%	8,99%
r_e	14,40%	12,06%	13,55%	11,09%	10,00%
ROE	12,84%	22,21%	8,65%	0,34%	8,17%
$ROE - r_e$	-1,557%	10,147%	-4,901%	-10,754%	-1,831%
VK	56 840	73 061	79 980	80 253	87 392
EVA = (ROE - r_e) * VK	-885,01	7 413,18	-3 920,21	-8 630,42	-1 601,31

Tab. 16. Výpočet EVA podniku ABC, s.r.o. – účetní model

Ekonomická přidaná hodnota dle účetního modelu je kromě roku 2001 záporná, tzn. že při činnosti dochází ke snižování hodnoty pro vlastníky. Nejhorším rokem z pohledu EVA je rok 2003. O rok později dochází ke zlepšení, přesto je hodnota ukazatele stále záporná.

3.7.2 Ekonomický model

	2000	2001	2002	2003	2004
Aktiva v rozvaze	86997	98686	120357	116198	109800
Nepotřebný finanční majetek	2360	10369	-1817	-4039	1428
Finanční investice	0	0	0	0	0
Nedokončené investice	1	633	9 762	9842	964
Nevyužité budovy a pozemky	0	0	0	0	0
Finanční leasing	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly	0	0	0	0	0
Nadbytečné rezervy	7618	5170	3606	3076	0
Krátkodobé závazky	7304	9445	5024	6977	2951
Pasivní časové rozlišení	235	210	267	279	0
Neúročené dlouhodobé závazky	0	0	0	613	613
NOA	69479	72859	103515	99450	103844

Výsledek hospodaření za účetní období	9504	22819	10228	2397	6387
Nákladové úroky	111	963	541	1 075	821
Mimořádné položky	1203	1533	1657	2463	2992
Vliv změn VK	-	-	-	-	-
Nepotřebný finanční majetek	2360	10369	-1817	-4039	1428
Výnosové úroky	162,91	69,39	-24,65	-353,41	403,69
NOPBT	8249	22180	9137	1362	3812
Úprava daní	2363,98	6913,79	2937,68	2279,31	1680,09
NOPAT	5885	15266	6199	-886	2132

r_f	6,50%	6,30%	5,10%	4,00%	4,00%
r_{LA}	5,00%	5,00%	4,9606%	4,9819%	4,9868%
r_{pod}	0,00%	0,00%	0,00%	0,182%	0,00%
$r_{FinStab}$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
WACC	11,500%	11,30%	10,061%	9,162%	8,987%

EVA = NOPAT – WACC x NOA	-2104,97	7032,75	-4215,22	-9997,38	-7203,58
---------------------------------	-----------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Tab. 17. Výpočet EVA podniku ABC, s.r.o. – ekonomický model

Ekonomická přidaná hodnota vypočtená dle ekonomického modelu je také s výjimkou roku 2001 záporná. Nejhorším rokem je opět rok 2003.

Účetní i ekonomický model EVA pozitivně hodnotí jen rok 2001, kdy podnik tvořil hodnotu pro majitele. Kladná hodnota EVA je způsobena vyšší rentabilitou vlastního kapitálu než r_e . (viz tab. 16. a 17.).

Na základě mnou vypočtené EVA pomocí účetního modelu, lze podnik srovnat s odvětvím. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (www.mpo.cz) rozděluje podniky podle dosažené hodnoty EVA do následujících kategorií:

- I. kategorie – podniky, které tvoří hodnotu, tzn. že mají větší rentabilitu VK (ROE) než je alternativní náklad na kapitál (r_e).
- II. kategorie – podniky, které netvoří ekonomickou přidanou hodnotu, ale jejich ROE je větší než je bezriziková úroková sazba.
- III. kategorie – podniky, které mají kladnou rentabilitu vlastního kapitálu, ale ta je menší než je bezriziková úroková sazba.
- IV. kategorie – podniky, které jsou ztrátové, tzn. že jejich rentabilita vlastního kapitálu je záporná, nebo mají záporný vlastní kapitál.

Podnik ABC, s.r.o. tedy spadá do I. (rok 2001), II. (2000, 2002 a 2004) i III. (2003) kategorie (viz tab. 18.), protože podnik po sledované období měl kladnou rentabilitu vlastního kapitálu, ovšem ne vždy byla vyšší než r_e či bezriziková úroková sazba.

Z následující tabulky je patrné, že podíl těchto podniků v odvětví, které tvoří hodnotu pro majitele (I. kategorie) se postupně od roku 2000 zvyšoval (s výjimkou roku 2003). V roce 2001, 2002 a 2004 byl podíl podniků ve II. kategorii minimální. Počet podniků ve III. kategorii se v roce 2003 velmi snížil, lze předpokládat, že to bylo díky odlivu těchto firem do II. a IV. kategorie. Pozice podniku ABC, s.r.o. je v tabulce znázorněna šedými poli.

	2000	2001	2002	2003	2004
I. kategorie	43,01%	58,2%	59,3%	53,3%	66,8%
II. kategorie	19,35%	3,0%	9,0%	17,7%	9,5%
III. kategorie	17,2%	19,7%	17,1%	6,9%	10,2%
IV. kategorie	20,43%	19,0%	14,6%	22,1%	13,5%
Celkem	100%	100%	100%	100%	100%

Tab. 18. Podíl podle kategorií na celkovém počtu organizací v odvětví

3.7.3 Identifikace významných skutečností, které přispěly k tvorbě EVA

Hodnota ukazatele EVA **v roce 2001** vzrostla ve srovnání s rokem předcházejícím. Tento růst způsobil kladný rozdíl $ROE - r_e$ (tzv. spread) a také růst vlastního kapitálu. Hodnota rentability vlastního kapitálu byla zvýšena, což mělo samozřejmě kladný vliv na ukazatel EVA. Růst hodnoty rentability vlastního kapitálu byl způsoben růstem ukazatele ROA a poklesem podílu úročených cizích zdrojů a cizích zdrojů. Růst rentability celkových aktiv způsobil růst ukazatele EBIT/Výnosy a také růst ukazatele Výnosy/Aktiva. Tento ukazatel byl zvýšen díky vyššímu růstu výnosů než aktiv. Grafické vyjádření vazeb je znázorněno v Příloze VII.

V roce 2002 již došlo ke snížení ukazatele EVA a to dokonce do záporných hodnot. Na tomto negativním vývoji měl podíl jak růst hodnoty vlastního kapitálu, tak negativní rozdíl spreadu. Ten byl způsoben poklesem rentability vlastního kapitálu. ROE byla snížena díky poklesu ukazatele rentability celkových aktiv. Pokles byl způsoben jednak rychlejším růstem aktiv než výnosů podniku, a také snížením ukazatele EBIT/Výnosy. Ten byl snížen díky většímu růstu jednotlivých nákladových položek ve srovnání s celkovými výnosy.

Negativní trend ve vývoji ukazatele EVA byl i **v roce 2003**. Opět byla zvýšena hodnota vlastního kapitálu a byl zjištěn i negativní rozdíl $ROE - r_e$. Pokles ROE byl opět způsoben poklesem ukazatele ROA, resp. ukazatelů EBIT/Výnosy a Výnosy/Aktiva. Ukazatel EBIT/Výnosy byl, obdobně jako v roce 2002, snížen díky vyšším nákladovým položkám v porovnání s výnosy podniku. Snížení ukazatele Výnosy/Aktiva způsobilo meziroční snížení výnosů. Naopak kladný vliv na ukazatel EVA mělo snížení aktiv, především pohledávek a peněžní hotovosti.

Kladné hodnoty dosahuje EVA **v roce 2004**. V tomto roce byl spread kladný, což bylo dosaženo převýšením ROE nad hodnotu r_e a tím i zvýšení vlastního kapitálu působí kladně na tvorbu hodnoty pro vlastníky podniku. Hodnota r_e byla snížena díky snížení podnikatelského rizika a rizika finanční struktury. Růstu ROE bylo dosaženo především zvýšením ukazatele ROA a nižší mírou zdanění než v roce 2003. Negativně pak působilo nižší využití finanční páky, zvýšení průměrné úrokové sazby z 4,3 % na 4,99 % a zvýšení podílu úročených cizích zdrojů. Zvýšení ROA bylo zapříčiněno růstem ziskové marže a obratu aktiv. Růst obratu aktiv byl způsoben poklesem aktiv a růstem výnosů. Pozitivně působilo na tvorbu hodnoty i zvýšení tržeb za vlastní výrobky. Na zvýšení ziskové marže (a tedy i hodnoty podniku) měl vliv vyšší podíl přidané hodnoty na výnosech a nižší podíl mezd a sociálních nákladů na výnosech. Negativně pak působil růst podílu odpisů na

výnosech. Pozitivní vliv na EVA mělo také snížení dlouhodobého majetku, zásob a pohledávek. Naopak negativně působilo zvýšení stavu krátkodobého finančního majetku.

3.8 Závěr k finanční analýze

Z analýzy poměrových ukazatelů je zřejmé, že podnik ABC, s.r.o. má problémy s udržením permanentního růstu rentability. Např. ukazatel ROE dosahoval v roce 2003 hodnoty 0,34 %, což představuje velmi nízkou míru rentability, která je nižší než úrok z dlouhodobých bankovních vkladů. Tento negativní vývoj doporučuji řešit především zlepšením provozního výsledku hospodaření, tzn. růstem tržeb a poklesem nákladů v jejich meziročním srovnání. „Návod“ k růstu tržeb budu popisovat v následující části diplomové práce. Klesající trend vykazuje i vývoj ukazatele ROA. Celkově na nedobrou situaci podniku upozorňuje vztah ROE a ROA, měla by platit nerovnost $ROE > ROA$. Tento vztah ovšem v podniku ABC, s.r.o. neplatí. Negativně je také nutné hodnotit neustálý pokles rentability tržeb. Ke zlepšení ukazatelů rentability dochází až v roce 2004 – rentabilita vlastního kapitálu byla 8,17 %, ale stále nepřevyšuje ukazatel ROA (9,44 %). Pozitivně musím hodnotit i rentabilitu tržeb. Zda je tento rostoucí trend dlouhodobě udržitelný, nebo zda se jedná jen o výjimečný rok potvrdí až průběžné výsledky hospodaření roku 2005.

Mnou sledovaný podnik vlastní hodně dlouhodobého majetku, jeho stav je ovšem nižší než výše vlastního kapitálu, což dokazuje, že podnik je ve finanční rovnováze. Svůj dlouhodobý majetek totiž kryje z dlouhodobých zdrojů, ovšem část těchto zdrojů používá také k financování krátkodobých aktiv. Vztah vlastního kapitálu a aktiv dokládá, že podnik klade důraz na vysokou stabilitu, ovšem ta je dosažena za cenu používání nejdražšího kapitálu. Je také nutné dodat, že vysoká hodnota má negativní vliv na rentabilitu.

Běžná likvidita dokládá vysoký stav oběžných aktiv v držení podniku. To dokazuje i vysoká doba obratu jednotlivých položek majetku i celkových aktiv. Hotovostní likvidita ukazuje nízkou úroveň hotovosti v roce 2003. K dosažení optimálního stavu bylo nutné v roce 2003 dodatečně získat 4.039 tis. Kč. V roce 2004 nastává změna (došlo k prodeji zásob a nepotřebného majetku), podnik měl více krátkodobého finančního majetku než bylo potřeba. Podnik mohl svůj finanční majetek ve výši 2,9 mil. Kč snížit o 1,4 mil. Kč.

Pozitivně je možno hodnotit stav zadluženosti. Ta se totiž pohybuje v doporučených hodnotách, je také nižší než v odvětví. Díky tomuto nízkému zadlužení dosahuje podnik vysokého úrokového krytí.

Negativně je ovšem nutné hodnotit vývoj produktivity na zaměstnance a osobních nákladů na zaměstnance. Je totiž potřeba, aby produktivita rostla rychleji než osobní náklady, což ovšem v mnou sledovaném podniku neplatí.

Na základě výsledků této finanční analýzy považuji za nejlepší z mnou analyzovaných let rok 2001.

Podniku doporučuji co nejdříve prodat maximální množství zásob (což s největší pravděpodobností vyvolá potřebu změny prodejního procesu) a optimalizovat nákupní proces materiálu. (zde doporučuji provést změnu procesu hodnocení dodavatelů), v případě částečného neúspěchu využít bankovního úvěru (jehož dostupnost určuje vysoké úrokové krytí a nízké využití finanční páky). Vývoj tržeb dokládá že orientace prodeje výrobků jen na česko-slovenský trh představuje maximální tržby ve výši cca 115 mil. Kč. Proto je dle mého názoru nevyhnutelné orientovat prodej nábytku více do zahraničí. Tato změna dle mého názoru zajistí meziroční růst tržeb a tím i hospodářského výsledku.

Nyní jsem provedl finanční analýzu podniku ABC, s.r.o. a zjistil jsem, že po několikaletém útlumu dochází opět k „oživení“ podniku. Hraničními body této fáze jsou roky 2001 a 2004. Přesto výpočet EVA ukázal, že podnik stále nevytváří hodnotu pro vlastníky. Ovšem musím upozornit, že hodnocení podniku jen na základě výsledků finanční analýzy nemůže být dostačující. Nelze totiž s jistotou říci, zda má podnik spokojené zákazníky a zaměstnance, zda dochází ke zlepšení interních procesů, zda bude podnik schopen vytvářet hodnotu v budoucnu. Problémem je také dosavadní nerespektování souhrnných finančních ukazatelů (EVA). Proto plně podporuji rozhodnutí vedení podniku implementovat BSC a zajistit tak vyvážené řízení výkonnosti.

V dalších částech diplomové práce popíši implementaci metody Balanced Scorecard. Nejdříve se zaměřím na popis metody a postup implementace, který lze nalézt v literatuře. Z těchto poznatků budu vycházet při vlastním řešení implementace Balanced Scorecard v podniku ABC, s.r.o. Závěrečným krokem bude vyjádření efektivnosti tohoto opatření, tzn. vypracování finančního plánu podniku.

4 METODA BALANCED SCORECARD

Výkonnost lze chápat ve finanční i nefinanční rovině. V případě finanční výkonnosti je tato měřena pomocí metod finanční analýzy. Ovšem tradiční finanční analýza vychází z účetních výkazů, které podávají informace „pouze“ z minulosti. Kaplan s Nortonem ve své knize (2002) výstižně říkají, že „lidé se zaměřují na budoucnost, zatímco dnešní podnikové výkaznictví je zaměřeno na minulost“. Orientace finančního měření jen na výsledky finanční analýzy podléhá stále větší kritice, důvodem je především zaměření na dosažení krátkodobých cílů, což má za následek nadměrné investice do krátkodobých zdrojů. Zde je viditelné opomíjení dlouhodobého horizontu (není investováno do inovace výrobků, rozvoje lidských zdrojů a informačních systémů, zkvalitňování procesů, je zanedbávána i péče o zákazníka), což snižuje potenciál budoucího růstu. Např. vynikajících krátkodobých finančních výsledků lze dosáhnout stanovením vysokých cen nebo nižší kvality vyráběné produkce. To se samozřejmě odráží na spokojenosti a loajalitě zákazníků, ovšem tento vliv tradiční finanční analýza nevyjadřuje.

Proto je nutné výkonnost podniku sledovat i v nefinanční oblasti. Samozřejmě, že data, která jsou získána z finanční analýzy jsou důležitá a je možné je považovat za určitý náznak výkonnosti podniku v následujícím roce, ovšem v dnešní době je nutné mít k dispozici také údaje poskytující alespoň částečný pohled do budoucnosti. V praxi to znamená zohlednit kromě hmotných aktiv také aktiva nehmotná, intelektuální. Těmi jsou především spokojení zaměstnanci, loajální zákazníci, vysoká jakost produkce či flexibilita výroby. Problémem tradičního finančního měření využívající jen finanční analýzy je, že tato „neviditelná“ aktiva jsou z účetních výkazů téměř nezjistitelná. Je tedy nutné využít takových nástrojů, které dokáží poskytnout komplexní pohled na výkonnost. Mezi tyto nástroje patří také metoda Balanced Scorecard (dále jen BSC), kterou se budu zabývat ve své diplomové práci.

Při analýze a syntéze teoretických poznatků o metodě BSC jsem došel k závěru, že na českém je nedostatek literatury věnující se této problematice. Z tohoto důvodu byl zdroj teoretických poznatků omezený. Vycházel jsem především z knihy autorů BSC a také z publikace společnosti Horváth & Partners, které se této problematice věnují dostatečně komplexně. Osobně ani neočekávám, že nabídka dostupných knižních titulů bude rozšířena, protože vystihnout více, než je napsáno v těchto dvou knihách je velmi nesnadné. Uvítal bych ovšem možnost lépe se seznámit s praktickými ukázkami

implementace BSC, což je zatím možné jen díky kusým informacím v různých člancích v odborných časopisech a na internetových serverech.

Původní koncept BSC byl vyvinut na počátku 90. let 20. století Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem na Harvard Business School. Tito pánové již před více než 10 lety přišli na to, že tradiční hodnocení (založené především na základních účetních výkazech) je nevhodné zvláště pro podniky orientované do budoucnosti, protože vede k nedostatečnému investování do nemateriálních oblastí typu produktové a procesní inovace, schopností pracovníků a spokojenosti zákazníků. Cílem jejich výzkumu bylo dokázat, že adekvátní hodnocení celkové tvorby hodnoty podniku je možné v případě, kdy je jednostranná finanční orientace relativizována a rozšířena o „vyvážený“ soubor finančních a nefinančních měřítek. [Horváth 2003, s. 8; Kaplan 2002, s. 9]

Přístupy jako je manažerské účetnictví, controlling, procesní řízení či reengineering řeší vztah podniku s jeho okolím (pomocí finanční analýzy) a také interní podnikové procesy. Ale tyto přístupy mají přes své neoddiskutovatelné přínosy jednu obrovskou nevýhodu; nezohledňují totiž podnikovou vizi a strategie definované pro oblast týkající se zákazníků a zaměstnanců. Uvědomme si, že o své zákazníky musí každý podnik pečovat, protože jsou to právě oni, kdo přinášejí podniku potřebné prostředky. Aby mohl podnik potřeby svých zákazníků uspokojit, potřebuje k tomu motivované a kvalifikované zaměstnance. BSC umožňuje zjistit, jak je vytvářená hodnota pro zákazníky, jak se musí změnit kvalita lidských zdrojů či způsobů práce atd.

V BSC se předpokládá rovnováha z hlediska celé řady aspektů: finančních a nefinančních měřítek, krátkodobě a dlouhodobě ovlivnitelných měřítek, vstupních a výstupních měřítek, měřítek týkajících se minulosti i budoucnosti. Pokud tyto aspekty budou udržovány ve vzájemně vyváženém vztahu, vyhneme se tím jednostrannému zaměření se na finanční ukazatele týkající se minulosti (např. obratu nebo nákladů) nebo jednostrannému zaměření na krátkodobé výkonnostní ukazatele. Přesto je finanční perspektiva „rovnější“ mezi rovnými, protože jednoznačně platí: Bez zohlednění finanční stránky podniku, bez dlouhodobých zisků nemůže podnik existovat.

Nevýhodou konceptu BSC je, že mnohá opatření zhoršují krátkodobý finanční výsledek podniku. Jedná se např. o investice do nových trhů, nových produktů, nových technik a postupů či investice do lidského kapitálu.

BSC je nástrojem řízení, který umožňuje měřit výsledky dosahované při realizaci strategie, není nástrojem sloužícím ke zlepšení měřicího systému podnikové výkonnosti. Ovšem Balanced Scorecard je možné považovat za více než jen měřicí systém, jeho hlavním cílem je orientace podniku do budoucna, tzn. směrem ke strategickému řízení podniku.

Pro tvorbu nových strategií nelze použít BSC, protože ten je považován za koncepci (nástroj) pro realizaci a řízení již existující strategie. BSC tak je metodou, která umožňuje převést vizi a strategii organizace do komplexního souboru měřítek výkonnosti. Poskytuje rámec pro strategický systém měření a řízení. Také lze říci, že BSC je nástroj na podporu komunikace a spolupráce mezi útvary. [Friedel 2002]

Přestože společnost Horváth & Partners ve své knize (2003) uvádí, že nevýhodou BSC je neuvažování o externích faktorech, tvrdím, že Balanced Scorecard zohledňuje i vnější okolí. Pokud se totiž změní podmínky ve vnějším okolí podniku, potom je nutné změnit strategii podniku, čímž se následně změní i BSC.

4.1 Proč zavádět BSC?

Společnost Horváth & Partners identifikovala několik problémů, které vyvolávají potřebu zavedení BSC:

- nutnost prosazení strategie – tzn. potřeba transformovat strategii do praxe podniku.
- kritika klasického systému ukazatelů – jejich nevýhody byly impulsem pro vytvoření modelu BSC.
- nutnost zpřehlednění reportingu – vedení podniku požaduje (pro správné a efektivní rozhodnutí) informace ve správný čas, na správném místě, v požadované kvalitě i kvantitě. Ovšem informace, které poskytuje operativní controlling těmto požadavkům nevyhovují – jsou objemné, nepřehledné, bez vypovídající hodnoty. Tyto informace tak na otázku „Jak dalece jsme pokročili v realizaci strategie?“ dávají žádnou nebo nejasnou odpověď.
- nutnost zjednodušení procesu plánování – ve stále více podnicích je stále více naléhavější potřeba zjednodušit a urychlit tento proces.
- nutnost zlepšení externího reportingu – reporting musí také mj. poskytovat nefinanční měřítka, která jsou pak využívána jako indikátory finanční výkonnosti.
- dominantní postavení finančních veličin pro řízení – zeštíhlení vnitropodnikového účetnictví může být dosaženo použitím nefinančních měřítek.

- organizační oddělení útvaru strategie a controllingu – při organizačním oddělení obou útvarů vznikají komunikační problémy, často jsou využívány odlišné informace či nejednotné plánovací a kontrolní procesy.

Průzkumy společností Arthur Andersen, PricewaterhouseCoopers, Deloitte&Touch a Accenture & Crenfield University School of Management ukázaly další časté nedostatky současného podnikového řízení, které nutí ke změně:

- neznalost prioritních ukazatelů pro realizaci strategie,
- málo informací pro řízení,
- chybějící údaje o uspokojování zákazníků a/nebo kvalitě inovačních procesů,
- na nižších úrovních chybí motivující ukazatele provázané s podnikovou strategií,
- špatná a chybějící komunikace,
- plány a rozpočty jsou zřídka strategicky zaměřené,
- plány a rozpočty jsou založeny na nepotvrzených předpokladech a odhadech.

Na otázku čeho lze vlastně implementací BSC dosáhnout, lze odpovědět, že BSC má:

- zajistit primát hodnotové orientace tím, že zaměří nefinanční cíle na cíle zvyšování hodnoty a na zákazníka,
- posílit u řídicích pracovníků podnikové myšlení a zvýšit motivaci zaměstnanců,
- zaměřit rozdělení interních zdrojů a chování zaměstnanců intenzivněji na strategické cíle,
- lépe sladit strategie organizačních jednotek,
- vytvořit předpoklady pro integrované strategické a operativní řízení.

[Horváth 2003, s. 2, 5, 219]

Metoda BSC je úspěšně zavedena a využívána v řadě známých společností jako je například Elektrolux, British Airways, British Telecom, ale i některé nemocnice. Průkopníkem BSC u nás je Barum Continental. Lze říci, že metoda Balanced Scorecard se v ČR uchytila, neboť v řadě firem se již přijímají kroky k jejímu zavedení. [Friedel 2002] Z výsledků průzkumu, který provedly firmy Controller-Institut a Contrast Consulting Praha spol. s r.o., vyplývá, že téměř polovina dotázaných českých firem používá či plánuje zavést BSC. Na otázku proč zbylá polovina BSC nepoužívá nebo o něm neuvažuje uvedla většina respondentů odpověď: „z důvodu spokojenosti se stávajícím systémem ukazatelů“. Já se domnívám, že je to dáno spíše neznalostí přínosů BSC pro jednotlivé podniky.

Dle ing. Václava Housera, ředitele společnosti INECON SYSTEMS, s.r.o., spočívá aktuálnost BSC zejména v tom, že manažery nutí měnit způsob uvažování i manažerské postupy. Úspěšná implementace BSC může podle něj pomoci odstranit řadu chronických neduhů, jimiž trpí manažerská praxe mnoha firem. Jsou to především chybná či příliš formální strategie, „zahleděnost“ manažerů do minulosti či mnoho podrobných informací.

4.2 Výhody a nevýhody BSC

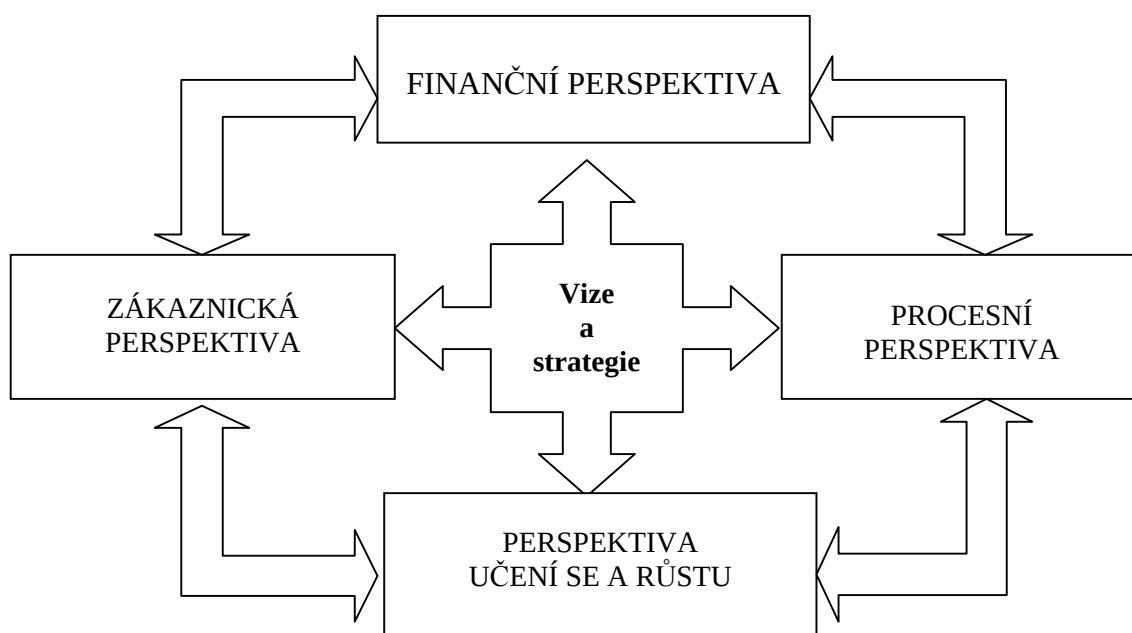
Výhody:

- BSC je založen na jednoduše měřitelných veličinách, které srozumitelným způsobem vypovídají o všem podstatném.
- Důsledně sleduje strategii – koncentruje se na strategické, v konkurenci rozhodující cíle podniku. Realizace firemní strategie se prostřednictvím BSC stává měřitelnou.
- Řeší konkrétní a zásadní problémy podnikového řízení.
- Jedná se o jednotící a srozumitelný nástroj komunikace mezi různými vrstvami managementu a zaměstnanci.
- Zvyšuje informovanost o celkové výkonnosti podniku.
- Je silným nástrojem koncepčního myšlení.
- Mění myšlení lidí na všech úrovních.
- Umožňuje zprůhlednit přínos jednotlivých organizačních jednotek či zaměstnanců k celopodnikovému výsledku, což má za následek mj. motivační efekt.
- Zavedením BSC je možné dosáhnout výrazného zkrácení plánovacího procesu a zároveň výrazně zvýšit konzistenci plánování.
- Nasazení BSC umožňuje odkrýt potenciály růstu hodnoty v celém podniku.
- Systém řízení podporovaný BSC se stará o strategicky zaměřenou a efektivní alokaci zdrojů.
- Trvalé a systematické používání BSC vede k zásadnímu rozvoji systémů řízení.
- Přináší transparentnost podnikových činností využitím souvislostí příčin a následků.

Nevýhody:

- BSC nenahrazuje proces nalezení správné strategie; není analytickým nástrojem.
- Existuje jen málo standardů při hledání strategických cílů.
- Komparace obsahů BSC s jinými podniky je téměř nemožná, je totiž dáván důraz na individuální cíle a ne na srovnatelné odvětvové cíle.
- Nemá pevně stanovený formalizovaný proces pro použití.
- Neexistují směrnice pro kvalitu výstavby, implementaci a trvalé nasazení BSC v podniku.
- V případě některých perspektiv je problém nalézt vhodná měřítka.

[Kaplan 2002; Horváth 2003; Solař 2003]

4.3 Schéma BSC

Obr. 2. Základní schéma metody BSC [Kaplan 2002, s. 20]

Schématu BSC (viz obr. 2.) je třeba porozumět takto:

- Vize a strategie (tzn. idea, co chce podnik dělat a jak toho dosáhnout) se musí promítat do všech oblastí podniku, resp. do cílů a měřítek zařazených do jednotlivých perspektiv. Změní-li se vize či strategie, musí se to promítnout do všech perspektiv.
- Šipky propojující čtyři perspektivy naznačují, že všechny změny, transformované do perspektiv, se musí promítnout vždy do sousedních oblastí. Především jde ale o

neustálý koloběh „vyvažování“ daných čtyř oblastí. Zájem je nutno věnovat každé z těchto oblastí a nepreferovat jen jednu. [Vysušil 2004, s. 17; Kaplan 2002, s. 32]

Výše uvedené perspektivy ovšem nestojí izolovaně. Vzájemně vytvářejí ucelený systém řízení podniku a jeho organizačních jednotek. Je samozřejmé, že úspěch podniku je téměř vždy vyjadřován pomocí finančních měřítek. Jelikož hovoříme o vyváženém (balanced) systému řízení, musíme se také ptát, jak jsme daných finančních výsledků dosáhly. Výnosy jsou představovány platbami od zákazníků, které ovšem musí podnik nějak oslovit, tzn. upoutat jejich pozornost. To se děje prostřednictvím uspokojování jejich potřeb díky nákupu výrobků a služeb. Tato skutečnost má zase vliv na interní podnikové procesy, které zajišťují, aby se k zákazníkovi dostal správný výrobek, ve správnou dobu, na požadované místo, za sjednanou cenu. A to efektivněji než to dokáže konkurence.

Výše uvedené schéma metody BSC je dále nutné doplnit **základními otázkami** pro jednotlivé perspektivy:

- **Finanční perspektiva** ⇒ Abychom měli finanční úspěch, jak bychom měli vystupovat před akcionáři? Tzn., jaké cíle vyplývají z finančních očekávání investorů?
- **Zákaznická perspektiva** ⇒ Abychom naplnili naši vizi, jak bychom měli vystupovat před zákazníky? Tzn., jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?
- **Perspektiva interních podnikových procesů** ⇒ V jakých podnikových procesech musíme být nejlepší? Tzn., jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?
- **Perspektiva učení se a růstu** ⇒ Abychom naplnili naši vizi, jak si udržíme schopnost měnit se a zlepšovat? Tzn., jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?

[Kaplan 2002, s. 20; Horváth 2003, s. 24]

V modelu uvedené čtyři perspektivy věnují pozornost všem podstatným požadavkům. Ovšem se stále rychlejším rozšiřováním BSC, je častý i výběr dalších perspektiv. Kaplan s Nortonem upozorňují, že maximální počet perspektiv by neměl přesáhnout hodnotu 6. Pokud by byl totiž počet perspektiv vyšší, je mnohem obtížnější strategii pochopit.

4.3.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva měří (ne)úspěch strategie podniku. Zobrazuje, zda mohl být realizován konečný cíl, tzn. dosažení dlouhodobého ekonomického zisku. Tato perspektiva je důležitá při zobrazení ekonomických důsledků již realizovaných akcí. Finanční cíle se mohou týkat provozního zisku, výnosnosti, ekonomické přidané hodnoty, rentability (ROE, ROA), zadluženosti či tvorby cash flow. Finanční cíle a měřítko musí hrát dvojí roli: jednak definují finanční výkonnost očekávanou od strategie, jednak slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC. [Kaplan 2002, s. 49] Cíle finanční perspektivy jsou totiž vrcholem, ke kterému směřují cíle ostatních perspektiv. Finanční perspektiva čerpá informace z tradičního podnikového plánování – vyžaduje údaje o aktuálním obratu, o výnosnosti či o struktuře nákladů.

4.3.2 Zákaznická perspektiva

Mnoho manažerů se domnívá, že každý zákazník je pro ně ten pravý a je nutné uspokojit každý jeho požadavek. Ve své strategii mají definováno, že chtějí vyrábět cokoli pro kohokoli. Ovšem je zde riziko, že podnik v takovém případě podnik nedělá nic pro nikoho. Proto musí strategie určit co dělat a prostřednictvím zákaznické perspektivy definovat pro koho to dělat a jaký užitek těmto zákazníkům nabídnout.

Při stanovení ceny není vhodné příliš se orientovat na dosažení statusu dodavatele s nejnižšími cenami. Přílišné zaměření se na tento segment trhu může vést k nuceným snižováním marží a tedy k nižším ziskům. Důležitější z hlediska dosažení strategických cílů ve finanční perspektivě je orientace na zákazníky hledající vyšší hodnoty. Tito zákazníci totiž očekávají rozumnou (nikoli nejnižší) cenu za kvalitní výrobky. Zkušenosti z praxe totiž dokazují, že právě tato skupina zákazníků přináší podniku vyšší procento zisku a tvoří větší skupinu zákazníků ve vztahu ke všem zákazníkům. Také zákazník, který preferuje zboží s nejnižší cenou, se nemusí vždy rozhodnout pro nejlevnější výrobek. Zákazníci totiž často srovnávají nejen náklady na pořízení, ale také náklady na provoz daného výrobku.

Strategické cíle se v zákaznické perspektivě orientují na podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků či ziskovost zákazníků. Zde se již objevují první náznaky nedostatků tradiční finanční analýzy, která se touto problematikou zabývá jen okrajově.

4.3.3 Perspektiva interních procesů

Procesní perspektiva definuje nejdůležitější procesy, které umožní dosáhnout zákaznických a finančních cílů. Pokud se management zaměří na již existující procesy, což se stává při používání klasického přístupu k měření výkonnosti podniku, nedojde k zásadnímu zlepšení ekonomické výkonnosti. Proto je nutné identifikovat zcela nové procesy, ve kterých musí podnik dosahovat takových výsledků, aby splnil cíle ve finanční a zákaznické perspektivě. Předpokládá se tedy, že podnik se zaměří jen na ty procesy, které mají při realizaci strategie mimořádný význam, a v nich musí dosahovat vynikajících výsledků. Kritické interní procesy umožňují poskytovat hodnotové výhody, které zákazníky zaujmou a pomohou si je udržet (vliv na spokojenost zákazníků), a také naplnit finanční očekávání akcionářů (vliv na dosažení finančních cílů). [Kaplan 2002, s. 34]

Při definování cílů zákaznické a procesní perspektivy je důležité zhodnotit, do jaké míry má podnik schopnost realizovat tyto cíle. Pokud toho není schopen, pak platí, že získání těchto schopností se musí stát součástí perspektivy učení se a růstu.

4.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva se zaměřuje na cíle, které slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro realizaci strategie, tzn., že podporují růst podniku. Důraz je kladen na rozšiřování schopností zaměstnanců a růst schopností využít informační systém podniku, čímž je zajištěn kvalitativní růst podnikových procesů. Dalšími zdroji rozvoje této perspektivy jsou inovace, inovační schopnosti, kreativita, technologie, informace. Tyto potenciály neslouží jen pro realizaci aktuální strategie, ale vytvářejí předpoklady pro schopnost měnit se i v budoucnosti.

BSC zdůrazňuje důležitost investování do budoucnosti, a to nejen do nového zařízení a výzkumu a vývoje nových produktů. Podnik také musí investovat do své infrastruktury (lidí, systémů a procesů) pokud chce dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů.

[Kaplan 2002, s. 112; Vysušil 2004, s. 64]

První tři perspektivy ukazují na rozdíly mezi současnými a požadovanými schopnostmi lidí, systémů a procesů. Aby byly tyto rozdíly odstraněny (resp. aby bylo dosaženo cílů v předcházejících třech perspektivách), musí proběhnout rekvalifikace zaměstnanců, efektivnější využívání informačního systému a/nebo zdokonaleny podnikové procesy. Tyto

cíle jsou definovány právě v perspektivě učení se a růstu. Jsou také hybnými silami, pomocí kterých je dosahováno cílů v ostatních perspektivách.

Z výše uvedeného by bylo možné říci, že finanční měřítka by mohla být zcela odstraněna. Ovšem ne vždy platí, že růst spokojenosti zákazníků a zvýšení kvality produkce automaticky znamená zlepšení finančních výsledků. Může totiž dojít k situaci, kdy zvýšení kvality povede k růstu produktivity a tedy i k výrobě většího množství, ale už s menšími požadavky na zdroje. Pokud nedojde k snížení např. počtu pracovníků (pokud není žádoucí měnit „vítězný tým“), nemusí vést provozní zlepšení k vyšším ziskům.

4.4 Bariéry metody BSC

Překážky, které brání úspěšnému zavedení metody BSC jsou následující:

- **Neuskutečnitelnost vize a strategie** ⇒ Příčinou stavu, kdy nelze převést vizi a strategii do realizovatelných akcí, je nepřítomnost mechanismu pro sdílení strategie. Bez ztotožnění všech zaměstnanců s podnikovou strategií je pak jakákoli strategie prakticky zbytečná.
- **Nepropojení strategie s dílčími cíly** ⇒ Každý zaměstnanec, útvar či jiná organizační jednotka sleduje své individuální cíle. Tato skutečnost klade překážky implementaci BSC, která předpokládá právě propojení strategických a dílčích cílů.
- **Nepropojenost strategie s alokací zdrojů** ⇒ Obecně lze zdroje používané při činnosti podniku rozdělit na vázané a volné. Vázané zdroje jsou řízeny centrálně, volné jsou řízeny decentralizovaně. V případě BSC je uvažováno o jednotné strategii, proto je nutné i volné zdroje řídit centrálně. Ovšem nelze vše řídit centrálně a tak neřešení strategické alokace volných zdrojů je bariérou BSC.
- **Chyby ve struktuře a výběru měřítek** ⇒ Častou mýlkou je domněnka, že BSC lze snadno vytvořit doplněním finančních měřítek o měřítka nefinanční. Ovšem řada nefinančních měřítek má podobné negativní vlastnosti jako měřítka finanční – jsou zpožděná, obecná, nedostatečně předvídají budoucnost atd. Vyvážený soubor měřítek bude obsahovat jedině BSC odvozené od konkrétních strategií.
- **Chyby v procesu vývoje a použití BSC** ⇒ Bariérou je také neúčast členů managementu na procesu vývoje. BSC totiž musí vyjadřovat vizi top manažerů a

pokud se procesu vývoje BSC neúčastní, nemohou takto implementovaný model využívat. Odpovědnost za implementaci nemůže být delegována na nižší management.

- **Příliš obecný obsah BSC.**
- Tvorbě a implementaci **není** v rámci běžných pracovních činností **věnován dostatek času a vytrvalosti**.

[Vysušil 2004, s.73; Horváth 2003, s. 82]

Podle výzkumu rozšířenosti BSC v českém prostředí představuje největší problém pro implementaci BSC komunikace v rámci organizace i mezi jednotlivými úrovněmi. Velkou bariérou je i nezáměr top managementu. [Contrast Consulting 2004]

4.5 Kritické faktory úspěchu zavedení BSC

- Členové projektového týmu musí znát a rozumět koncepci BSC. Vedle metodiky má rozhodující význam pochopení filozofie řízení, která je v pozadí BSC.
- Složení projektového týmu by se nemělo během projektu měnit. Úspěch implementace závisí na neustálé a aktivní spolupráci. Management si musí pro BSC vyhradit čas nejen při implementaci, ale i při jejím využívání.
- Strategie je záležitostí managementu podniku, proto musí iniciativa týkající se BSC vycházet právě od vrcholového vedení. BSC je přístupem top-down, který není možné jej realizovat bez spoluúčasti vedoucích pracovníků.
- Pokud se procesu účastní i externí poradci, musí být komplexně informováni o klíčových informacích, procesech a produktech.
- Od počátku projektu musí být jasné, proč se má BSC zavádět.
- Musí být jasné, kdo projekt řídí.
- BSC je nutné chápat jako systém řízení, který je podporován controllingem, ne jako systém controllingu, který je podporován systémem řízení.

[Horváth 2003, s. 83]

Celkový přínos BSC závisí na kvalitní implementaci. Je důležité uvědomit si, že implementace BSC je především změnou dosavadního systému řízení.

4.6 Implementace Balanced Scorecard

Úspěch implementace metody BSC je podmíněn kvalitní finanční analýzou a reportingem. Pokud má být implementace považována za úspěšnou, je nutné přesvědčení a nadšení u všech zainteresovaných subjektů – zaměstnanců i managementu podniku. Je proto důležité, aby byly všichni v průběhu všech fází implementace úplně a správně informováni.

Zavedení BSC by vzhledem ke svému širokému záběru a dopadu do mnoha oblastí podniku vždy mělo být uskutečňováno formou projektu. Ten by měl být plánován a řízen na stejné úrovni podrobnosti jako každý jiný projekt strategického významu v dané organizaci s aplikováním standardních procedur projektového řízení.

Protože je každý podnik jedinečný, může realizovat BSC takovým způsobem, který uzná za vhodný. Samozřejmě, že existuje standardní popis implementace. Ve své diplomové práci použiji koncept vytvořený společností Horváth & Partners.

Jednotlivé fáze realizace BSC jsou dle modelu společnosti Horváth & Partners následující:

- Vytvoření organizačního rámce.
- Vyjasnění strategie.
- Tvorba BSC – tzn.:
 - konkretizace strategických cílů,
 - propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků (tzn. vypracování strategické mapy),
 - výběr měřítek,
 - stanovení cílových hodnot,
 - odsouhlasení strategických akcí.
- Proces rozšíření (roll-out).
- Zajištění nepřetržitého používání.

Implementace modelu BSC tak není tedy nic jiného, než „pouze“ přiřazení cílů, měřítek a strategických akcí jednotlivým perspektivám.

Balanced Scorecard se ovšem stává koncepcí řízení teprve rozšířením BSC do celé organizace, rozložením cílů na následující úrovně řízení, vytvořením odpovídajícího systému plánování a reportingu a přizpůsobením systému řízení lidských zdrojů.

4.6.1 Vytvoření organizačního rámce

Nejdříve je nutné stanovit perspektivy (ve většině podniků to bude již zmiňovaná čtveřice perspektiv) a rozhodnout, pro které organizační jednotky má být BSC vytvořeno. Co nejdříve musí být také zajištěna organizační stránka projektu, tzn. rozhodnout, kteří zaměstnanci se procesu implementace zúčastní, zda je potřeba najmout externího dodavatele řešení atd. Při zavádění BSC musí být organizační struktura stabilní. Pokud tomu tak není (např. z důvodu probíhající reorganizace), pak je vhodnější realizovat implementaci BSC až po vytvoření nové organizační struktury. Je také nutné odstranit komunikační bariéry, protože úspěšnost implementace je determinována spoluprací manažerů různého odborného zaměření. V ideálním případě probíhá výstavba BSC od vrcholu podniku směrem dolů (viz. bod 4. Proces rozšíření). Výhodou tohoto postupu je skutečnost, že zásadní strategická rozhodnutí jsou přijímána na nejvyšší možné úrovni, tím proces implementace Balanced Scorecard získá v podniku vysokou prioritu, což má vliv na bezproblémové zavedení metody.

Je vhodné využít předběžných studií, které mohou zhodnotit projektové předpoklady, zohlednit požadavky na realizaci, ohodnotit projektové náklady, rizika i příležitosti realizace. Díky této studii má pak management podniku přesvědčivé argumenty pro BSC zavádět a na co se připravit.

Protože je vývoj a tvorba BSC dynamickým procesem, musí probíhat v rámci týmu. Jestliže veškeré skutečnosti dokazují, že zavedení BSC je pro systém řízení přínosem, management podniku určí projektový tým. V tomto týmu je důležité především určit členy a přiřadit jim role a funkce. Součástí každého projektového týmu musí být architekt, nositel změny a hlasatel. **Architekt** odpovídá za vytvoření BSC, tzn., že vede proces, dohlíží na termíny porad, zajišťuje, aby měl projektový tým k dispozici správnou dokumentaci a informace, dohlíží na dodržování rozvrhu procesu tvorby BSC. **Nositel změn** zavádí BSC do manažerských procesů. **Hlasatel** musí získat důvěru v model BSC u všech zaměstnanců podniku včetně managementu. Při vytváření projektového týmu je nutné vyvarovat se tendenci k funkční specializaci. Logicky se totiž nabízí přidělit odpovědnost za měřítka a cíle finanční perspektivy finančnímu řediteli, za měřítka a cíle zákaznické perspektivy řediteli marketingu a prodeje atd. Ovšem odpovědnost za dosažení měřítek má sdílet celé podnikové vedení, proto jsou vytvářeny tzv. křížové týmy. Příkladem může být tým odpovědný za perspektivu zákazníků, který se skládá

z pracovníků oddělení provozu, reengineeringu a jakosti. Každý z nich totiž vidí potřeby zákazníků ze svého úhlu. [Kaplan 2002, s. 223, 244]

Neméně důležitým krokem je stanovení časového harmonogramu, který podrobně popisuje jednotlivé fáze. Jeho složitost závisí na velikosti a komplexnosti implementace. Obecně se čas nutný pro realizaci implementace pohybuje v délce několika týdnů až měsíců. Pokud budeme uvažovat o implementaci BSC ve velké firmě (mezinárodní korporace členící se do několika strategických jednotek), může být doba nutná k zavedení Balanced Scorecard až 26 měsíců. To je ovšem mezní hodnota. Kaplan a Norton ve své knize (2002) uvádí, že typický projekt implementace BSC trvá přibližně 16 týdnů. Výsledky průzkumu, který provedly firmy Controller-Institut a Contrast Consulting Praha spol. s r.o., ukazují, že doba implementace se v českých podnicích pohybuje od 3 do 12 měsíců.

Následné školení napomůže plošnému přijetí projektu. Školení může mít podobu akce, kde se všichni hlavní účastníci a zájemci o projekt seznámí s metodikou BSC. Na školení je nutné obecně vysvětlit pojem BSC, prezentovat k čemu model slouží a na případové studii ukázat proces realizace BSC. Je důležité klást důraz na konkrétní příklady a zkušenosti z jiných podniků, účastníci tak poznají, že tento model funguje i „jinde“. Před, příp. v průběhu školení je vhodné poskytnout účastníkům tzv. návody nebo příručky pro BSC.

4.6.2 Vyjasnění strategie

Prvním krokem při vyjasnění strategie je zajištění strategicky významných myšlenek a informací, které jsou v podniku na různých místech k dispozici. Musí být prověřeny všechny existující strategické podklady (např. analýza vnějšího konkurenčního prostředí, analýzy trendů, hlavní oblasti tvorby hodnoty podniku) a obchodní plány (obsahují popis podniku a konkurenční situace).

V praxi, především ve většině malých a středně velkých podniků, se v této fázi začínají objevovat první překážky implementace. Často se totiž stává, že strategie a vize buď neexistují nebo existují, ale jen v hlavách členů managementu (příp. jen ředitele podniku) a také tam zůstávají. Nejenže tak zůstává ukryta zaměstnancům, ale i často samotný top management rozumí pod těmi samými cíli zcela jiné konkrétní věci. V těchto případech hovoříme o individuálním chápání strategie. Proto BSC znázorňuje strategie tak, aby byla zvýšena pravděpodobnost realizace požadovaných cílů. Bez správného pochopení toho, co má být realizováno, si vytvoření BSC totiž lze jen velmi těžko představit.

Podstata BSC vychází z předpokladu, že před zahájením samotné implementace již byly provedeny potřebné strategické analýzy a byl vytvořen obraz o budoucím stavu (to je tedy podstata tzv. vyjasnění strategie). Ne všechny strategické otázky musí být vypracovány ještě před začátkem implementace, ovšem zásadní položky by vysvětleny být měly.

Vyjasnění strategie začíná dvěma zásadními otázkami:

- O co skutečně usilujeme?
- Jak velká by příslušná změna měla být?

Odpověď na první otázku hledá podnik, který se chystá provést rozsáhlé, skokové změny, např. vstup na nový trh. V praxi se ovšem častěji setkáme se situací, kdy vývoj strategie probíhá nepřetržitě. Tyto změny vyžadují pravidelné zabývání se strategií a odpovídání na otázky: Je naše současné strategické směřování vhodné? Co musíme jednoznačně podporovat? Jaké vzory strategie bychom již měli opustit?

Při vyjasňování strategie může být pomůckou tzv. strategický koncept. Tyto koncepty popisují základní vzory strategie, které by měly přispět k zajištění dlouhodobé existence podniku. Nejrůznější koncepty vycházejí z představ renomovaných myslitelů strategického řízení (např., Petera Druckera či Michaela E. Portera). [Horváth 2003, s. 88 – 89]

Strategie musí vytvořit konsensus, přičemž je nutné zohlednit odhad tržního vývoje, vizi podniku, výchozí podnikovou situaci a strategické umístění a zaměření.

Pokud podnik dosáhne všech cílů v perspektivě zákazníků, interních procesů i učení se a růstu, ovšem cíle ve finanční perspektivě zůstanou nesplněny, je jasné, že strategie byla chybná. Tato skutečnost může být dána tím, že stanovené cílové hodnoty byly málo motivující a/nebo byly definovány nevhodné strategické cíle.

Ne vždy se podaří navrženou strategii realizovat. Neschopnost realizovat strategii je častá v případech, když:

- střední management nemá jasnou představu o tom, čím musí přispět k realizaci strategie a jaké hlavní úkoly má v rámci své odpovědnosti nést,
- zaměstnanci nevědí, jakým způsobem se podnik může stát lepším než konkurence a jaké jsou hlavní faktory úspěchu v podnikání,
- strategie není srozumitelná těm, kteří ji mají realizovat a není tak jasné čeho má být dosaženo.

4.6.3 Tvorba BSC

Samotná tvorba BSC zahrnuje pět kroků:

- Odvození strategických cílů.
- Vybudování vztahů příčin a následků.
- Výběr měřítek.
- Stanovení cílových hodnot.
- Určení strategických akcí.

[Horváth 2003, s. 129]

Odvození strategických cílů

Tento první krok tvorby BSC je zaměřen na výběr takových strategických cílů, které jsou pro podnik strategicky významné. Tím se jasně a komplexně formuluje a realizuje strategie podniku. Jednotlivé cíle je nutné stanovit zcela přesně a jasně, musí být také specifické a nezaměnitelné. Je nutné si uvědomit, že hlavním kritériem úspěchu implementace je právě kvalita strategických cílů, protože strategické cíle jsou jádrem modelu BSC.

V podstatě každý ze zaměstnanců má svou představu o strategii podniku. Toto individuální chápání strategie je ovlivněno zkušeností zaměstnanců s chodem jimi sledované podnikové činnosti, osobní vizí, příp. již provedenými analýzami. Proto je při prvním návrhu definováno mnoho potenciálních strategických cílů (často i více než 100). Toto množství cílů musí být protříděno, aby byl BSC přehledný (pravidlo „Twenty is plenty“²) a také, aby byla zajištěna vyváženost jednotlivých perspektiv. Někteří odborníci na problematiku BSC dokonce tvrdí, že i konečný počet 20 cílů je vysoký, za optimum považují 5-7 cílů. [Šusta 2001] Při protřídění všech návrhů se doporučuje, aby všichni z odpovědných pracovníků definovali pro každou z perspektiv „své“ strategické cíle, které jsou dle jeho názoru nejvýznamnější. V následné diskusi pak probíhá nelehký výběr z přednesených cílů. Tento krok, kdy musí být vybrány jen ty strategicky nejdůležitější cíle, je jedním z nejnáročnějších úkolů při tvorbě BSC.

Ačkoliv je stanovení strategie v kompetenci členů managementu podniku, nesmí být přehlížena iniciativa nižších řídicích pracovníků i ostatních zaměstnanců podniku. Konečné rozhodnutí ovšem musí provést vedení podniku. Management také musí zajistit

² Pravidlo „Twenty is plenty“ říká, že jednoznačné znázornění strategie nesmí obsahovat více než 20 cílů.

ztotožnění všech zaměstnanců se strategií, v ideálním případě by měl každý zaměstnanec pochopit strategii a také způsob, jakým osobně přispívá k dosažení strategie.

Společnost Horváth & Partners ve své knize (2003) definuje pravidla pro strategické cíle:

- Cíle musí být maximálně konkrétní.
- Každý z cílů by měl být krátce slovně popsán.
- Je nutné klást důraz na ty cíle, které mají největší strategický význam pro podnik.
- Při výběru strategických cílů se nesmí brát ohled na jejich (ne)měřitelnost. Vždy totiž existuje nějaká metoda, jak daný cíl měřit.

Z dlouhodobého hlediska mohou být součástí podnikové strategie pouze ty aktivity, které mají pozitivní vliv na výsledky celého podniku. Jde tedy o to, formulovat takové strategie, které jsou zdrojem dlouhodobých hodnot a tyto strategie důsledně realizovat.

K rozlišení základních a strategických cílů se v praxi uplatnil filtr společnosti Horváth & Partners. Tento filtr pokládá dvě otázky:

1. Je zapotřebí nadprůměrné úsilí, aby byly dosaženy významné cíle resp. byl udržen jejich stávající stav? Jedná se o tzv. význam z hlediska potřeby jednat (vyjadřuje, kolik úsilí je nutno vynaložit na udržení stávajícího stavu).
2. Byla by realizace cíle skutečně podstatou odlišení se od konkurence a získání konkurenční výhody? Tato otázka znázorňuje vliv cíle na úspěch na trhu. Jedná se o význam z hlediska konkurence.

Pokud je význam obou hledisek vysoký (tzn. na obě otázky bylo zodpovězeno kladně), lze daný cíl označit za strategicky důležitý. Cíle, které „vyhovují“ filtru pak vytváří BSC.

Jak jsem již uvedl výše, při výběru strategických cílů není nutné uvažovat o (ne)existenci měřítek. Každý cíl lze totiž určitým způsobem změřit. Také je příliš brzy na diskusi o cílových hodnotách. Měřítka a cílové hodnoty tak v této fázi ustupují do pozadí.

Při definování strategických cílů je vhodné nejdříve definovat finanční a zákaznické cíle, poté stanovit cíle interních procesů a nakonec stanovit cíle perspektivy učení se a růstu.

Pokud je již proveden konečný výběr cca 20 strategických cílů, je ještě nutné každý cíl stručně popsat (viz tab. 19.). Tato 3-4 řádková legenda objasňuje a sděluje význam jednotlivých cílů, říká, proč je daný cíl pro podnik strategicky významný.

PERSPEKTIVA
Strategický cíl:
Definice cíle: <i>Co má být dosaženo?</i>
Odůvodnění cíle: <i>Komentář</i>
Patron: <i>Osoba zodpovědná za proces</i>

Tab. 19. Vzor dokumentace strategických cílů [Horváth 2003, s. 151]

Vytvoření strategické mapy

Zpracování strategické mapy je další z kroků implementace BSC. Znárodné vztahy odrážejí příčinnost a logičnost strategických úvah. Strategické cíle nejsou izolované, ale vzájemně propojené a navzájem se ovlivňující. Ovšem nemá význam zobrazovat všechny existující vazby mezi prvky systému a posuzovat jejich intenzitu. Strategická mapa musí přehledně zobrazit proč má být jednotlivých cílů dosaženo. Otázka nezní: „Na jaké cíle působí sledovaný cíl X?“, ale: „Proč chceme cíle X dosáhnout?“.

[Horváth 2003, s. 37]

Strategická mapa je nástrojem komunikace strategie, který podporuje společné porozumění celé strategie. Graficky vyjadřuje všechny souvislosti a závislosti mezi jednotlivými strategickými cíly jak v rámci jedné perspektivy, tak mezi jednotlivými perspektivami. Tzn., že ukazuje, jak musí různé oblasti spolupůsobit, aby bylo možné realizovat strategii [Knap 2001]. Ovšem správné zobrazení těchto souvislostí a závislostí je podmíněno správným pochopením definované strategie všemi zaměstnanci a manažery podniku, kteří se na realizaci strategické mapy podílejí. Závislosti mezi jednotlivými cíly poukazují na existenci korelace, ovšem strategické cíle nejsou mezi sebou provázány algoritmickými vztahy. Nelze tedy pomocí korelační analýzy ověřit, zda je strategie správná. Cíle i měřítka jsou totiž propojeny na základě logických a ne početních souvislostí. Což znamená, že pokud změníme jednu cílovou hodnotu, nelze následně s jistotou určit, jak tato změna ovlivní jinou hodnotu. Proto jsou vztahy mezi strategickými cíly a jejich hodnotami založeny na vizi, intuici a zkušenostech členů managementu podniku.

Vypracování správné strategické mapy vyžaduje intenzivní komunikaci mezi členy projektového týmu. Při těchto diskusích se stává neocenitelnou pomůckou výpočetní technika, protože než je podoba strategické mapy definitivní, je nutné vyzkoušet celou řadu různých variant.

Při vytváření strategické mapy lze využít několik postupů, přičemž společnost Horváth & Partners doporučuje odvodit strategickou mapu na základě tzv. induktivního způsobu. V tomto případě se postupuje tak, že je zkoumán vztah cíle Y k nadřazenému cíli X. Ptáme se: Je ve strategickém zájmu cíle Y podporovat cíl X? Při tomto postupu je ověřován význam každého strategického cíle. Pokud tedy nelze jednoznačně říci, že daný cíl podporuje alespoň jeden další cíl, je nutné analyzovat, zda daný cíl patří do modelu BSC, tzn. zda-li je skutečně strategickým cílem.

Aby byla strategická mapa v praxi použitelná, je nutné při jejím vytváření zachovat její přehlednost, tzn., že nesmí ztratit svou vypovídací hodnotu. To se může stát, pokud budou analyzovány všechny vztahy mezi cíli, což způsobí vznik velmi komplexních a hlavně nepřehledných matic. Také je nutné dávat pozor na pozitivní vedlejší efekty, ty se totiž ve strategické mapě neznázorňují.

Posledním krokem (který by měl být ovšem učiněn již v průběhu tvorby strategické mapy) je zpracování dokumentace ke strategické mapě. Tato dokumentace by měla obsahovat:

- popis a vysvětlení vztahů,
- vysvětlení, jak přispívá změna ovlivňujícího cíle k dosažení ovlivňovaného cíle,
- externí vlivy působící na jednotlivé vztahy mezi strategickými cíli.

Tímto popisem získáme obhajobu navržené strategie, tzv. Story of the Strategy, kde správně sestavený BSC „vypráví“ příběh o strategii podnikatelské jednotky.

Vztahy mezi cíli zobrazené ve strategické mapě je možné přenést i na měřítko a opatření.

Výběr měřítek

„Co nelze měřit, nelze ani řídit“. Tento citát dokazuje, že správné a efektivní řízení podniku je nemožné bez měřítek. Měřítko slouží k formulaci podnikové strategie, k její komunikaci a k vzájemnému přizpůsobení individuálních a podnikových iniciativ k dosažení společného cíle. [Kaplan 2002, s. 33]

Balanced Scorecard se často interpretuje jen jako systém měřítek. Ovšem přínos koncepce BSC by měl spočívat v tom, že finanční a nefinanční měřítko jsou sdruženy do jednoho systému, čímž dochází k posílení nefinančních veličin a přiřazením měřítek k perspektivám se vytvoří přehledná a konzistentní struktura.

Při posuzování míry dosažení strategického cíle musí být zajištěna jednoznačnost. To předpokládá výskyt dvou (výjimečně tři) měřítek pro jeden strategický cíl. Pokud je nutné, aby pro daný strategický cíl bylo přiřazeno více měřítek, je vhodné cíl rozdělit. Další možností je využití indexů. Podstatou indexu je výpočet průměru několika měřítek a tento průměr je poté použit jako jediné měřítko pro daný strategický cíl. Tento postup je často využíván u strategického cíle „Spokojenost zákazníků“. Odpovědi v provedeném výzkumu jsou bodově ohodnoceny a váhově upraveny. Poté se zjistí celkový počet bodů a z tohoto součtu průměr – index.

K podstatným otázkám při výběru měřítek patří ta, zda měřítko řídí jednání příslušným osob ve strategicky žádoucím směru. Dalším požadavkem je, aby z nich šla vyčíst míra dosažení formulovaných cílů.

Zásadní odlišnosti mezi metodou BSC a „klasickými“ přístupy měření výkonnosti podniku je požadavek, aby výkonnost byla měřena co nejpřesněji, a to ve všech čtyřech perspektivách. Zde v praxi nastává problém tzv. měkkých měřítek. Aby byl podnik při své činnosti úspěšný, nelze používat jen „tvrdá“ měřítka (stav pohledávek, tržní podíl, stupeň vytížení, průběžné doby atd.), značnou váhu mají i měřítka „měkká“. Mezi tyto měřítka patří např. image, spokojenost zaměstnanců, stupeň využití výpočetní techniky, kvalita systému řízení atd. V současnosti je patrný trend „tvrdnutí“ i „měkkých“ měřítek, která se tak stávají stále více určujícími faktory úspěchu či neúspěchu podniku..

Návrh a realizace měřítek musí být v kompetenci těch zaměstnanců, kteří dokáží dokonale pochopit obsah jednotlivých strategických cílů. Ve většině případů to jsou ti zaměstnanci, kteří se procesu implementace BSC účastní od samého počátku.

Může nastat situace, kdy existují strategické cíle, pro které ještě nejsou k dispozici žádná standardní měřítka. Proto není možné pro některé cíle stanovit smysluplné cílové hodnoty (v předpokládaném časovém horizontu 3-5 let). Ovšem BSC je použitelné i v případě, že chybí měřítka. Je ale nutné mít identifikovány správné strategické cíle. Samozřejmě se předpokládá, že měřítka chybějí u několika málo cílů (např. u 2 cílů z celkových 15).

Pravdivost tvrzení, že měřit lze každý cíl, dokládá zkušenost společnosti Horváth & Partners. Ti říkají, že cíl je stav, kterého chceme v budoucnu dosáhnout, což znamená, že musí existovat nějaký ukazatel dosažení cíle a odchylek od tohoto cíle.

Problém je nalézt měřítko u těch cílů, které jsou definovány příliš obecně (to by později komplikovalo proces rozšíření). Jediným řešením je opětovné definování strategických cílů tak, aby již nebyly tolik obecné a byly více konkrétní.

Při odvozování měřítek se lze obecně ptát: „Jak můžeme daný cíl měřit?“. Ovšem vhodnějším způsobem odvozování je otázka: „Jak bychom zjistili, že jsme cíle dosáhli?“. Měřítko se také vybírá na základě jejich vhodnosti a vypovídající hodnoty s ohledem na příslušný cíl. Klíčová otázka zní: „Nač je třeba dbát, aby se dosáhlo zamýšleného cíle?“

Při výběru měřítek je vhodné položit si následující otázky:

- Můžeme z měřítka vyčíst míru dosažení požadovaného cíle?
- Ovlivníme měřítkem chování zaměstnanců v požadovaném směru?
- Je jednoznačná interpretace měřítka?
- Je zajištěn princip zjišťování měřítka?
- Může osoba zodpovědná za dosažení cíle z větší části měřítko ovlivnit?
- Je měřítko ovlivnitelné krátkodobě nebo dlouhodobě?
- Jak vysoké jsou náklady na měření?
- Existuje možnost měřítko formalizovat?
- Jak často má být měřítko zjišťováno?

Měřítko, která budou pro konkrétní implementaci BSC vybrána musí být na stejné kvalitativní úrovni a také by měly být provázané – jen tak může vzniknout vyvážený systém ukazatelů výkonnosti podniku. Pokud jsou stanoveny dostatečně provázané a kvalitní měřítko, je možné každou změnu rychle promítnout do všech perspektiv. Tento přístup je schopen rychle a kvalitně zvládnout jakoukoli změnu v okolí podniku.

Zejména podniky, které poprvé zavádějí BSC, mají snahu využít „standardní“ měřítko. Vedení se totiž často obává, že špatně zvolená měřítko by vedla podnik nesprávným směrem. Ovšem univerzálně platná měřítko neexistují. Definování „standardních“ měřítek je nemožné a také nežádoucí. Každá implementace BSC je totiž pro konkrétní podnik individuální, protože na základě zcela jedinečných výchozích podmínek zobrazuje jeho specifickou strategii a zaměření. Je tak nepravděpodobné, že by měřítko vybraná jedním podnikem fungovala i pro subjekt v jiném konkurenčním prostředí, s jinými zákazníky, technologiemi a schopnostmi. Přesto existuje výjimka – případ, kdy se několik podniků či organizačních jednotek řídí stejnou strategií.

Stanovení cílových hodnot

Každý strategický cíl je úplně popsán až když je stanovena jeho cílová hodnota. Bez této hodnoty ztrácí jakékoli měřítko své opodstatnění. Cílová hodnota musí být především věrohodná a dosažitelná. Není možné stanovit hodnoty, které nelze realizovat, protože pro ně jednoduše podnik nemá dostatečné zdroje. Proto musí být přesně určeny, přiděleny a naplánovány disponibilní zdroje. Na úrovni operativního plánování je nutné stanovit rozpočty, milníky a priority jednotlivých opatření a projektů. Důležitá je také kontrola vzájemných závislostí. Jestliže hovoříme o „vyváženém“ konceptu, je nutné vyváženost dodržovat nejen v případě strategických cílů, ale je nutná i vyváženost cílových hodnot.

Cílové hodnoty lze určit pomocí tržních analýz, bechmarkingů, údajů z minulých období a dalších podkladů, které má podnik k dispozici. Lze využít i odhadů cílových hodnot, v takovém případě musí být ovšem častěji kontrolovány. Dosažitelnost cílových hodnot musí být diskutována nejen mezi členy projektového týmu, ale musí být konzultována i s ostatními zaměstnanci podniku.

Vedení podniku musí být schopno prognózovat cílové hodnoty. Pokud např. skutečně dosažené hodnoty nedosahují očekávané výše, může to vést k neplánovaným úvěrům, což zvyšuje riziko podnikání. Ale není vhodné úmyslně stanovit nižší cílové hodnoty, které pak budou snáze dosažitelné. Cílové hodnoty totiž musí co nejvíce motivovat a vést k růstu a rozvoji podniku.

Stanovené hodnoty musí akceptovat všichni zaměstnanci podniku. Při hledání optimálního řešení tohoto problému často vznikají konflikty (např. mezi dobou reakce na požadavky zákazníků a minimálním množstvím zásob na skladě). Naneštěstí každý z těchto konfliktních cílů má svůj strategický význam. Protože hovoříme o vyváženém modelu, lze předpokládat, že vyvážený vztah může být nakonec nalezen i mezi konfliktními cíly. Tento optimální stav bude dosažen nastavením vhodných cílových hodnot. Je také nutné zajistit, aby zaměstnanci byli schopni požadavek splnit, musí tedy mít potřebné znalosti, nástroje a prostředky k dosažení cílů.

Zkušenosti společnosti Horváth & Partners potvrzují, že cílové hodnoty, které se důsledně orientují na strategii formulovanou v BSC, vyvolávají vyšší míru motivace než cílové hodnoty, které se odvozují na základě běžné podnikové praxe z údajů získaných v minulosti.

Cílové hodnoty musí mít také svůj časový horizont. Ten se pohybuje v intervalu od tří do pěti let. Hodnoty jsou stanovovány od budoucnosti do minulosti, tzn. že nejdříve stanovíme cílovou hodnotu pro konec období a poté postupujeme směrem k současnosti.

Určení strategických akcí

Aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů, je nutné realizovat odpovídající strategické akce. Strategické akce jsou nadřazeným pojmem pro všechna opatření, projekty, programy a iniciativy, které vedou k realizaci strategických cílů. Činnosti, které vyplývají z každodenní práce, zpravidla nestačí k dosažení stanovených strategických cílů. Proto realizace jednotlivých strategických cílů musí být ošetřena řadou dalších opatření, které nejsou součástí operativních činností. [Horváth 2003, s. 200]

Systém cílů stanovený v rámci BSC umožňuje přesnou definici strategických akcí s ohledem na jejich přínos pro realizaci strategie. Strategické akce se přiřazují přímo k jednotlivým strategickým cílům. Samozřejmě že jedna akce může být přiřazena více cílům a naopak. Strategické akce je nutné jednoznačně přiřadit, protože velké množství neadresně určených akcí by mělo nejen finanční důsledky, ale také by docházelo k neefektivnímu plývání lidských zdrojů. Pokud jsou některé z akcí svým obsahem podobné, shrnují se do tzv. strategického programu, který plní úkol jedné strategické akce. Zamezuje se tím vzniku duplicitních činností.

Určení strategických akcí nutí ke srovnání cílů a zdrojů, které jsou k dispozici. Tak dochází k ověření, zda jsou navržené strategické cíle dosažitelné. Pokud vyjde najevo, že některý z cílů nelze reálně dosáhnout, je nutné vrátit se zpět a znovu definovat strategické cíle, které jsou již s disponibilními zdroji dosažitelné.

Při určování strategických akcí se postupuje tak, že nejdříve shrneme právě probíhající projekty (některé z nich mohou být prohlášeny za strategické akce), poté musí být navrženy další nutné projekty. Tím bude zajištěna komplexní realizace strategických cílů.

Je samozřejmé, že málokterý podnik si může dovolit uskutečnit všechny navržené strategické akce. Je nutné stanovit priority – bez jejich stanovení se může stát, že v jednom okamžiku začne více strategických akcí, než kolik je možno z podnikových zdrojů zajistit. Stanovení priorit vyžaduje předběžný odhad nákladů na strategickou akci (ten musí být později upřesněn) a definování všech přínosů dané akce. Tyto dvě skutečnosti se poté

porovnávají a logicky nevyšší prioritu má ta strategická akce, která má nejvíce přínosů a je nejméně finančně náročná. Vysokou prioritu mají i akce, které vyžadují značné zdroje a zároveň mají značný význam pro realizaci strategických cílů. Prioritu dané akce ovlivňuje i naléhavost její realizace.

Konečným krokem je plánování, které musí být v souladu s kroky projektového managementu. Je tak určeno co, která osoba (tým), kdy, za kolik bude provedeno a co má být konečným efektem dané činnosti. Definitivní schválení strategických akcí (a jejich rozpočtů) dává konečnou podobu rozpočtu celé implementace BSC.

Celková pracnost a nákladová náročnost projektu závisí zejména na úrovni obeznámení podniku s metodou BSC, složitostí a počtu implementací apod. Celkové náklady typického projektu obvykle zahrnují:

- prostředky potřebné pro zapojení interních zdrojů (cca 50 % celkových nákladů),
- prostředky nutné k zajištění externích konzultantů (cca 35 % celkových nákladů) a
- náklady na pořízení softwarových licencí (cca 15 % celkových nákladů).

[Hanke 2003]

4.6.4 Proces rozšíření BSC (roll-out)

Roll-out znamená rozšíření BSC do všech organizačních jednotek. Rozšíření na další organizační jednotky slouží k zajištění realizace vizí a strategií v celém podniku. Zde je patrná nutnost jednotného chápání definované podnikové strategie. [Horváth 2003, s. 216]

Roll-out může probíhat ve dvou směrech:

- **Horizontálně** – tzn. synchronizace strategických cílů a akcí dalších organizačních jednotek na stejné úrovni.
- **Vertikálně** – tzn., že strategické cíle a akce se přenesou z nadřazených jednotek na nižší organizační celky (tzv. postup top-down). Tímto je zajištěno, že budou dosaženy strategické cíle nejen podniku jako celku, ale i nižších organizačních jednotek.

Výběr konkrétní varianty závisí na rozhodnutí managementu podniku. Ve větších podnicích se často nejdříve provede implementace v tzv. pilotní oblasti. Po úspěšném dokončení dochází k rozšíření BSC do celého podniku. Rozšíření BSC na další organizační jednotky podniku by mělo být provedeno na základě konkrétní filosofie, stylu řízení a podnikových potřeb.

4.6.5 Zajištění nepřetržitého používání

Pokud by se implementace BSC ukončila definováním strategických cílů, vypracováním strategické mapy, určením měřítek, cílových hodnot a strategických akcí pro jednu organizační jednotku, přineslo by to pouze jednorázové silnější zaměření na strategii. Rozhodování a běžné způsoby jednání mají být ale na aktuální strategii zaměřeny trvale. Proto je nutné BSC propojit s manažerskými systémy řízení. [Kaplan 2002, s. 201] To je často nesnadným úkolem, protože struktura BSC není vždy kompatibilní se strukturou stávajícího systému řízení. K řešení tohoto problému je zapotřebí:

- **controlling** – sleduje důslednou realizaci strategických akcí stanovených v BSC,
- **integrace BSC do strategického a operativního plánování** za účelem kontinuálního přizpůsobování nové strategie a přesného převedení operativních cílů a strategických akcí do ročních plánů a rozpočtů,
- **integrace do systému reportingu**, aby bylo možné průběžně sledovat dosahování cílů,
- **integrace do systému řízení lidských zdrojů**, které slouží k zakotvení operativních cílů a strategických akcí do sjednaných osobních cílů.

[Horváth 2003, s. 64]

BSC je hybnou silou manažerského procesu, jeho efektivní uspořádání je možné jen tehdy, je-li koncepce BSC integrována do tradičních systémů managementu a řízení. Balanced Scorecard není statický model, jedná se o model dynamický. Proto musí být BSC neustále hodnocen a aktualizován tak, aby odrážel nové konkurenční, tržní a technologické podmínky.

V případě plánování je každá implementace BSC spojena se dvěma efekty:

- Pokud v podniku již existuje dobře fungující strategické plánování, integrace BSC znamená preciznější určení strategií a vede k posílení realizace strategií na nižších hierarchických úrovních.
- Podniky, které nevyužívají strategického plánování, mohou pomocí BSC více zaměřovat svou pozornost na přístupy strategického plánování a tyto plány také realizovat.

Podniky používají několik navzájem propojených mechanismů k převedení strategie a BSC do místních cílů a měřítek, která ovlivní priority týmu a jednotlivců. Obecně se používají tři mechanismy:

- **Komunikační a vzdělávací programy.** Předpokladem zavádění strategie je, že všichni zaměstnanci rozumění strategii a mechanismu dosažení strategických cílů. Základem angažovanosti všech na dosažení strategie jsou komplexní vzdělávací programy na téma strategie a posilování učení se pomocí zpětné vazby o aktuální výkonnosti.
- **Programy stanovení cílů.** Jakmile je strategie pochopena, musejí jednotlivci a týmy v podnikatelské jednotce převést strategické cíle do osobních a týmových cílů.
- **Propojení systému odměňování.** Angažovanost musí být bezpodmínečně motivována systémem odměňování. Je třeba v tomto propojování jisté opatrnosti a je nutné začínat až v okamžiku, kdy běží výukové a komunikační programy, mnoha podnikům již takový systém odměňování přináší užitek.

[Kaplan 2002, s. 173]

5 IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD V PODNIKU ABC, S.R.O.

Na základě teoretických poznatků a po provedení finanční, SWOT a Porterovy analýzy nyní vypracují projekt implementace Balanced Scorecard v podniku ABC, s.r.o. Nejdříve ovšem zrekapitulují východiska pro tvorbu Balanced Scorecard:

- Podíl výrobků prodaných v zahraničí je nízký (10 %).
- Výroba probíhá ve vlastním areálu.
- Podnik má problémy s růstem produktivity, ta každoročně klesá.
- Vstupem do Evropské unie vznikají velké obchodní příležitosti.
- Jazyková vybavenost zaměstnanců obchodního oddělení je nízká.
- Nábytkářské odvětví prožívá boom.
- Ekonomická přidaná hodnota (EVA) je záporná.
- Stagnuje růst tržeb.
- Osobní náklady rostou rychleji než produktivita práce.
- Rentabilita vlastního kapitálu přestává růst.
- Náklady rostou rychleji než výnosy.

Nyní již mohou začít s realizací vlastní implementace BSC v podniku ABC, s.r.o. Postup řešení implementace popíší postupně v jednotlivých podkapitolách.

5.1 Vytvoření organizačního rámce

Návrh implementovat Balanced Scorecard do systému řízení podniku ABC, s.r.o. je od samého počátku projektu plně podporován ředitelem podniku. Ten byl totiž o této metodě seznámen v rámci workshopu pořádaném společností ANIMA Praha spol. s r. o. a již v průběhu přednášky tušil, že zavedení BSC do jeho podniku by mohlo znamenat obrat k lepšímu. Problémem bylo „pouze“ zajistit prováděcí prvek. Proto se na mně vedení podniku obrátilo s žádostí o realizaci tohoto záměru.

Jsem si vědom, že podnik ABC, s.r.o. spadá do kategorie malých a středních podniků, ve kterých je obecně problém úspěšně realizovat jakékoli změny, především z důvodu časové zaneprázdněnosti vedoucích zaměstnanců (otázkou je, zda se nejedná spíše o problém time managementu, ovšem hledání její odpovědi není předmětem mé diplomové práce). Přesto budu vyžadovat, aby mi při implementaci BSC byli k dispozici:

- Ředitel podniku (zodpovídá za ekonomiku, finance a kalkulace),
- Výrobní ředitel (zodpovídá za technologickou přípravu výroby, logistiku a výrobu),
- Obchodní ředitel (zodpovídá za marketing a prodej výrobků).

Tato skupina spolu se mnou bude tvořit tým odpovědný za implementaci BSC.

V rámci první fáze by měl být vytvořen také časový harmonogram. Protože již předem je jasné, že přesný časový plán nelze dodržet (účast na několika veletrzích, zahájení výroby nového výrobku), bude vytvořen harmonogram, ve kterém bude určeno relativní zahájení implementace v čase 0. Není stanoveno, že projekt musí být ukončen např. 31.12.2005, ovšem je předem určeno, kolik týdnů budou jednotlivé fáze implementace trvat.

Pro vytvoření harmonogramu jsem použil metodu CPM (Critical Path Method, metoda kritické cesty) a využil softwarového řešení – program WinQSB. Tento program vytváří uzlově ohodnocené grafy, tzn., že každému uzlu lze přiřadit určitou charakteristiku – ohodnocení. V mém případě se jedná o dobu trvání jednotlivých činností v týdnech.

Názvy činností:

A – Vytvoření organizačního rámce

E – Výběr měřítek

B – Vyjasnění strategie

F – Stanovení cílových hodnot

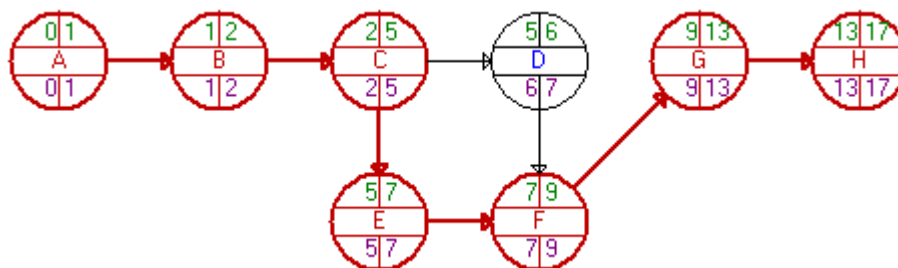
C – Odvození strategických cílů

G – Určení strategických akcí

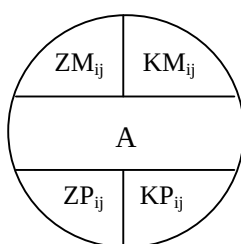
D – Vytvoření strategické mapy

H – Proces rozšíření

04-14-2005 10:31:30	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	1	1	2	1	2	0
3	C	Yes	3	2	5	2	5	0
4	D	no	1	5	6	6	7	1
5	E	Yes	2	5	7	5	7	0
6	F	Yes	2	7	9	7	9	0
7	G	Yes	4	9	13	9	13	0
8	H	Yes	4	13	17	13	17	0
	Project	Completion	Time	=	17	weeks		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			



Obr. 3. Síťový graf projektu



ZM_{ij} – začátek nejdříve možný

KM_{ij} – konec nejdříve možný

A – název činnosti

ZP_{ij} – začátek nejpozději přípustný

KP_{ij} – konec nejpozději přípustný

Na tzv. kritické cestě (critical path; v síťovém grafu vyznačena červenou barvou) leží ty činnosti, které nemají žádnou časovou rezervu. Znamená to tedy, že termín těchto činností musí být dodržen, pokud se tak nestane, nebude splněn termín projektu.

Z výsledků je patrné, že doba trvání celého projektu je 17 týdnů, na kritické cestě leží všechny činnosti s výjimkou činnosti „Vytvoření strategické mapy“ (D).

Po určení odpovědného týmu a sestavení harmonogramu, může být zahájen další krok, kterým bude vyjasnění strategie podniku.

5.2 Vyjasnění strategie

Dříve než je jakákoliv implementace BSC zahájena, je nutné, aby daný subjekt měl přesně definovanou strategii. Podnik ABC, s.r.o. měl již před zahájením úvah o implementaci definováno své poslání a strategii.

V případě podniku ABC, s.r.o. **poslání** vystihuje následující slogan: „Poctivou prací získat důvěru zákazníků“. Znamená to tedy, že smyslem a posláním podniku je permanentní tvorba inovací s ohledem na zvyšování kvality výroby, úplné uspokojení potřeby zákazníků a neustálé vytváření pozitivního obrazu podniku směrem k jeho okolí.

Strategií podniku je posílení postavení na domácím i zahraničním trhu nábytku za účelem dosažení potřebného zisku, který vytváří podmínky pro další rozvoj společnosti a umožňuje zlepšování sociálních jistot zaměstnanců.

5.3 Tvorba BSC

V teoretické části mé práce jsem uvedl, že fáze tvorby BSC se skládá z pěti na sebe navazujících kroků. Ty nyní postupně popíši.

5.3.1 Odvození strategických cílů

Při definování jednotlivých cílů budu jednoznačně podporovat přístup tzv. brainstormingu, kdy každý z členů týmu přednese několik strategických cílů. Tímto postupem bude zajištěno, že každý člen navrhne takové cíle, které považuje ze svého hlediska za nejvíce potřebné pro dosažení strategie podniku.

Samozřejmě předpokládám, že v prvním kole bude navrženo několik desítek strategických cílů, tento počet bude nejdříve snížen odstraněním duplicit. Pánové Kaplan a Norton ve své knize (2002) uvádí, že celkový počet by neměl přesáhnout hodnotu dvaceti cílů. Protože zastávám názor, že i tento počet je vysoký (mj. i vzhledem k velikosti podniku), považuji za optimum maximálně 15 cílů. Tímto krokem bude dosaženo vyšší transparentnosti a srozumitelnosti implementovaného BSC.

Při snižování celkového počtu navržených cílů na optimální hodnotu cca 15 cílů předpokládám využití filtru společnosti Horváth & Partners (viz kapitola 4.6.3), který dává jednoznačnou odpověď, zda je daný cíl skutečně strategickým cílem, který má být součástí navrhovaného BSC.

Po konzultaci se členy týmu navrhuji následující strategické cíle, které jsou rozříděny dle příslušnosti do jednotlivých perspektiv:

➤ FINANČNÍ PERSPEKTIVA

- Růst finanční výkonnosti podniku
- Vytvoření konkurenceschopné struktury nákladů
- Růst obrátu na zahraničních trzích
- Optimální výše hotovostní likvidity

➤ ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA

- Zkrácení reakce na požadavky zákazníků
- Růst podílu stálých zákazníků
- Růst spokojenosti zákazníků
- Dosažení zákazníky požadované kvality

➤ PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ

- Růst produktivity práce
- Zlepšit řízení výrobního procesu

➤ PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU

- Dostatečná kvalifikace všech zaměstnanců podniku
- Růst spokojenosti zaměstnanců
- Vyšší frekvence zavádění nových výrobků na trh

Jednotlivé strategické cíle nyní postupně popíši:

FINANČNÍ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl:	Růst finanční výkonnosti podniku
Definice cíle:	Rostoucí finanční výkonností podniku se rozumí meziroční růst EVA (ekonomické přidané hodnoty).
Odůvodnění cíle:	Vlastníkům podniku nestačí znát jen výši čistého zisku, potřebují znát i zhodnocení vloženého kapitálu čistým ziskem. Výnosnost vlastního kapitálu se porovnává s výnosností, kterou mohli vlastníci získat, kdyby investovali do stejně rizikových alternativ. Znamená to, že ukazatel ROE musí být vyšší než výnosnost alternativní (stejně rizikové) investice (r_e). Vynásobením spredu (tzn. $ROE - r_e$) a vlastního kapitálu (kapitál vložený vlastníky do podniku) je získána absolutní částka zvýšení hodnoty vlastnictví, tzn. ekonomická přidaná hodnota.
Patron:	Ředitel podniku.

FINANČNÍ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl:	Vytvoření konkurenceschopné struktury nákladů
Definice cíle:	Cílovým stavem je odpovídající poměr nákladů a výnosů podniku. Za vyhovující stav je považována klesající časová řada ukazatele.
Odůvodnění cíle:	Zisk výrobků (a tedy i podniku) je stanoven rozdílem výrobních nákladů a prodejní ceny. Růst zisku podniku může být zajištěn především při poklesu nákladů.
Patron:	Ředitel podniku, výrobní ředitel.

FINANČNÍ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl:	Růst obrátu na zahraničních trzích
Definice cíle:	Produkce podniku musí být maximálně zaměřena na vývoz do zemí s rostoucí poptávkou po nábytku z masivního dřeva (především USA)
Odůvodnění cíle:	Poptávka na domácím trhu je stále více uspokojována levnější produkcí ze zahraničí. Při zaměření prodeje jen na domácí odběratele hrozí snížení odbytu.
Patron:	Ředitel podniku, obchodní ředitel.

FINANČNÍ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl:	Optimální výše hotovostní likvidity
Definice cíle:	Optimální výši hotovostní likvidity se rozumí maximálně dvojnásobné převýšení krátkodobých závazků nad stavem finančního majetku.
Odůvodnění cíle:	Pokud mají být krátkodobé závazky podniku (faktury, mzdy, splátky úvěru) bez problémů uhrazeny, je nutné mít k dispozici dostatečné množství hotovosti. Naopak nadbytek finančního majetku znamená nevyužití příležitostí, které se podniku nabízejí (např. využití skonta při dřívějším splacení závazků).
Patron:	Ředitel podniku, obchodní ředitel.

ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl:	Zkrátit reakci na požadavky zákazníků
Definice cíle:	Jakýkoli reálný požadavek zákazníka musí být splněn v termínu požadovaném zákazníkem, příp. v co nejkratším možném termínu.
Odůvodnění cíle:	V současném podnikatelském prostředí je nutné stát se rychlým dodavatelem vysoce kvalitních produktů. Zkušenosti dokazují, že jen spokojený zákazník se může stát stálým zákazníkem, který navíc dobré jméno podniku rozšiřuje dále.
Patron:	Výrobní ředitel.

ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl:	Růst podílu stálých zákazníků
Definice cíle:	Výrobky podniku musí být kvalitní a s přiměřenou cenou. Také včasnost dodávky a vysoká funkční spolehlivost podmiňuje vznik dlouhodobého vztahu podniku se zákazníkem.
Odůvodnění cíle:	Pro zajištění růstu finanční výkonnosti podniku je důležité být v neustálém kontaktu se zákazníky, kteří spadají do kategorie stálých zákazníků.
Patron:	Výrobní ředitel, obchodní ředitel.

ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl:	Růst spokojenosti zákazníků
Definice cíle:	Spokojeností se rozumí včasné a kvalitní uspokojení potřeb zákazníka za přiměřenou cenu.
Odůvodnění cíle:	Jedním ze základních předpokladů růstu podílu stálých zákazníků je růst jejich spokojenosti. Ta předpokládá nejen kvalitní výrobky za přiměřenou cenu, ale také jejich funkční spolehlivost, ekologickou nezávadnost či dodržování etiky při výrobě.
Patron:	Výrobní ředitel, Ředitel podniku.

ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl:	Udržení zákazníky požadované kvality
Definice cíle:	Požadovaná kvalita produkce je přímo závislá na maximální ceně, kterou je zákazník ochoten zaplatit.
Odůvodnění cíle:	Zákazníci vybírají výrobky mj. dle ceny. Často jsou tak ochotni zakoupit levnější výrobek s nižší kvalitou. Proto je vhodné vyrábět produkci v takové kvalitě, kterou je zákazník ochoten zaplatit.
Patron:	Výrobní ředitel, Ředitel podniku.

PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ	
Strategický cíl:	Růst produktivity práce
Definice cíle:	Produktivita práce vyjádřená účetní přidanou hodnotou na zaměstnance musí v časové řadě dlouhodobě růst. Opačný vývoj je vnímán jako negativní.
Odůvodnění cíle:	Produktivita vyjadřuje poměr výstupy / vstupy. Vstupy jsou zaměstnanci, kteří svou činností realizují výstupy podniku, tj. přidanou hodnotu. Důkaz, že podnik funguje efektivně (se stávajícími zaměstnanci dokáže vyrobit více), vyplývá právě z rostoucí hodnoty ukazatele.
Patron:	Výrobní ředitel, Ředitel podniku.

PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ	
Strategický cíl:	Zlepšení řízení výrobního procesu
Definice cíle:	Zlepšením řízení výrobního procesu se rozumí především snížení prostojů ve výrobě, růst výrobní kapacity a optimalizace logistického řetězce.
Odůvodnění cíle:	Během pracovní doby nesmí dojít k situaci, kdy někteří ze zaměstnanců podniku neví přesně, co mají v danou chvíli dělat. Je nutné, aby každý ze zaměstnanců byl před zahájením pracovní doby přesně seznámen s jeho pracovní náplní v danou směnu. Maximální využití vybudované výrobní kapacity předurčuje schopnost rychlé reakce na požadavky zákazníků, růstu výkonů a také zajištění trvalé úrovně kvality produkce. Výrobní kapacita musí být využita na maximálně přípustnou úroveň. Tou se rozumí využití kapacity na 80 %. Při přepravě materiálu a polotovarů mezi jednotlivými provozy dochází ke značnému plýtvání zdrojů. Cíl dosažení konkurenceschopné struktury nákladů vyžaduje mj. optimalizaci logistického řetězce.
Patron:	Výrobní ředitel.

PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU	
Strategický cíl:	Dostatečná kvalifikace všech zaměstnanců podniku
Definice cíle:	Kvalifikovanost zaměstnance znamená schopnost plnit všechny povinnosti vyplývající z popisu pracovního místa.
Odůvodnění cíle:	Požadavky na dostatečnou kvalifikaci zaměstnanců se stále zvyšují, dostatečně kvalifikovaní zaměstnanci jsou v dnešním podnikatelském prostředí faktorem konkurenceschopnosti.
Patron:	Ředitel podniku.

PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU	
Strategický cíl:	Růst spokojenosti zaměstnanců
Definice cíle:	Spokojeným zaměstnancem je zaměstnanec, který přesně zná svou úlohu v podniku, k výkonnosti podniku přispívá maximálně možnou měrou a chce být součástí úspěšného celku
Odůvodnění cíle:	Jen spokojení zaměstnanci mohou vykonávat svou funkci na 100 %, čímž přispívají k růstu produktivity, zajištění kvality a zisku podniku. Navíc, v současnosti je nejdůležitějším činitelem v úspěšných podnicích spokojený zaměstnanec.
Patron:	Ředitel podniku.

PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU	
Strategický cíl:	Vyšší frekvence zavádění nových výrobků na trh
Definice cíle:	Nové výrobky je nutné zavádět na trh v takových intervalech, aby výrobky konkurence byly zákazníci označovány za zastaralé.
Odůvodnění cíle:	Častější zavedení nového výrobku dává jasný signál o inovační činnosti podniku. Každé zavedení nového výrobku také vyžaduje propagaci podniku a jeho výrobku, což zvyšuje možnost oslovení další potenciálních zákazníků.
Patron:	Výrobní ředitel, Obchodní ředitel, Ředitel podniku.

5.3.2 Vypracování strategické mapy

Mezi jednotlivými strategickými cíli jsem ve strategické mapě znázornil vazby příčin a následků (viz Příloha VIII.). Tyto vazby zajišťují provázanost jednotlivých perspektiv a směřování strategických cílů k naplňování strategie podniku.

Na základě těchto vazeb jsem odvodil tzv. „Story of Strategy“. Hlavním bodem strategie podniku ABC, s.r.o. je dosažení růstu finanční výkonnosti. K dosažení tohoto cíle je potřeba především zvýšit prodej výrobků v zahraničí a vytvořit konkurenceschopnou strukturu nákladů. K růstu finanční výkonnosti povede i zvýšení podílu stálých zákazníků, ti také zajistí dlouhodobý příjem finanční hotovosti, což bude mít pozitivní vliv na likviditu podniku. Na likviditu podniku bude mít vliv také zvýšení obratu na zahraničních trzích. Růst prodeje výrobků v zahraničí ovšem není možný bez dostatečné kvalifikace technicko-hospodářských zaměstnanců, především pracovníků obchodního oddělení. Růst podílu stálých zákazníků je nutné podpořit růstem spokojenosti zákazníků a zkrácením doby reakce na jejich požadavky. Aby byli zákazníci spokojeni, je nutné včas a kvalitně uspokojit jejich potřeby, a také jim nabízet stále nové zboží. Pokud mají být zákazníci obslouženi v požadované kvalitě a včas, je nutné zajistit především zlepšení řízení výrobního procesu. To předpokládá, že v podniku pracují jen motivovaní, kvalifikovaní a spokojení zaměstnanci. Tyto požadavky také ovlivňují růst produktivity práce, která

následně ovlivňuje strukturu nákladů. Kromě kvalifikovaných výrobních zaměstnanců, kteří plní své pracovní povinnosti v maximální možné míře, je nutné vlastnit dostatečně kvalifikované technicko-hospodářské zaměstnance. Ti musí být schopni vyrobené zboží prodat za správnou cenu správnému zákazníkovi.

5.3.3 Výběr měřítek

V tomto kroku definuji pro každý strategický cíl měřítko, pomocí kterého bude zjišťováno, zda jednotlivé strategické cíle byly splněny. U jednotlivých strategických cílů jsem určil po jednom měřítku, pouze v případě zlepšení řízení výrobního procesu jsem definoval 2 měřítka. Definováním více měřítek by se totiž BSC stal složitým a méně přehledným.

	Strategický cíl	Měřítko
FINANČNÍ PERSPEKTIVA	Růst finanční výkonnosti podniku	EVA
	Vytvoření konkurenceschopné struktury nákladů	náklady/výnosy
	Růst obrátu na zahraničních trzích	podíl „zahraničních“ tržeb na celkových tržbách
	Optimální výše hotovostní likvidity	hotovostní likvidita
ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	Zkrátit reakci na požadavky zákazníků	počet dnů, které jsou potřeba k vyrobení 1000,- Kč tržeb
	Růst podílu stálých zákazníků	analýza faktur
	Růst spokojenosti zákazníků	míra spokojenosti zákazníků
	Udržení zákazníky požadované kvality	procento reklamací
PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ	Růst produktivity práce	účetní přidaná hodnota na zaměstnance
	Zlepšení řízení výrobního procesu	využití výrobní kapacity = (skutečně vyrobeno / plánované množství)*100
		počet dnů, které jsou potřeba k vyrobení 1000,- Kč výkonů měřených ve vnitropodnikových cenách
PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU	Dostatečná kvalifikace všech zaměstnanců podniku	index vzdělanosti zaměstnanců
	Růst spokojenosti zaměstnanců	míra spokojenosti zaměstnanců
	Vyšší frekvence zavádění nových výrobků na trh	počet nově uvedených výrobků na trh

Tab. 20. Stanovení strategických měřítek

5.3.4 Stanovení cílových hodnot

Nyní následuje krok, ve kterém stanovím pro jednotlivé strategické cíle jejich cílové hodnoty. V případech, kdy jsou známy aktuální hodnoty, navrhuji odvodit cílové hodnoty dle jejich dosavadního vývoje s přihlédnutím k očekávanému růstu prodeje výrobků. Ovšem v některých případech nelze v současnosti určit aktuální hodnotu. Zde navrhuji vytvořit nástroj pro získávání hodnot – dotazníky (viz Příloha X. a XI.). Cílové hodnoty uvedené v tabulce 21. jsem stanovil pro rok 2005 a také pro rok 2008 (4 letý horizont počítaný od roku 2005).

Hodnoty ve finanční perspektivě budou zjišťovány z účetních výkazů a také analýzou vydaných faktur. Protože ukazatel EVA je v současnosti záporný, je nutné aby jeho výše meziročně rostla. Z výsledků finančního plánu (viz Příloha XII.) je zřejmé, že cílovým stavem v roce 2008 může být hodnota 10.000 tis. Kč. K tomu je ovšem nutné zajistit pokles poměru náklady/výnosy a zvýšit obrat na zahraničních trzích (což bylo dosud vedením podniku ignorováno). V případě podniku ABC, s.r.o. považuji za důležitý cíl také řízení likvidity, která není optimálně řízena. Její výše často vysoce převyšovala optimální hodnotu (0,5) nebo se naopak pohybovala v nízkých hodnotách.

K zajištění růstu podílu spokojených zákazníků je nutné zkrátit reakci na jejich požadavky. Doba nutná k vyrobení 1000,- Kč tržeb se v současnosti pohybuje v délce 0,6 dne. V horizontu 5let lze uvažovat o snížení na polovinu, tzn. 0,3 dne. Při výpočtu tohoto ukazatele doporučuji postupovat následovně: Obchodní oddělení obdrží zakázku na výrobu postele např. za 25.000,- Kč. Tato zakázka byla obdržena např. 1.3. a zákazníkovi mohla být předána 15.3. (jedná se o datum, kdy je výrobek zabalen a připraven k expedici; nejedná se o fyzické předání výrobku zákazníkovi). Počet hodin nutný k vyrobení 1.000,- Kč tržeb tak je: $15 \text{ dnů} / 25 = 0,6 \text{ dne}$. Tento vztah musí být zjištěn u každé zakázky – z jednotlivých hodnot bude vypočtena průměrná hodnota. Analýzou faktur bylo zjištěno, že v roce 2004 činil podíl stálých zákazníků 50 %, za optimální stav je považován 80% podíl, což je také cílová hodnota v roce 2008. Při zjišťování spokojenosti zákazníků navrhuji vytvořit nový nástroj zjišťování této informace (viz Příloha X.). Protože zákazníci budou oslovováni formou písemného dotazníku, který jim bude předán při dodávce objednaných výrobků, nepovažuji finanční náročnost tohoto opatření za dostatečně relevantní. Spokojenost zákazníků ovlivňuje také kvalita nabízených produktů. Nakolik jsou zákazníci spokojeni s kvalitou výrobků lze jednoduše zjistit z počtu reklamací na 500 prodaných výrobků.

V případě růstu produktivity práce je prioritou dosažení meziročního růstu až na optimální hodnotu. Za tu je vedením podniku považována hodnota produktivity za rok 2001. K dosažení kratší doby reakce na požadavky zákazníků je mj. nutné zvýšit využití výrobní kapacity. Její využití se v současné době pohybuje jen kolem 40 %, do roku 2008 předpokládám růst využití, mj. i díky zvýšení prodeje zahraničním odběratelům. Ovšem využití výrobní kapacity samo o sobě nevyjadřuje dostatečně přesně do jaké míry bylo řízení procesu zlepšeno. Může totiž nastat situace, kdy ve výrobě vše probíhá bez problémů, ovšem pracovníci obchodního oddělení nejsou schopni zajistit dostatečný odbyt. Tím využití kapacity automaticky klesá. Proto navrhuji měřítko, které navíc ukazuje, kolik dnů je třeba k vyrobění 1000,- Kč výkonů měřených vnitropodnikovými cenami.

K zajištění splnění definované strategie je nutné vlastnit dostatečně kvalifikovaný personál. Proto vedení podniku doporučuji použít testy znalostí, schopností a dovedností. Tyto testy budou mít podobu několika písemných otázek týkajících se problémů a situací, které mohou na daném pracovišti nastat. Tzn., že každý ze zaměstnanců bude 2x ročně (jeden test bude předem ohlášen, druhý bude proveden bez dřívějšího upozornění) zkoušen, zda je schopen splnit požadavky, které vyplývají z popisu jeho pracovního místa. Výsledky jednotlivých zaměstnanců budou následně sečteny a poté bude zjištěna průměrná hodnota (tzn. úspěšnost) za celý podnik ve formě indexu vzdělanosti. Spokojenost zaměstnanců není v současnosti zjišťována, proto jsem v Příloze XI. navrhnul dotazník, který vedení podniku pomůže zjistit hodnotu tohoto ukazatele. Ke zvýšení spokojenosti zákazníků je také nutné zvýšit frekvenci zavádění nových výrobků. V roce 2004 byly na trh uvedeny 3 nové výrobky. Vzhledem k možnostem pracovníků vývoje a s přihlédnutím k rostoucí poptávce po nábytku z masivu předpokládám zvýšení počtu novinek na 6 výrobků ročně.

Perspektiva	Strategický cíl	Stávající stav (2004)	Cíl pro rok 2005	Cílový stav (2008)
Finanční	Růst finanční výkonnosti podniku	-1601,31	650,00	10000,00
	Vytvoření konkurenceschopné struktury nákladů	0,945	0,925	0,850
	Růst obrátu na zahraničních trzích	12%	30%	80%
	Optimální výše hotovostní likvidity	0,54	0,5	0,5
Zákaznická	Zkrácení reakce na požadavky zákazníků	0,6 dne	0,5 dne	0,3 dne
	Růst podílu stálých zákazníků	50%	60%	80%
	Růst spokojenosti zákazníků	*	70%	90%
	Udržení zákazníky požadované kvality	5%	3%	1%
Interních procesů	Růst produktivity práce	365,02	450,00	600,00
	Zlepšení řízení výrobního procesu	50%	60%	80%
		0,75 dne	0,65 dne	0,35 dne
Učení se a růstu	Dostatečná kvalifikace všech zaměstnanců podniku	*	85%	95%
	Růst spokojenosti zaměstnanců	*	80%	90%
	Vyšší frekvence zavádění nových výrobků na trh	3	4	6

Tab. 21. Stanovení cílových hodnot

5.3.5 Určení strategických akcí

Nyní přichází na řadu fáze, ve které bude nutné stanovit a uskutečnit veškeré činnosti, které povedou ke splnění stanovených hodnot jednotlivých strategických cílů. Při implementaci v podniku ABC, s.r.o. použiji postup zdola nahoru, tzn., že nejdříve stanovím strategické akce pro cíle v perspektivě učení se a růstu a budu postupovat až k perspektivě finanční. Tento postup je podle mne nejvhodnější, protože dosažení finančních cílů je možné jen v případě, kdy budou dosaženy „nižší“ cíle.

* Ukazatel není dosud sledován.

Perspektiva učení se a růstu

Změna situace nemůže nastat, pokud nedojde ke změně především lidského kapitálu, který podnik doposud vlastnil. Proto je velmi důležité dosáhnout **dostatečné kvalifikace všech zaměstnanců** podniku. Záměrně neuvádím termín „vynikající“ či „výjimečné“ kvalifikace, protože jakýkoli výrobní faktor (vč. lidské práce), jehož vlastnosti jsou považovány za „nadstandardní“, je také oceněn vyššími náklady na pořízení a provoz. Myslím si, že v případě podniku ABC, s.r.o. je především důležité, aby všichni zaměstnanci plnili své povinnosti, přičemž pracovní náplň jednotlivých pracovních míst není natolik specifická, aby bylo nutné najímat nejkvalitnější lidský kapitál, který je v danou chvíli na trhu práce k dispozici. Výši dosahovaných výkonů kromě výrobních zaměstnanců také značně ovlivňuje kvalita technicko-hospodářských pracovníků (dále jen THP). V tomto případě bude nutné personálně posílit obchodní oddělení. Vedení podniku totiž musí klást důraz na orientaci prodeje do zahraničí a to není možné bez jazykově vybaveného personálu. Toto opatření dle mého názoru vyžaduje dodatečné přijetí dalšího zaměstnance, kterých je schopen dohovorit se minimálně dvěma světovými jazyky (angličtina a němčina). Předpokládám tedy, že nahrazení budou ti zaměstnanci (výrobní či THP), kteří nejsou schopni odvádět přesně požadovaný výkon. Tzn., že při testování schopností a dovedností nedosáhnou požadovaného minima. Za minimum považuji 85% úspěšnost, která bude zjištěna jako průměrná hodnota 2 posledních testů, které daný zaměstnanec podstoupil. V případě výměny výrobních pracovníků, kteří nejsou schopni dosahovat požadovaných výkonů, je finanční náročnost téměř nulová, protože dojde pouze k nahrazení stávajících zaměstnanců novou pracovní silou ve stejném množství a při shodných mzdových nákladech. Nově přijatému zaměstnanci totiž nemusí být nabídnuta vyšší mzda; průměrná mzda v podniku ABC, s.r.o. je vyšší než v odvětví (viz vztah uvedený ve finanční analýze – kapitola 3.3.5 týkající se průměrné roční mzdy na zaměstnance v podniku a v odvětví). Zaměstnance tak není třeba více přeplácet, trend by měl být, vzhledem k vývoji produktivity práce, spíše opačný. Ovšem přijetí nového pracovníka do obchodního oddělení si již vyžádá růst mzdových nákladů, předpokládám celkové náklady ve výši 400.000,- Kč. Tato částka zahrnuje roční mzdu zaměstnance, platbu sociálního zabezpečení a zdravotní pojištění, vybavení kanceláře a nákup softwarových licencí.

Zaměstnanci jsou v podniku spokojeni pokud vykonávají práci dle svých představ a ta je také správně ohodnocena. Spokojenost také znamená, že zaměstnanec zná svou úlohu jako část celku, který vytváří hodnotu pro vlastníky podniku. Spokojenost zaměstnance

samozřejmě také ovlivňuje jeho pracovní prostředí, které musí být uspořádané a především bezpečné. Současným problémem je nedostačující odsávání na provozech se zvýšenou prašností (především pracoviště, kde se provádí broušení dřeva). Proto by mělo být neodkladně zakoupeno vyhovující zařízení, které zlepší pracovní podmínky na těchto pracovištích. Náklady na pořízení tohoto zařízení se pohybují v rozmezí 150 – 200 tis. Kč. Vzhledem k velikosti dílen a množství produkováného prachu, odhaduji pořizovací cenu na 190 tis. Kč. Zaměstnanec je také spokojen, pokud považuje chování podniku směrem k jeho okolí za správné a je tedy pyšný na to, že může pracovat právě pro tohoto zaměstnavatele. Všechny tyto skutečnosti pak mají vliv na to, zda je zaměstnanec v podniku spokojen či nikoliv. Podnik ABC, s.r.o. nemá problém finančně motivovat zaměstnance k práci (viz vztah ve finanční analýze týkající se průměrné roční mzdy na zaměstnance v podniku a v odvětví). Je ale také důležité každému zaměstnanci umožnit kariérní růst, seberozvoj a delegovat na něj jen ty povinnosti o kterých je přesvědčen, že je schopen plnit je v požadované míře. To je úkolem především ředitele podniku, který dohlíží, aby v podniku byli jen kvalifikovaní, motivovaní a spokojení zaměstnanci. Změna by také měla nastat v případě chování podniku ke svému okolí. Zde doporučuji dávat okolí častěji najevo, že podnik stále existuje, vyvíjí se a uspokojuje potřeby zákazníků kvalitními výrobky. Tyto signály lze uskutečňovat prostřednictvím různých propagačních akcí, spoluúčastí na financování projektů, sponzoringem sportovních akcí atd. Výši ročních nákladů odhaduji na 100.000,- Kč (reklamní billboard umístěný u nejfrekventovanější silnice před městem $\Rightarrow$ 40.000,- Kč; dary do plesové tomboly $\Rightarrow$ 7.000,- Kč; uspořádání soutěže pro čtenáře místního týdeníku $\Rightarrow$ 20.000,- Kč; sponzorský dar místnímu fotbalovému týmu $\Rightarrow$ 20.000,- Kč; sponzorský dar místní nemocnici $\Rightarrow$ 10.000,- Kč; výroba propagačních předmětů $\Rightarrow$ 3.000,- Kč). Tato výše může být ovšem značně variabilní, množství těchto prostředků se bude odvíjet od dosahované likvidity.

V praxi lze narazit na problém nízké **frekvence zavádění nových výrobků na trh**. Tento problém je často připisován nízké kvalifikaci zaměstnanců vývojového oddělení. Dle mého názoru je v podniku ABC, s.r.o. dostatečně kvalifikované vývojové oddělení, které při své činnosti naráží především na problém neochoty výrobních zaměstnanců vyrábět cokoli nového. Proto je třeba frekvenci zavádění nových výrobků zvýšit jiným způsobem. Především je nutné mít k dispozici kvalifikovanou, stabilní a spokojenou personální základnu. Pak nemůže být problém vyvíjet nové výrobky a stále častěji tak přicházet na trh s inovovanými produkty. Zaměstnanci, kteří totiž spolupracují jako tým sledují společný

cíl a každý tak vlastním návrhem přispívá k jeho dosažení. Opět zde poukazují na nutnost sestavení takového týmu zaměstnanců, který přesně ví, co chce a jde pevně za svým cílem.

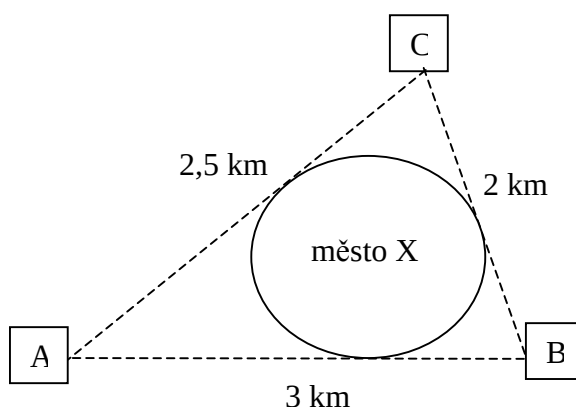
Perspektiva interních procesů

Za jeden z nejdůležitějších cílů BSC, který implementují v podniku ABC, s.r.o., je **růst produktivity práce**. Při pohledu na výsledky finanční analýzy, je patrné, že produktivita podniku od roku 2002 klesá, k růstu dochází až v roce 2004. Z podstaty výpočtu produktivity práce (tzn. účetní přidaná hodnota / počet zaměstnanců) vyplývá, že růst produktivity bude zajištěn zvýšením účetní přidané hodnoty (tzn. růstem tržeb a poklesem výdajů na spotřebovaný materiál, energii a služby) a případně také snížením stavu zaměstnanců. Zvýšení přidané hodnoty snížením stavu zaměstnanců je zdánlivě snadným krokem. Stav zaměstnanců ale nelze snižovat bez ohledu na funkci, kterou každý ze zaměstnanců v podniku vykonává. Obecně je nutné upozornit na neuvážené rozvázání pracovního poměru s pracovníkem, který mohl být platným členem „týmu“. Nicméně podniku ABC, s.r.o. nedoporučuji snižovat stav zaměstnanců, protože při předpokládaném růstu výkonů (expanze na zahraniční trhy) by během několika následujících měsíců muselo být přijato několik pracovníků zpět. Produktivita tak musí být zvýšena jiným způsobem – zvýšením přidané hodnoty, resp. tržeb (výnosů). Nejdříve je nutné říci, že tržby jsou nejvýznamnější položkou výnosů a ty vznikají při každém vystavení faktury odběrateli. Znamená to tedy, že zaměstnanci obchodního oddělení musí být schopni získat maximální počet odběratelů (to předpokládá mj. jazykovou vybavenost – viz Perspektiva učení se a růstu) a tím zajistit meziroční růst tržeb. Ovšem je nutná spolupráce mezi prodejem a výrobou, obchodní oddělení může totiž podnik smluvně zavázat jen k takovému množství produkce, které je výroba schopna realizovat. Protože v současnosti je také jedním z problémů podniku nízké využití výrobní kapacity, předpokládám, že v příštích letech budou všechny požadavky obchodního oddělení vypořádány. Je ovšem nutné vzít v úvahu celkovou maximální výrobní kapacitu podniku, obchodní oddělení nesmí své požadavky předimenzovat. Toto riziko bude značně minimalizováno při co nejčastějším používání podnikového informačního systému.

Za strategický cíl považuji i **zlepšení řízení výrobního procesu**, vedoucí především k vyššímu využití výrobní kapacity, k častějšímu využívání možností výpočetní techniky a také k optimalizaci logistického řetězce.

Zaměstnanci podniku ABC, s.r.o. se totiž často při své běžné činnosti či operativním rozhodování spoléhají pouze na vlastní úsudek a zastaralé informace. Tento negativní jev lze odstranit častějším používáním výpočetní techniky, a to nejen v případě THP, ale všech zaměstnanců podniku. Nebude se tak stávat, že někteří ze zaměstnanců neví ani několik hodin po zahájení směny co mají vlastně daný den dokončit, případně co má být do konce týdne zhotoveno. Chci poznamenat, že v současnosti je v podniku zaveden fungující informační systém (dále jen IS), který byl zhotoven podniku téměř „na míru“, přičemž pochopení základních znalostí o fungování tohoto IS je záležitostí 2-3 hodinového školení. Náklady na toto opatření tak budou nulové, zaměstnancům musí být jen důsledně vysvětleno, jaké výhody přináší práce s výpočetní technikou.

Růst výrobní kapacity je možný jen v případě personálního posílení obchodního oddělení, čímž dojde ke zvýšení požadavků na výrobu a tím samozřejmě také ke zvýšení využití výrobní kapacity. Musím dodat, že podnik vlastní dle mého názoru příliš dlouhodobého majetku (výrobní kapacity) což má také mj. dopad na likviditu. Proto doporučuji prodat, případně pronajmout majetek, který se již nyní může označit za nadbytečný – především jednu z provozoven na opačném konci města (viz dále). Aby mohl být tento prodej uskutečněn, musí dojít k optimalizaci logistického řetězce. Majitelům podniku ABC, s.r.o. bylo v restituci navraceno několik budov a pozemků, navíc během 14letého působení vedení podniku zakoupilo další nemovitosti. Tyto nemovitosti byly seskupeny do 3 provozů. Jednotlivé provozy ovšem vytvářejí trojúhelník s vepsanou kružnicí (hranice města, ve kterém podnik působí). Situaci znázorňují graficky:



Obr. 4. Rozmístění provozoven podniku ABC, s.r.o.

Tuto situaci nepovažuji za optimální, především z hlediska přepravních nákladů. Výroba totiž není uspořádána tak, že surové dřevo vstupuje do provozu A, poté je převezeno do

provozu B a následně do C, kde také dochází k expedici. Tento postup je možno považovat za optimální, skutečnost je ovšem poněkud jiná. Surové dřevo je nejdříve dovezeno do provozovny B, kde je vybudován sklad tohoto dřeva. Po částečném vysušení je tato kulatina převezena do provozovny C, kde dochází ke krácení a rozřezání na pile. Poté je dřevo převezeno do provozovny A, kde prochází procesem dosušení. Po ukončení tohoto procesu je dřevo dále opracováno a převezeno do provozovny B, kde je provedeno lakování a nátěr. Předposledním krokem je opětovný převoz do provozu A, kde jsou jednotlivé díly smontovány a výrobky baleny do krabic. Nakonec jsou výrobky převezeny do provozovny C, kde se nachází jejich sklad. Při tomto toku musí být najeto celkem 13 km. Tento postup je výsledkem postupného budování areálu, kdy „základnou“ byl provoz A a ostatní provozovny byly zřizovány s růstem potřeb. Aby podnik dosáhl konkurenceschopné struktury nákladů je nutné tento materiálový tok optimalizovat. Nejdříve chci poznamenat, že materiálový tok $A \Rightarrow B \Rightarrow C$ není možný, protože v nejlépe vybaveném provozu A je vybudováno značné množství kapacit, které nelze bez částečného poškození přestěhovat. Proto doporučuji z provozovny C přesunout pily a další zařízení do provozovny B, čímž vznikne následující tok: Surové dřevo bude nadále skladováno v provozovně B, kde bude ovšem docházet i k jejímu nařezání a po vyschnutí tzv. na volném prostranství, bude dřevo převezeno do sušičky, tzn. do provozovny A. Zde bude dřevo i opracováno. Po vyschnutí a opracování bude dřevo převezeno zpět do provozu B, kde dojde k lakování a nátěru dřeva. Poté dojde k převozu do provozovny A, kde bude provedena montáž a balení. Tento materiálový tok představuje 9km vzdálenost, přičemž není počítáno s převozem do skladu hotových výrobků (provozovna C). Tento sklad totiž doporučuji vybudovat v provozu A ve formě montované haly o velikosti 20 x 4 x 50 m (náklady na výstavbu odhaduji ve výši 2,5 mil. Kč). Nevýhodnější variantou by bylo přesunutí lakovny do provozovny A, ovšem tento krok je neuskutečnitelný vzhledem k nemožnosti dalšího rozšíření provozu A. Provozovnu C doporučuji pronajmout (prodej nedoporučuji, očekávám totiž růst prodeje v souvislosti s expanzí na zahraniční trhy). Pokud se ovšem nepotvrdí nutnost existence 3 provozoven ani za několik let, může být provozovna C prodána. Nákladem tohoto opatření bude přestěhování pily z provozu C do provozu B. Výši těchto prostředků odhaduji na 15.000,- Kč (přesun zařízení), 250.000,- Kč (rekonstrukce provozu B) a 2,5 mil. Kč (výstavba nového skladu). Výnosem opatření pak budou roční příjmy z pronájmu provozu C. Dle mého názoru lze tuto provozovnu pronajmou za částku 5.000,- Kč/měs., tzn. celkem 60 tis. Kč ročně.

Protože bude výroba probíhat na menším prostoru, je také důležité minimalizovat zásoby polotovarů a materiálu na jednotlivých pracovištích. Doporučuji proto zavést metodu řízení úzkých míst (OPT – Optimized Production Technology). Tato metoda je totiž vhodná především při malosériové výrobě, kdy výrobu tvoří tzv. funkční skupiny, nikoli např. výrobní linky. Výhody této metody zdůrazňuje i ing. Holíš, ředitel společnosti Inventio Consulting, který říká, že OPT vede ke zvýšení produktivity za pomoci identifikace a eliminace úzkých míst v materiálových tocích.[Holíš 2004] Metoda vychází z předpokladu, že ve výrobním systému určuje zdroj kapacity s největším vytížením výstup celkového řetězce, kromě zásob proto také určuje, kolik může být nakonec prodáno. Při realizaci metody OPT se uplatňuje metoda drum-buffer-rope. Drum (buben) je nejslabší článek, který určuje rychlost výroby. Tento článek výrobního řetězce tak definuje hlavní plán výroby či prodeje. Cílem je maximalizace vytížení tohoto článku (pracoviště). Průtok celým výrobním systémem je zabezpečován zásobou ve formě časového vyrovnávacího zásobníku (buffer) těsně před úzkým místem. Úzké místo má tak zajištěnu práci dopředu, aby mohlo pracovat kdyby stroj před ním měl poruchu. Začátek první operace je pak určen pojistnou zásobou ve vyrovnávacím zásobníku a potřebnou průběžnou dobou mezi počáteční operací a úzkým místem. Výraz „rope“ (lano) vyjadřuje, že cílem je uvolňovat materiál v souladu s plánem bubnu; materiál tak není uvolňován příliš brzy, na pracovištích nevznikají nadbytečné zásoby a předcházející stroje či pracoviště pracují na správných zakázkách. Jedná se tedy o podobný princip jako v případě metody Kanban.

Zákaznická perspektiva

Každý podnik fungující v tržní ekonomice chce spokojené a stálé zákazníky. K tomu má napomoci snížení doby reakce na jejich požadavky a také zajištění kvality výrobků.

Zkrácení reakce na požadavky zákazníků lze dosáhnout jednoznačně zlepšením řízení výrobního procesu a již zmiňovaným optimalizováním logistického řetězce.

Lepší řízení výrobního procesu, optimalizace logistického řetězce a také častější využívání podnikového informačního systému zaručí, že zákazník může být nejen ihned informován o dodací lhůtě, ale také, že mu může být výrobek doručen v kratším termínu než tomu bylo dříve. Nejedná se samozřejmě jen o prosté telefonické (elektronické, osobní ...) objednání zboží, kdy je daný výrobek vyzvednut ze skladu hotových výrobků a poté předán zákazníkovi. Mnoho tzv. velkých odběratelů požaduje sdělení informace, kolik kusů

daného výrobku je možné do konkrétního data dodat, kolik je možno případně doobjednat a za jakou cenu.

K zajištění permanentního růstu podniku je důležité, aby podnik měl zajištěn trvalý odbyt, tzn. **stálé zákazníky**. Ti jsou v případě podniku ABC, s.r.o. tvořeni především obchody prodávající nábytek od více výrobců. Je tedy důležité smluvně si zavázat největší subjekty na trhu s nábytkem. Otázkou tak jen zůstává, jak tyto zákazníky získat. Odpověď je zdánlivě jednoduchá – cenou a kvalitou. Musím ovšem ještě připojit zajištění rychlé reakce na požadavky zákazníků a poskytování servisu výrobků. Upoutání pozornosti v souvislosti s cenou výrobků přímo úměrně souvisí se strategickým cílem dosažení konkurenceschopné struktury nákladů. Pokud tedy budou náklady minimální, lze na základě kalkulačních pravidel stanovit cenu na optimální úrovni, tzn., že zákazník nepovažuje výrobek za předražený a podnik získá dostatečně vysokou marži. Druhou možností (často v podniku využívanou), je stanovení ceny na úrovni obvyklé pro daný sortiment, ovšem při dosažení vyšší kvality produkce. To vyžaduje zlepšení řízení výrobního procesu a také zajištění optimálního využití výrobní kapacity. Optimální využití kapacity totiž znamená, že stroje pracují bez poruch, jsou pravidelně seřizovány a obsluhovány kvalifikovanou obsluhou. Zjištění, jak velká část zákazníků spadá do kategorie stálých zákazníků, je velmi snadné – stačí analyzovat odběratelské faktury a jednoduše zjistit, jaké procento tržeb připadá na tyto zákazníky. Díky využití IS je toto opatření zatíženo nulovými náklady.

S rostoucím podílem stálých zákazníků souvisí i růst jejich spokojenosti. **Spokojený zákazník** se totiž při příštím nákupu opět zajímá o produkty, které již zná, se kterými má zkušenosti. Proto je nutné, aby každý výrobek byl vyráběn tak, jakoby se s ním budoucí zákazník měl setkat poprvé (i když v mnoha případech to bude naopak). Ve výrobě tak musí být zajištěna dostatečná úroveň kvality. Ne vždy je vhodné poskytnout zákazníkovi maximální možnou kvalitu. Zákazníkovi musí být poskytnuta taková kvalita, za kterou si zaplatí. Dodržování stanovené úrovně kvality je opět záležitostí řízení výrobního procesu.

Finanční perspektiva

Pokud má být zajištěna **finanční výkonnost na požadované úrovni**, je třeba, aby byla mj. **dosažena konkurenceschopná struktura nákladů**. To znamená, že poměr nákladů a výnosů musí být menší než 1 (podnik musí dosahovat zisku) a čím nižší je tato hodnota, tím je hodnocena pozitivněji. Konkrétně je třeba, aby výnosy rostly (o růstu tržeb jsem se již zmiňoval) a klesaly náklady. Zde podniku doporučuji především zmírnit růst mezd,

protože jejich výše je ve srovnání s konkurencí vysoká a není podpořena vyšším růstem produktivity práce. Jedním ze způsobů může být mnou navrhovaná změna odměňování zaměstnanců, kdy základem odměňování je pevná základní mzda (ve výši minimální mzdy stanovené Ministerstvem práce a sociálních věcí, tj. 7.185,- Kč) a k této složce jsou připočítávány prémie. V případě výrobních dělníků se jedná o procentuální podíl na výkonech, které odvedly příslušné výrobní útvary. Technicko-hospodářským zaměstnancům jsou vypočítávány prémie z tržeb (tzn. z ceny prodaných výrobků). V obou případech jsou prémie vypočteny z výkonů či tržeb, které byly provedeny v předcházejícím měsíci. Navíc se k základní mzdě připočítají prémie za minimální absenci v předcházejícím čtvrtletí. Za minimální absenci považují absenci maximálně ve výši 2 % z celkového čtvrtletního časového fondu zaměstnance. Například v 1. čtvrtletí 2005 celkový čtvrtletní časový fond jednoho zaměstnance činil 520 hodin (13 týdnů * 40 hod.). Maximální „povolený“ počet neodpracovaných hodin tedy činí $520 * 0,02 = 10,4$ hod.

Příklad výpočtu mzdy výrobního dělníka ukazuje tabulka:

Jan Novák (středisko 500)		Duben 2005
Základní mzda		7.185
+ prémie za odvedené výkony stř. 500 v březnu 2005		5.250
+ prémie za minimální absenci v předcházejícím čtvrtletí		3.000
+ ostatní příplatky		2.365
Hrubá mzda		17.800

Tab. 22. Výpočet hrubé mzdy výrobního dělníka

Jelikož jsou v podniku ABC, s.r.o. vypláceny mzdy vždy 10. dne v měsíci, je dostatek času na zjištění kolik každý útvar v předcházejícím měsíci vytvořil výkonů, příp. kolik zboží bylo vyfakturováno. Každý ze zaměstnanců jednoduše může zjistit jak vysoká bude prémie v jeho případě. Pracovníci tak vlastním přičiněním ovlivňují výsledky svého úseku. Tento postup také podporuje kontrolu mezi jednotlivými zaměstnanci, kdy lze snadno a rychle najít „slabý prvek“ systému a ten buď zkvalitnit (domluva, rekvalifikace, přeřazení) nebo v krajním případě odstranit (tzn. rozvázání pracovní smlouvy se zaměstnancem). Snížení nákladů bude také dosaženo při vyšším využití výrobní kapacity. Stanovení konkrétní procentuální části na výkonech/tržbách ponechám na rozhodnutí vedení podniku. Nicméně výše prémie musí být stanovena tak, aby konečná výše osobních nákladů nepřevyšovala objem prostředků vynaložený před provedením změny.

Podniky působící v českém podnikatelském prostředí dříve či později pocítí, že domácí trh je velmi omezený a musí se proto snažit o maximální **expansi do zahraničí**. Podnik ABC, s.r.o. vyváží své výrobky především do Slovenské republiky, ovšem SWOT analýza ukazuje, že na evropském trhu a především na americkém kontinentu začíná sílit poptávka po kvalitním nábytku z masivního dřeva. Dle mého názoru by bylo značnou chybou tyto příležitosti nevyužít. Proto jsem v části věnované perspektivě učení se a růstu zdůrazňoval nutnost potřeby přijetí nového zaměstnance, který bude schopen zákazníky v zahraničí oslovit. Navíc je nutná prezentace podniku na některém z mezinárodních veletrhů, např. S.I.A. Guest v Rimini (Itálie) nebo International Möbel Messe v Kolíně nad Rýnem. Náklady jsou v obou případech zhruba na stejné úrovni. Je tedy nutné počítat s vynaloženými prostředky ve výši cca 300 tis. Kč. Tato výše zahrnuje poplatek za účast na veletrhu (poplatek 170 € za 1 m²; velikost stánku 40 m²) ve výši 200 tis. Kč a také ostatní náklady (ceníky, propagační materiály, doprava, ubytování atd.) ve výši 60 tis. Kč.

Pokud chce mít podnik spokojené zaměstnance i obchodní partnery je také nutné dbát na optimální výši **likvidity**. Zaměstnancům musí být placeny mzdy, dodavatelům faktury a bance úvěr. Z tohoto důvodu je důležité sledovat, zda má podnik k dispozici dostatek hotovosti. Mnou navržený strategický cíl sleduje likviditu podniku tak, aby krátkodobé závazky dosahovaly maximálně dvojnásobné výše finančního majetku. To znamená, že pracovník obchodního oddělení, který odpovídá za objednávky materiálu a zboží, nesmí připustit, aby stav krátkodobých závazků převýšil optimum. Je také vhodné, aby pohledávky odběratelů byly obdrženy dříve, než je nutné splácet závazky. Tento požadavek je podmíněn uměním vyjednávat o vhodných obchodních podmínkách, ovšem nikdy by nemělo dojít k negativnímu ovlivnění obchodních vztahů. V praxi je časté, že nejdůležitější zákazníci platí nejpozději. Proto doporučuji tyto pomalé platby urychlit. Zde je opět důležitá osobní angažovanost vedení podniku.

5.3.6 Stanovení priorit strategických akcí

Protože se jednotlivé strategické akce týkají více strategických cílů, je nutné také stanovit priority těchto akcí. Hrozí totiž nebezpečí, že se v jednu chvíli začne realizovat příliš mnoho akcí, což není možné zvládnout z časového a finančního hlediska. Jednotlivé strategické akce doporučuji roztrždit podle jejich významu, náročnosti na zdroje a také jejich logické návaznosti (viz tabulka 23.).

Činnost	Náklady	Priorita
Nahrazení nevyhovujících zaměstnanců	0	I.
Změna mzdového systému	0	I.
Dotazníky – spokojenost zaměstnanců a zákazníků	0	I.
Přijetí nového zaměstnance do obchodního oddělení	400000	I.
Expanze do zahraničí	260000	I.
Školení IS	0	II.
Nákup odsávacího systému	190000	II.
Rekonstrukce provozovny B	250000	II.
Přestěhování pily	15000	II.
Výstavba skladu	2500000	II.
Pronájem provozu C	0	II.
Sponzoring	100000	III.

Tab. 23. Stanovení priorit strategických akcí

Jednotlivé činnosti doporučuji realizovat ve 3 etapách. V **1. etapě** budu uskutečněny činnosti s nejvyšší prioritou. Tzn., že je nutná změna personální základny podniku, tzn. nahrazení nevyhovující zaměstnanců novými, kteří dokáží dlouhodobě odvádět požadovaný výkon. S tím souvisí i změna mzdového systému. Tyto dvě činnosti doporučuji vedení podniku uskutečnit co nejdříve. Prioritu I. má také vypracování dotazníků pro zjištění spokojenosti zákazníků a zaměstnanců a expanze do zahraničí. Ta předpokládá kromě běžných administrativních nákladů (náklady na korespondenci, telefon atd.), také účast na mezinárodním veletrhu. Expanze ovšem nemůže být úspěšná bez přijetí nového zaměstnance do obchodního oddělení. Činnosti s nejvyšší prioritou považuji pro podnik ABC, s.r.o. za „životně“ důležité. Pokud si chce udržet svou vybudovanou pozici na nábytkářském trhu, je nutné co nejdříve řešit personální otázky.

Po ukončení 1. etapy budou následovat činnosti II. priority (**2. etapa**), tzn. především realizace školení zaměstnanců v souvislosti s častějším používáním podnikového informačního systému. V dalším kroku je nutný nákup nového odsávacího systému, což bude mít pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců. Předpokládám, že nutnost zakoupení tohoto zařízení bude potvrzena ve výsledcích dotazníků spokojenosti zaměstnanců. Poté přijde na řadu finančně náročnější akce – optimalizace logistického řetězce. Zde je nutné nejdříve rekonstruovat provozovnu B a poté přestěhovat zařízení z provozu C. Dále je nutné postavit nový sklad výrobků ve formě montované haly.

Ve **3. etapě** bude uskutečněna činnost s nejnižší prioritou – sponzoring, protože nemá přímý vliv na výrobní proces (jako např. zaměstnanci). Sponzorské aktivity budou uskutečněny až po dokončení všech předchozích akcí.

5.4 Proces rozšíření Balanced Scorecard

Jelikož podnik ABC, s.r.o. náleží do kategorie malých a středních podniků nepovažují fázi rozšíření za příliš složitou. Implementace Balanced Scorecard bude připomínat spíše roll-out v jedné obchodní jednotce (strategic business unit - SBU) ve velkém podniku. Celého procesu implementace se bude účastnit vedení podniku – ředitel podniku, výrobní a obchodní ředitel. Všichni tak budou přenášet koncept BSC na ostatní zaměstnance. Roll-out v podniku ABC, s.r.o. tak bude probíhat shora dolů (top-down).

5.5 Zajištění nepřetržitého používání

Pokud má Balanced Scorecard skutečně fungovat, nesmí se přistoupit jen k určení toho, co se má v nejbližší budoucnosti udělat. Je nutné zajistit, aby byly navržené strategické cíle dosahovány po celé sledované období. V případě podniku ABC, s.r.o. jsou tímto obdobím roky 2005 – 2008. Přehled o dodržení stanovených cílů musí poskytovat podnikový informační systém. Z něj budou pravidelně (navrhují 3měsíční intervaly) zaměstnanci odpovědní za realizaci BSC (tzn. vedení podniku) získávat informace o dosažení či nedosažení definovaných strategických cílů. Jsem si vědom, že některé údaje nelze tak často získávat (spokojenost zákazníků, vyšší frekvence zavádění nových výrobků...) proto navrhuji v těchto případech pololetní zjišťování.

Principy implementovaného BSC je nutné vysvětlit každému nově přijatému zaměstnanci, ten tak bude ihned po nástupu seznámen s cíly, k jejichž dosažení bude napomáhat svou každodenní činností.

5.6 Náklady na implementaci BSC v podniku ABC, s.r.o.

Projekt implementace Balanced Scorecard v podniku ABC, s.r.o. považují za uskutečnitelný a efektivní, ovšem pouze za předpokladu, že k jeho úspěšné realizaci budou napomáhat všichni zaměstnanci podniku. K získání jejich přízně budou napomáhat členové projektového týmu. Výše jednotlivých položek nákladů a výnosů plynoucích z implementace jsou odůvodněny v kapitolách zabývajících se jednotlivými perspektivami.

Náklady implementace

- Nábor nového zaměstnance do obchodního oddělení – 400.000,- Kč/rok
- Prezentace podniku – 100.000,- Kč/rok
- Nákup odsávacího systému – 190.000,- Kč
- Účast na mezinárodním veletrhu – 260.000,- Kč/rok
- Optimalizace logistického řetězce – 265.000,- Kč
- Postavení montované haly – 2,5 mil. Kč

Výnosy plynoucí z úspěšné implementace:

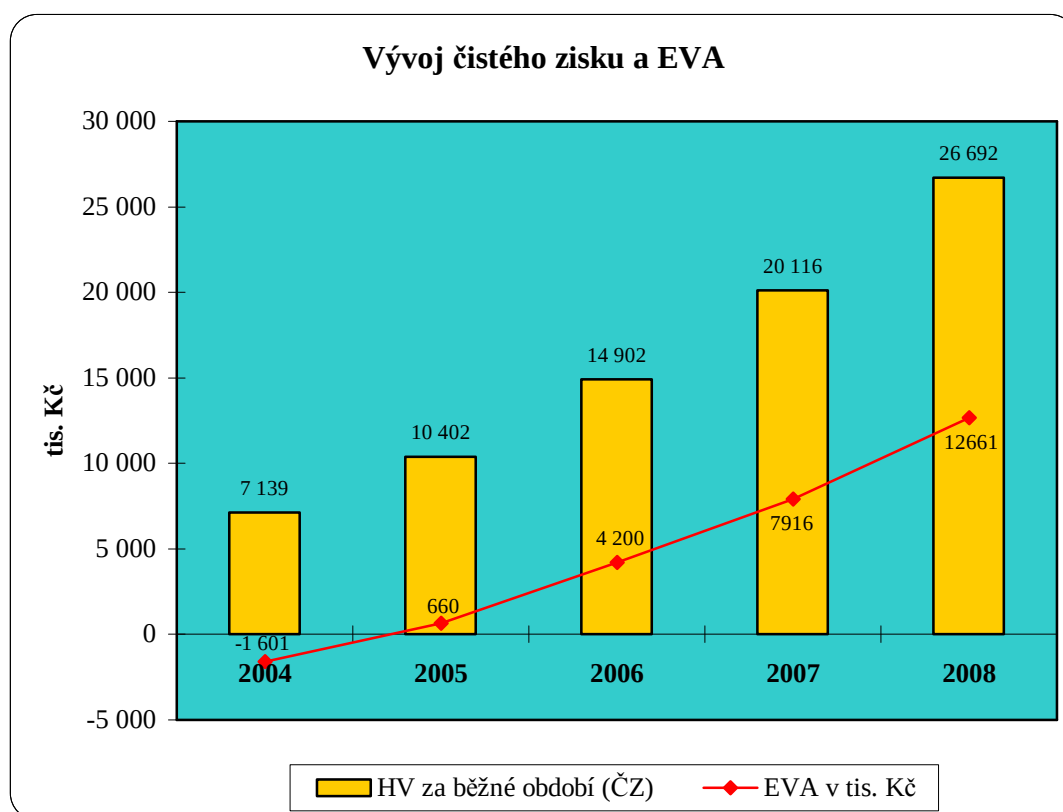
- Předpokládám 5% zvýšení tržeb za prodej vlastních výrobků – cca 5 mil. Kč/rok
- Příjmy z pronájmu provozovny C – 60.000,- Kč/rok
- Kromě těchto dvou výnosů přinese implementace Balanced Scorecard v podniku ABC, s.r.o. také vznik efektivního nástroje měření výkonnosti a systému řízení jednotlivých podnikových procesů směrem k definované strategii. Výnosy plynoucí ze zjištění např. procenta spokojených zaměstnanců či zákazníků nelze přesně a jednoznačně identifikovat. Z tohoto důvodu se ve výčtu výnosů zaměřuji jen na ty „nejviditelnější“. Ty musí ovšem být brány jen za část celkových výnosů, které implementace Balanced Scorecard do podniku ABC, s.r.o. přinese.

V prvním roce implementace (rok 2005) bude třeba vynaložit jednorázový výdaj ve výši 2.955 tis. Kč (přestěhování zařízení z provozovny C do B, nákup odsávání, výstavba skladu). Tato skutečnost ovlivní ziskovost implementace v tomto roce, v následujícím období již bude ziskovost vyšší o cca 2.955 tis. Kč.

Ziskovost implementace v roce 2005 = $5000 + 60 - 400 - 100 - 190 - 260 - 265 - 2500 =$
1.345 tis. Kč

Ziskovost implementace v roce 2006 = $5000 + 60 - 400 - 100 - 260 =$ 4.300 tis. Kč

Pro exaktnější vyjádření efektivnosti projektu jsem vypracoval dlouhodobý finanční plán (viz Příloha XII.). Z tohoto plánu vyplývá, že při dodržení každoročního několikaprocentního růstu tržeb a zajištění pomalejšího tempa růstu nákladů, lze dosáhnout cílové hodnoty strategického cíle „Růst finanční výkonnosti podniku“. Hodnota ukazatele EVA může v roce 2008 dosáhnout hodnoty více než 12.660 tis. Kč. Jsem si vědom, že reálnost navrženého řešení bude verifikována praxí.



Graf 12. Vývoj čistého zisku a EVA podniku ABC, s.r.o. v letech 2004 – 2008

ZÁVĚR

Současné podnikatelské prostředí vytváří mnohem více faktorů, které ovlivňují výkonnost podniku, než tomu bylo v minulosti. Proto vzniká potřeba sledovat stále více ukazatelů. Bez odpovídání na otázky zda je náš zákazník spokojen, zda je řízení výrobního procesu optimální či zda jsou naši zaměstnanci ochotni „bojovat za svůj tým“ (tedy pracovat právě v našem podniku), nemůže být informace o dosaženém hospodářském výsledku podniku dostatečně relevantní. V praxi mnoha podniků je časté, že tyto ukazatele jsou posuzovány izolovaně. Ovšem jejich pouhé vyhodnocení nestačí, je nutné najít také závislosti mezi jednotlivými ukazateli a tyto také ovlivňovat natolik významně, aby směřovali k vytyčenému cíli – zvýšení výkonnosti podniku. Nástrojem, který integruje několik, pro daný podnik nejdůležitějších, ukazatelů do vyváženého modelu je Balanced Scorecard.

Důvodů, proč jsem si vybral pro zvýšení výkonnosti podniku ABC, s.r.o právě tuto metodu, je několik. Hlavním důvodem je fakt, že vedení podniku má již několik let definovanou strategii, ovšem je si vědomo, že stále nedochází k jejímu naplňování. Pro úspěch strategie udělalo mnohé – podnik produkuje vysoce kvalitní nábytek, patří k „zavedeným“ firmám na trhu, zákazníci označují výrobky podniku za vynikající, zaměstnanci podniku jsou odměňováni nadprůměrnými platy, které jim jsou vypláceny v pravidelných termínech, z finančního hlediska je každoročně dosahováno zisku. Přesto nedochází k očekávanému efektu. Proč? Odpověď je snadná. Jednotlivé činnosti jsou sice vykonávány bez větších problémů, ovšem nefungují ve vzájemné harmonizaci – vedení podniku nedodržuje principy metody Balanced Scorecard.

Protože fungující podnik by, dle mého názoru, neměl svými rozhodnutími ohrožovat vlastní konkurenceschopnost, rozhodnul jsem se, že vedení tohoto podniku pomůžu a ve své diplomové práci budu zpracovával problematiku zvýšení výkonnosti podniku právě pomocí metody Balanced Scorecard.

Diplomovou práci jsem zpracoval ve 3 částech, které lze označit za analytickou, teoretickou a projektovou část. V první části diplomové práce jsem se zabýval analýzami vnitřního a vnějšího okolí podniku ABC, s.r.o. To předpokládalo zpracování finanční analýzy a provedení SWOT a Porterovy analýzy. Nezbytností tohoto kroku je skutečnost, že úspěch implementace Balanced Scorecard závisí mj. i na správném pochopení podmínek, ve kterých daný podnik funguje.

Po zpracování analýz jsem se věnoval teoretickému popisu metody Balanced Scorecard. Tzn., že jsem popsal základní vlastnosti této metody a také postup implementace dle návrhu konzultační společnosti Horváth & Partners. Musím podotknout, že sběr teoretických poznatků stále znesnadňuje fakt, že na současném knižním trhu neexistuje dostatek literatury věnující se problematice implementace BSC. Tento problém lze vyřešit čerpáním poznatků z internetových zdrojů a také monitorováním dostupných periodik.

V projektové části práce jsem demonstroval implementaci Balanced Scorecard v podniku ABC, s.r.o. Při implementaci jsem použil model výše uvedené společnosti, který dle mého názoru poskytuje, v rámci možností, jednoduchý a srozumitelný postup zavádění BSC. Implementaci tohoto modelu jsem zahájil sestavením projektového týmu, který spolu se mnou za implementaci plně odpovídal. Prvním krokem pak bylo definování strategie podniku a následně nezbytné odvození několika strategických cílů z této strategie podniku. Zde bylo nutné určit, které cíle jsou kritické (tzn. strategické) z hlediska zvýšení výkonnosti podniku a které patří do kategorie operativních cílů, které výkonnost podniku také zvyšují, ovšem nejsou považovány za důležité především z hlediska dosažení konkurenceschopnosti. Každý ze stanovených cílů musí být patřičně měřen, proto bylo jednotlivým cílům určeno měřítko. Smysluplnost měřítka pak doplňuje stanovení cílových hodnot, tedy stavu, kterého má být v horizontu 4 let dosaženo. K zajištění těchto hodnot jsem následně určil nezbytné strategické akce, pomocí kterých budou dosaženy nejen stanovené hodnoty, ale také definovaná strategie podniku. V závěru projektové části jsem znázornil efektivnost navrženého řešení vyjádřením nákladů a výnosů přinášející jednotlivé strategické akce a zpracováním dlouhodobého finančního plánu.

Přestože mnou analyzovaný podnikatelský subjekt patří mezi střední podniky, mohou říci, že i zde je možno metodu Balanced Scorecard zavést. Zda budou mnou navržená opatření účinná bude možno říci až za několik měsíců až let. Záleží jen na postoji vedení podniku ABC, s.r.o., zda bude skutečně metodu BSC ve svém systému řízení uplatňovat. Jelikož jsem již od počátku byl svědkem „nadšení pro věc“ všemi vedoucími zaměstnanci podniku, nepochybuji, že Balanced Scorecard bude do podniku ABC, s.r.o. plně integrován a bude správně plnit svou funkci.

SUMMARY

In master thesis I had been engaged by increasing of efficiency of the company ABC, Ltd. After the identification with situation, I have decided for increasing of efficiency of this company by means of implementation of Balanced Scorecard in to system of business management ABC, Ltd. Reasons why I have chosen for increasing of efficiency of the company ABC, Ltd. just this method is several. The main reason is a fact, that direction of the company has just a few years a defined strategy, but its conscious, that its still doesn't reach to its topping. On the question why its not like this, it's a simply reply. The similar activities are done without bigger difficulties, but they aren't working in mutual harmony – the direction of the company doesn't keep to the principles of method Balanced Scorecard.

I have worked my master thesis into 3 parts, which is possible to mark to analytic, theoretic and project part. In the first part of my master thesis I was engaged in analyze of the inside and outside environment of the company ABC, Ltd. It was supposed a processing of financial analyze and a construction of SWOT and Porters analyze.

After the analyses processing I was attend to theoretical description of BSC. It means, that I have described a basic characteristics of this method and also a technique of the implementation according to the proposal of a consultation company Horváth & Partners.

In the project part I was demonstrating the Balanced Scorecard in the company ABC, Ltd. By the implementation I used a model of the company above, which according to my opinion provides simple and understandable procedure of loading the Balanced Scorecard. The implementation of this model I was starting by formation of the project team, which is together with me responsible for the implementation. The first step then was definition of the companies strategy. Here was necessary to determine, which aims are strategical from the point of view of increasing of the companies efficiency and which belongs to the category of operations aims. Every of those appointed aims have to be rightly measure, that's why it has been to every aitems determined the scale. The sence of this scale complete a determination of aims value, the position which should be reached in the horizon of 4 years. To the assurance of those values I have determined necessary strategical actions by the help of which will be reach not only determine values, but also a defined strategy of the company. In the end of the project part I was represented effectiveness of proposed solution by the expression of charges and revenues bringing simple strategic actions by processing of long term financial plan.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFIE

- [1] BOBÁK, R. *Základy logistiky*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2002. 173 s. ISBN 80-7318-066-9.
- [2] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- [3] JIRÁSEK, J. A. *Strategie. Umění podnikatelského vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.
- [4] MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X.
- [5] NEUMAIEROVÁ, I. *Řízení hodnoty*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1998. 137 s. ISBN 80-7079-921-8.
- [6] NEUMAIEROVÁ, I. *Aplikace řízení hodnoty*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2003. 95 s. ISBN 80-245-0536-3.
- [7] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, 2002. 1. vydání. s. 216. ISBN 80-247-0125-1.
- [8] PAVLÍKOVÁ, A. *Finanční řízení v praxi*. 1. vyd. Praha: Alena Pavlíková, 3x3, 1998. 467 s. ISBN 99-00-03686-X.
- [9] POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.
- [10] SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 2. vyd. Brno: FT VUT Brno, 2003. 173 s. ISBN 80-214-2515-6.
- [11] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [12] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby*. 2. vyd. Praha: Grada, 2000. 408 s. ISBN 80-7169-955-1.
- [13] VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7

- [14] ZIMOLA, B. *Operační výzkum*. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. 168 s. ISBN 80-7318-208-4.

SERIÁLOVÁ LITERATURA

- [15] FRIEDEL, L. Balanced Scorecard v podnikové praxi. *Moderní řízení*. Praha: *Economia*, 12. března 2002. Ročník XXXVII, číslo 3, s. 22 – 23. ISSN 0026-8720.
- [16] HANKE, M. Praktické využití Balanced Scorecard v organizaci. *Moderní řízení*. Praha: *Economia*, 13. března 2003. Ročník XXXVIII, číslo 3, s. 35 – 37. ISSN 0026-8720.
- [17] HOLIŠ, A. Na staré téma s novou inspirací: náklady a produktivita. *Moderní řízení*. Praha: *Economia*, 15. září 2004. Ročník XXXIX, číslo 9, s. 30 – 31. ISSN 0026-8720.
- [18] HUTAR, Z. Firemní výkonnost určuje manažerská kompetence. *Informační a komunikační technologie, komerční příloha deníku Hospodářské noviny*. Praha: *Economia*, 22. března 2005. Ročník XLIX, číslo 57, s. IV. ISSN 0862-9587.
- [19] KNAP, P. Strategické mapy v Balanced Scorecard. *Moderní řízení*. Praha: *Economia*, 15. července 2002. Ročník XXXVII, číslo 7, s. 18 – 24. ISSN 0026-8720.
- [20] KUČERA, J. Staré dřevo znovu hitem. *Ekonom*. Praha: *Economia*, 14. října 2004. ročník XLVIII, číslo 42, s. 36. ISSN 1210-0714.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [21] CONTRAST CONSULTING, CONTROLLER-INSTITUT. Výzkum BSC v českém prostředí [on-line]. [cit. 2004-01-25].
<http://www.balancedscorecard.cz/down/studie_rozsirenosti_BSC.pdf>.
- [22] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Analýza stavu průmyslu a stavebnictví ČR a jejich perspektivy v souvislosti se vstupem do EU [on-line]. c 2002 [cit. 2004-04-06]. <<http://www.mpo.cz>>.
- [23] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové sféry v průmyslu a stavebnictví za rok 2000 [on-line]. c 2001 [cit. 2004-10-20].
<http://www.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-/dms_mpo/getFileinternet/11021/7944/Fa2000.htm>.

- [24] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové sféry v průmyslu a stavebnictví za rok 2001 [on-line]. c 2002 [cit. 2004-10-20]. <http://www.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-/dms_mpo/getFileinternet/11020/3939/FA1-2001.htm>.
- [25] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové sféry v průmyslu a stavebnictví za rok 2002 [on-line]. c 2003 [cit. 2004-10-20]. <http://www.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-/dms_mpo/getFileinternet/11017/7215/FINANAL.PDF>.
- [26] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza průmyslu a stavebnictví za rok 2003 [on-line]. c 2004 [cit. 2004-10-20]. <http://www.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-/dms_mpo/getFileinternet/11014/12844/finan-03.pdf>.
- [27] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza průmyslu a stavebnictví za 1. – 3. čtvrtletí 2004 [on-line]. c 2005 [cit. 2005-04-11]. <http://www.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-/dms_mpo/getFileinternet/19379/19832/FINANAL1-3q04.PDF>.
- [28] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Panorama českého průmyslu 2003 [on-line]. c 2004 [cit. 2005-02-06]. <http://www.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-/dms_mpo/getFileinternet/18767/19233/panorama_cz.zip>.
- [29] PROFA, L. Strategické řízení podniku s pomocí Balanced Scorecard [on-line]. c2000 [cit. 2005-04-14]. <http://point-consulting.mkt.cz/pdf_bank/1059574046.pdf>
- [30] ŠUSTA, M. Musí být Balanced Scorecard skutečně „vyvážený“? [on-line]. c2001 [cit. 2004-01-25]. <http://www.balancedscorecard.cz/down/mus_bt_BSC_vyven.pdf>.
- [31] ŠUSTA, M. Eskamotérské kousky s měřítky Balanced Scorecard [on-line]. c2001 [cit. 2004-01-25]. <http://www.balancedscorecard.cz/down/eskamotersk_kousky.pdf>.

INTERNÍ DOKUMENTACE

- [32] Interní materiály podniku ABC, s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

A	Aktiva
BSC	Balanced Scorecard
BU	bankovní úvěry
CK	cizí kapitál
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
d	daňová sazba
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	zisk před úroky a zdaněním (Earnings before Interest and Tax)
EBT	zisk před zdaněním (Earnings before Tax)
EVA	ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)
IS	informační systém
O	obligace
OKEČ	odvětvová klasifikace ekonomických činností
OPT	metoda řízení úzkých míst (Optimized Production Technology)
r_e	alternativní náklad na kapitál
r_f	bezriziková sazba
$r_{FinStab}$	riziková přírážka za riziko vyplývající z finanční stability
r_{FinStr}	riziková přírážka za riziko vyplývající z finanční struktury
r_{LA}	přírážka za likvidnost akcií
ROA	rentabilita celkového kapitálu (Return On Net Assets)
ROE	rentabilita vlastního kapitálu (Return On Equity)
r_{pod}	riziková přírážka za obchodní riziko
THP	technicko-hospodářští pracovníci
U	nákladové úroky
UZ	úplatné zdroje (bankovní úvěry, obligace, vlastní kapitál)
VK	vlastní kapitál
WACC	průměrné vážené náklady kapitálu (Weighted Average Costs of Capital)

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obr. 1. Postup při vypracování diplomové práce	8
Obr. 2. Základní schéma metody BSC	49
Obr. 3. Síťový graf projektu	72
Obr. 4. Rozmístění provozoven podniku ABC, s.r.o.	85
Graf 1. Majetková struktura podniku ABC, s.r.o.	16
Graf 2. Struktura oběžných aktiv podniku ABC, s.r.o.	17
Graf 3. Finanční struktura podniku ABC, s.r.o.	20
Graf 4. Struktura vlastního kapitálu podniku ABC, s.r.o.	20
Graf 5. Ukazatele likvidity podniku ABC, s.r.o.	24
Graf 6. Ukazatele rentability podniku ABC, s.r.o.	26
Graf 7. Ukazatele zadluženosti podniku ABC, s.r.o.	30
Graf 8. Ukazatele aktivity podniku ABC, s.r.o.	32
Graf 9. Další ukazatele podniku ABC, s.r.o.	33
Graf 10. Struktura účetní přidané hodnoty podniku ABC, s.r.o.	35
Graf 11. Struktura EBIT podniku ABC, s.r.o.	36
Graf 12. Vývoj čistého zisku a EVA podniku ABC, s.r.o. v letech 2004 – 2008.	94

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců podniku ABC, s.r.o.	9
Tab. 2. Krátkodobé závazky podniku ABC, s.r.o.	19
Tab. 3. Vývoj výnosů a nákladů podniku ABC, s.r.o.	22
Tab. 4. Vývoj cash flow podniku ABC, s.r.o.	22
Tab. 5. Ukazatele likvidity podniku ABC, s.r.o. a odvětví.....	22
Tab. 6. Provozně nutný finanční majetek podniku ABC, s.r.o.	24
Tab. 7. Ukazatele rentability podniku ABC, s.r.o. a odvětví.....	25
Tab. 8. Vývoj čistého zisku a vlastního kapitálu podniku ABC, s.r.o.	25
Tab. 9. Ukazatele zadluženosti podniku ABC, s.r.o. a odvětví	27
Tab. 10. Multiplikátor vlastního kapitálu podniku ABC, s.r.o.	30
Tab. 11. Ukazatele aktivity podniku ABC, s.r.o. a odvětví.....	31
Tab. 12. Další ukazatele podniku ABC, s.r.o. a odvětví.....	34
Tab. 13. Struktura účetní přidané hodnoty podniku ABC, s.r.o. a odvětví	34
Tab. 14. Struktura EBIT podniku ABC, s.r.o. a odvětví	35
Tab. 15. Analýza rozdílového ukazatele podniku ABC, s.r.o.	37
Tab. 16. Výpočet EVA podniku ABC, s.r.o. – účetní model	38
Tab. 17. Výpočet EVA podniku ABC, s.r.o. – ekonomický model	39
Tab. 18. Podíl podle kategorií na celkovém počtu organizací v odvětví.....	40
Tab. 19. Vzor dokumentace strategických cílů.....	61
Tab. 20. Stanovení strategických měřítek.....	78
Tab. 21. Stanovení cílových hodnot	81
Tab. 22. Výpočet hrubé mzdy výrobního dělníka	89
Tab. 23. Stanovení priorit strategických akcí	91

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rozvaha podniku ABC, s.r.o. za roky 2000 – 2004.
- P II Výkaz zisku a ztráty podniku ABC, s.r.o. za roky 2000 – 2004.
- P III Výkaz Cash Flow podniku ABC, s.r.o. za roky 2000 – 2004.
- P IV Účetní data odvětví.
- P V Výpočet Altmanova indexu Z-Score a Indexu IN01.
- P VI Rozklad poměrového ukazatele ROE.
- P VII Významné skutečnosti, které přispěly k tvorbě EVA.
- P VIII Strategická mapa.
- P IX Organizační struktura podniku ABC, s.r.o.
- P X Dotazník – Průzkum spokojenosti zákazníků.
- P XI Dotazník – Průzkum spokojenosti zaměstnanců.
- P XII Finanční plán.

	2000	2001	2002	2003	2004
AKTIVA CELKEM	86 997	98 686	120 357	116 198	109 800
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	50 010	48 795	67 050	70 962	67 671
Dlouhodobý nehmotný majetek	156	78	2 767	2 156	2 563
Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
Software	156	78	112	2 156	1 600
Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
Goodwill	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	2 655	0	964
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	49 854	48 717	64 283	68 806	65 108
Pozemky	1 432	1 432	2 690	2 690	2 690
Stavby	35 916	33 680	43 494	41 689	52 259
Samostatně movité věci a soubory movitých věcí	12 305	8 522	8 392	14 585	10 158
Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1	633	7 107	9 842	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	200	4 450	2 600	0	0
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0
Podíly v účetních jed. pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	36 716	49 638	52 907	44 787	41 425
Zásoby	15 594	25 886	27 467	36 976	31 517
Materiál	10 461	18 297	16 825	22 984	17 378
Nedokončená výroba a polotovary	783	2 298	4 226	5 299	5 985
Výrobky	2 036	3 438	3 919	7 486	6 820
Zvířata	0	0	0	0	0
Zboží	2 314	1 853	2 497	1 207	1 334
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
Pohledávky za účetní jednotky pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Pohledávky za společníky a členy sdružení	0	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0

Krátkodobé pohledávky	15 110	8 660	12 245	7 491	7 004
Pohledávky z obchodních vztahů	10 322	8 428	7 514	5 593	5 866
Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
Pohledávky za účetní jednotky pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Pohledávky za společníky a členy sdružení	0	0	0		0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	4 714	2	2 119	389	0
Ostatní poskytnuté zálohy	0	0	2 441	1 495	1 106
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	74	230	171	14	31
Krátkodobý finanční majetek	6 012	15 092	13 195	320	2 904
Peníze	365	679	721	320	173
Účty v bankách	5 647	14 413	12 474	0	2 730
Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	271	253	400	449	704
Náklady příštích období	252	252	400	449	704
Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
Příjmy příštích období	19	1	0	0	0

	2000	2001	2002	2003	2004
PASIVA CELKEM	86 997	98 686	120 357	116 198	109 800
Vlastní kapitál	56 840	73 061	79 980	80 253	87 392
Základní kapitál	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Základní kapitál	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	115	115	115	115	115
Emisní ažio	0	0	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy	115	115	115	115	115
Oceňovací rozdíly z přec. majetku a závazků	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
Rezervní, nedělitelný a ostatní fondy	11	750	750	2 250	2 250
Zákonný rezervní fond	11	750	750	2 250	2 250
Nedělitelný fond	0	0	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	29 411	35 973	52 197	57 617	57 888
Nerozdělený zisk minulých let	29 411	35 973	52 197	57 617	57 888
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	7 303	16 223	6 920	271	7 139
Cizí zdroje	29 922	25 415	40 110	35 666	22 408
Rezervy	7 618	5 170	3 606	3 076	0
Rezervy podle zvl. právních předpisů	7 618	5 170	3 606	3 076	0
Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	0	0	0	0	0

Dlouhodobé závazky	0	0	0	613	613
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0
Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Závazky ke spol. a účastníkům sdružení	0	0	0	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	0	0	0	613	613
Krátkodobé závazky	7 304	9 445	5 024	6 977	5 352
Závazky z obchodních vztahů	5 395	4 611	2 971	4 393	289
Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0
Závazky k účetním jed. pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Závazky ke spol. a účastníkům sdružení	29	7	45	13	24
Závazky k zaměstnancům	836	1 055	1 072	1 348	1 342
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	538	566	656	684	744
Stát - daňové závazky a dotace	482	2 962	157	184	2 827
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	285	40
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	19	233	117	70	85
Jiné závazky	5	11	6	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci	15 000	10 800	31 480	25 000	16 444
Bankovní úvěry dlouhodobé	15 000	10 800	6 480	23 260	16 444
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	25 000	1 740	0
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	235	210	267	279	0
Výdaje příštích období	235	210	267	274	0
Výnosy příštích období	0	0	0	5	0

	2000	2001	2002	2003	2004
Tržby za prodej zboží	18 789	15 310	11 211	11 017	10 648
Náklady vynaložené na prodané zboží	15 299	10 656	9 983	8 255	8 166
Obchodní marže	3 490	4 654	1 228	2 762	2 483
Výkony	103 883	124 162	127 073	101 929	106 481
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	88 990	109 714	110 641	100 048	103 647
Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	4 184	2 370	3 598	1 633	2 822
Aktivace	10 709	12 078	12 834	248	13
Výkonová spotřeba	71 349	78 185	86 233	72 947	72 827
Spotřeba materiálu a energie	56 994	68 213	70 907	62 384	61 564
Služby	14 355	9 972	15 326	10 563	11 263
Přidaná hodnota	36 024	50 631	42 068	31 744	36 137
Osobní náklady	15 767	21 393	23 399	25 377	26 230
Mzdové náklady	11 293	15 428	16 752	18 131	18 649
Odměny členům orgánů spol. a družstva	0	0	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 103	5 486	5 964	6 290	6 740
Sociální náklady	371	479	683	956	841
Daně a poplatky	136	129	914	215	232
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	6 046	6 881	6 534	5 798	6 766
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 203	1 533	1 657	2 463	2 992
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		x	41	495	279
Tržby z prodeje materiálu		x	1 616	1 968	2 713
Zůstatková cena prodaného dlouhod. majetku a materiálu	1 103	1 387	1 636	2 267	2 432
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		x	0	500	181
Prodaný materiál		x	1 636	1 767	2 250
Změna stavu rezerv a oprav. položek a komplexních NPO	-4 012	2 701	933	572	-3 076
Ostatní provozní výnosy	62	183	799	5 163	6 896
Ostatní provozní náklady	527	975	1 687	2 038	5 483
Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	9 698	24 283	11 286	4 247	7 959
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z cenných papírů apod. v pod. ve skupině	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných pap. a podílů	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve fin. obl.	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	415	101	179	28	0
Nákladové úroky	111	963	541	1 075	821
Ostatní finanční výnosy	19	4	138	48	95
Ostatní finanční náklady	517	606	835	851	846
Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0

Finanční výsledek hospodaření	-194	-1 464	-1 090	-1 850	-1 572
Daň z příjmu za běžnou činnost	2 753	7 112	3 276	2 569	2 401
- splatná	2 753	7 112	3 276	1 956	1 788
- odložená	0	0	0	613	613
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	6 751	15 707	6 952	-172	3 986
Mimořádné výnosy	1 373	735	0	1 200	3 792
Mimořádné náklady	824	217	32	757	639
Daň z příjmu z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
- splatná	0	0	0	0	0
- odložená	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	549	518	-32	443	3 153
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	7 300	16 225	6 920	271	7 139

	2000	2001	2002	2003	2004
Stav peněžních prostředků a pen. ekv. na začátku účet. období	19 436	6 011	15 091	13 195	320
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	9 505	23 424	10 196	2 840	9 540
Úpravy o nepeněžní operace	9 547	6 047	5 341	6 278	4 419
Odpisy dl. majetku s výjimkou zůst. ceny prodaného dl. majetku	6 046	7 543	6 535	5 798	6 766
Odpis pohledávek	108	119			
Umořování opravné položky k nabytému majetku					
Změna stavu opravných položek, rezerv	4 013	-2 701	-1 514	-572	-3 076
Změna stavu přechodných účtů aktiv a pasiv	-348	207			
Zisk, ztráta z prodeje dlouhodobého majetku	32	17	-41	5	3
Výnosy z dividend a podílů na zisku					
Vyúčtované nákladové úroky (s výj. investičních spol. a fondů)	111	963	541	1 075	821
Vyúčtované výnosové úroky	-415	101	179	28	95
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	19 052	29 471	15 537	9 118	13 959
Změna potřeby pracovního kapitálu	-6 683	-7 862	-6 719	-2 689	1 314
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-2 621	1 870	-1 959	3 508	487
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	1 826	562	-3 000	3 363	-4 632
Změna stavu zásob	-5 888	-10 294	-1 760	-9 560	5 459
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	12 369	21 610	8 818	6 429	15 273
Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků	-111	963	541	1 075	821
Přijaté úroky (s výjimkou investičních spol. a fondů)	415	101	179	28	95
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulé období	-10 238	1 035	6 283	2 062	1 956
Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy, které tvoří mimořádný hospodářský výsledek včetně uhrazené splatné daně z příjmů z mimořádné činnosti	549	-88			2 025
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	2 987	19 625	2 174	3 320	14 616
Výdaje spojené s pořízením dlouhodobého majetku	-31 499	6 353	24 791	10 210	3 862
Příjmy z prodeje dlouhodobého majetku	90	8	41	495	386
Půjčky a úvěry spřízněným osobám					
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-31 409	-6 345	-24 750	-9 715	-3 476
Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků	15 000	-4 200	20 680	-6 480	-8 556
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky					
Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení základního kapitálu, event. rezervního fondu včetně složených záloh na toto zvýšení					
Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníků					
Peněžní dary a dotace do vlastního kapitálu a další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů					
Úhrada ztráty společníky					
Přímé platby na vrub fondů					
Vyplacení divid. nebo podílů na zisku vč. zapl. srážkové daně a finanční vypořádání se společníky v.o.s. a komplementáři u k.s.					
Přijaté dividendy a podíly na zisku					
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	15 000	-4 200	20 680	-6 480	-8 556
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-13 425	9 080	-1 896	-12 875	2584
Stav peněžních prostředků a pen. ekv. na konci účetního období	6 011	15 091	13 195	320	2904

(údaje v mil. Kč)	2000	2001	2002	2003	2004
AKTIVA	22499	26254	28086	27367	31528
Dlouhodobý majetek	9828	11060	12915	11393	12270
Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek	8064	10152	10190	10312	11900
Dlouhodobý finanční majetek	1764	908	2725	1082	370
Oběžná aktiva	12671	13918	14887	15704	19091
Zásoby	5037	5866	5466	5669	6136
Pohledávky	6358	6747	7845	8034	8764
Finanční majetek	1276	1305	1576	2000	4190
Ostatní aktiva	x	1275	284	269	167

(údaje v mil. Kč)	2000	2001	2002	2003	2004
PASIVA	22499	26254	28086	27367	31528
Vlastní kapitál	12212	11991	13079	12804	12290
Základní kapitál				5680	5615
Cizí zdroje	9766	13023	14121	13887	18276
Rezervy	538	744	1117	839	784
Dlouhodobé závazky	455	699	578	922	1851
<i>Dluhopisy a směnky</i>	4	0	149	0	0
Krátkodobé závazky	4616	6708	7941	7931	11056
Bankovní úvěry, přijaté úvěry, výpomoci	4158	4871	4486	4195	4586
Běžné bankovní úvěry	2397	2427	1820	3093	2835
Dlouhodobé bankovní úvěry	1761	2444	2666	1102	1750
Ostatní pasiva	522	1241	887	676	962

(údaje v mil. Kč)	2000	2001	2002	2003	2004
Výnosy celkem	40902	44330	44930	45125	38383
Výkony	35674	39051	37485	38373	33046
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	34341	37872	36423	37271	32169
Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	1333	1179	-116	-43	2952
Aktivace			1178	1145	584
Obchodní marže	688	636	681	617	561
Tržby za prodej zboží	2556	2720	3295	2765	1781
Ostatní výnosy	2672	2559	4150	2988	3556
Přidaná hodnota	10987	11164	10527	10717	8894

Náklady celkem	37818	41534	42439	42715	35482
Výkonová spotřeba	25374	28523	27639	28273	24713
Náklady vynaložené na prodej zboží	1869	2084	2614	2148	1220
Nákladové úroky	491	526	358	305	286
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1160	1250	1338	1191	904
Mzdové náklady	4634	4816	4807	4864	3763
Sociální náklady	1660	1743	1759	1821	1369
Osobní náklady	6294	6558	6621	6752	5180
Ostatní náklady	2630	2593	3870	4047	3179
Hospodářský výsledek před zdaněním	3084	2796	2491	2410	2902
Daň z příjmu	1030	1024	958	887	873
Hospodářský výsledek po zdanění	2053	1771	1533	1523	2029

Altmanův index důvěryhodnosti (Z - Score)

Z – Score = $0,717 * (\text{čistý pracovní kapitál} / \text{aktiva celkem}) + 0,847 * (\text{hospodářský výsledek} / \text{celková aktiva}) + 3,107 * (\text{EBIT} / \text{celková aktiva}) + 0,42 * (\text{vlastní kapitál} / \text{cizí zdroje}) + 0,998 * \text{tržby} / \text{aktiva} - (\text{závazky po lhůtě splatnosti} / \text{výnosy})$

	Rok					Meziroční změna v %			
	2000	2001	2002	2003	2004	01/00	02/01	03/02	04/03
A₁	0,24240	0,29202	0,13632	0,22257	0,42346	20,47	-53,32	63,27	13,68
A₂	0,07107	0,13926	0,04870	0,00198	0,09103	95,93	-65,03	-95,94	2687,82
A₃	0,36300	0,76505	0,27717	0,10468	0,31140	110,76	-63,77	-62,23	180,07
A₄	0,79783	1,20738	0,83749	0,94505	2,34002	51,33	-30,64	12,84	73,33
A₅	1,23640	1,26435	1,01040	0,95391	1,04094	2,26	-20,09	-5,59	8,91
A₆	0,00000	0,00923	0,00303	0,00898	0,00029	0,00	-67,14	195,75	-96,74
Z-Score	2,71071	3,65883	2,30704	2,21922	4,20657	34,98	-36,95	-3,81	51,10

Altmanův model bankrotu (index důvěryhodnosti, Z – Score) vypovídá o finanční situaci podniku. Jelikož hodnota tohoto ukazatele se v podniku v letech 2001 a 2004 pohybovala nad hodnotou 2,99, můžu konstatovat, že v podniku byla v těchto letech uspokojivá finanční situace. V ostatních letech byla hodnota Z-Score podniku nižší, přesto neklesla pod hranici 1,81. Což znamená, že podnik se dostal do tzv. „šedé zóny“, kdy nevíme jestli bude následující rok podnik ziskový nebo naopak ve ztrátě. Hlavní příčinou poklesu do nižší zóny je především skutečnost, že podnik neustále vytváří nižší zisk a také navyšuje celková aktiva (A3). Dalším faktorem je také nižší růst tržeb ve srovnání s vývojem aktiv (A5). Výsledek roku 2004 je ovlivněn vyšším ziskem, nižší zadlužeností a růstem tržeb ve srovnání s rokem 2003 a také nižším stavem závazků po lhůtě splatnosti.

Praxe ukázala, že použití indexu Z – Score k předpovědi zániku podniku je spolehlivé maximálně 2 roky před úpadkem. Z tohoto hlediska není tato metoda pro investory a banky velkým přínosem, neboť tyto subjekty by měly o skutečnosti, že podnik směřuje k úpadku, vědět již daleko dříve. Dalším nedostatkem této metody je fakt, že neexistuje jednoznačná definice finančních hodnot, které je nutno do vzorce dosadit. Aplikací této metody na české poměry se zabývali Inka a Ivan Neumaierovi – viz Index IN. [Pollak 2003, s. 23]

Index IN01

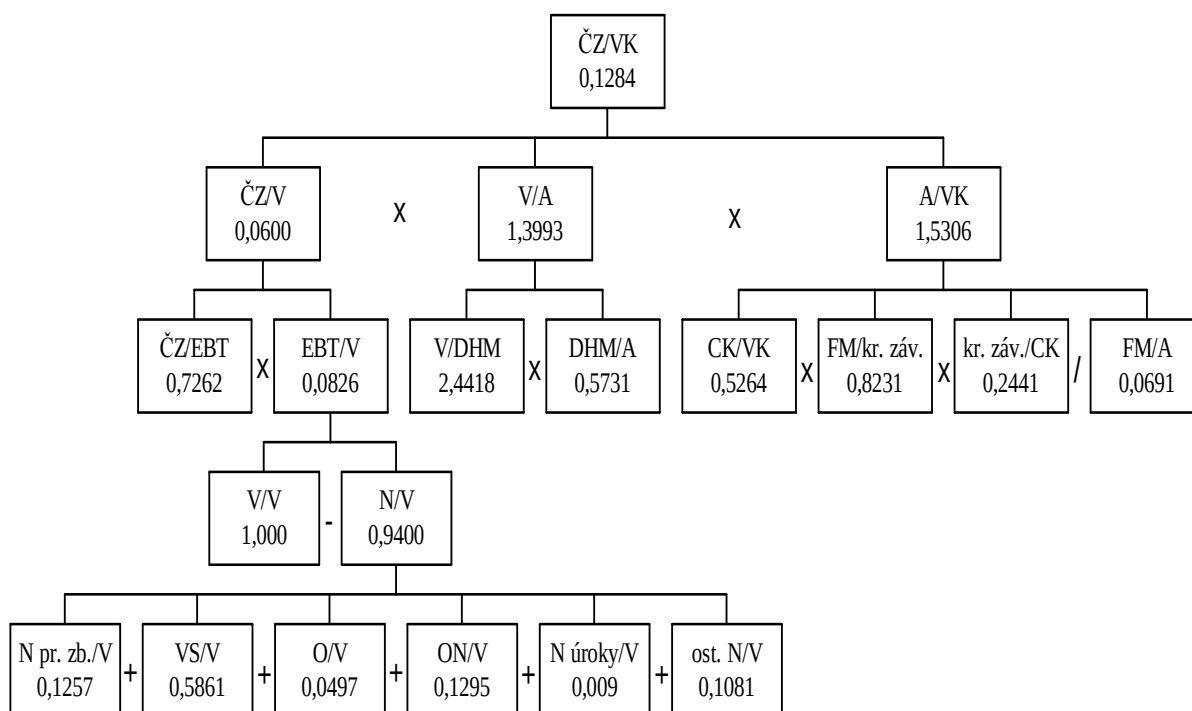
Index IN01 = $0,13 * (\text{aktiva celkem} / \text{cizí zdroje}) + 0,04 * (\text{EBIT} / \text{nákladové úroky}) + 3,92 * (\text{EBIT} / \text{aktiva celkem}) + 0,21 * (\text{tržby} / \text{aktiva celkem}) + 0,09 * (\text{oběžná aktiva} / (\text{kr. závazky} + \text{kr. bankovní úvěry}))$

	Rok					Meziroční změna v %			
	2000	2001	2002	2003	2004	01/00	02/01	03/02	04/03
h₁	0,37797	0,50479	0,39009	0,42353	0,63700	33,55	-22,72	8,57	50,40
h₂	3,66270	1,00935	0,79386	0,14567	0,50473	-72,44	-21,35	-81,65	246,48
h₃	0,45798	0,96524	0,34970	0,13207	0,36991	110,76	-63,77	-62,23	180,07
h₄	0,29385	0,30798	0,24775	0,22124	0,25036	4,81	-19,56	-10,70	13,16
h₅	0,45242	0,47299	0,94778	0,46241	0,69660	4,55	100,38	-51,21	50,65
IN01	5,245	3,260	2,729	1,385	2,459	-37,84	-16,29	-49,25	77,52

Jelikož podnik dosahuje ve všech sledovaných letech (s výjimkou roku 2003) hodnoty vyšší než 1,77, je zřejmé, že měl dobré finanční zdraví a lze tedy říci, že v těchto letech byl podnik finančně stabilní. Znamená to, že podnik s 67% pravděpodobností tvořil hodnotu pro vlastníky (výsledky výpočtu EVA ukázaly, že hodnota byla tvořena jen v roce 2001). V roce 2003 byla hodnota tohoto indexu nižší než 1,77, podnik se tedy nacházel v tzv. šedé zóně. Z tabulky je patrné, že v roce 2000 byl na tom podnik nejlépe.

Altmanův index důvěryhodnosti nejlépe hodnotí rok 2004, **Index IN01** vyzdvihuje rok 2000. Tyto roky představují hranici mezidobí, kdy podnik ABC, s.r.o. procházel krizí likvidity. Ta byla způsobena především neuváženým plánováním (plány vycházely z rekordních let 2000/1 a předpokládaly několikaprocentní meziroční růst tržeb). Na základě těchto plánů pak byl proveden nákup zásob materiálu, který zůstal několik let nevyužit.

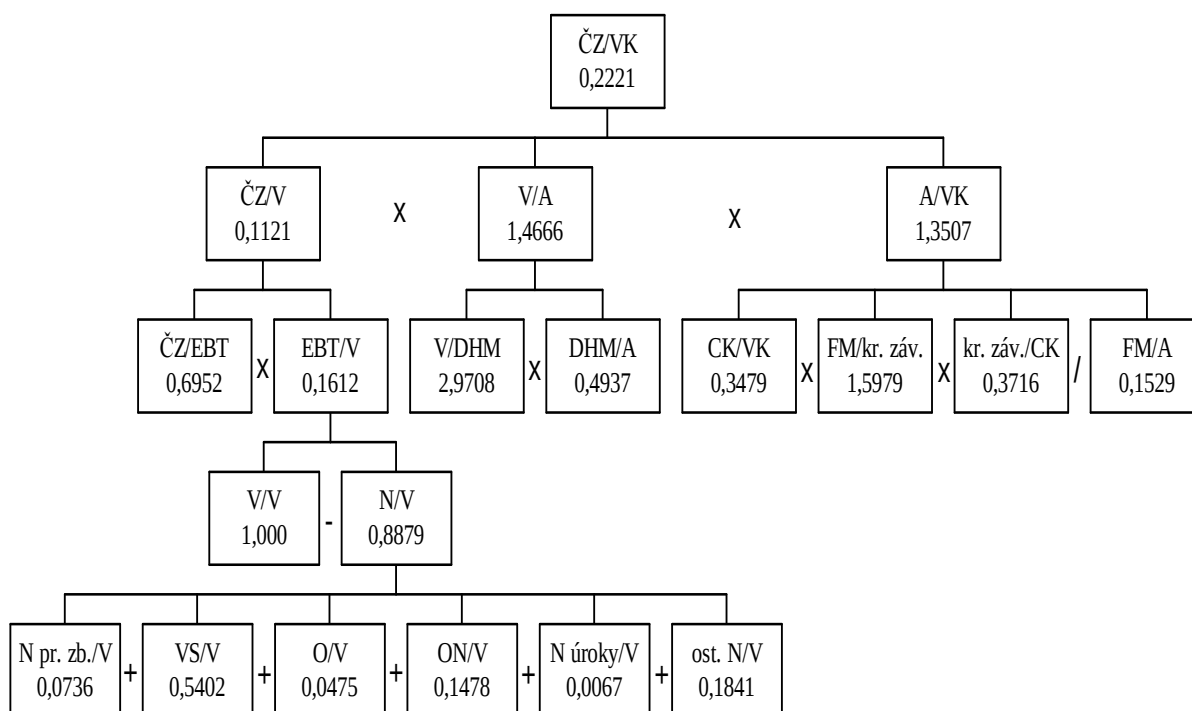
Rozklad poměrového ukazatele ROE v roce 2000



ČZ – čistý zisk, VK – vlastní kapitál, V – výnosy, A – aktiva, EBT – zisk před zdaněním, DHM – dlouhodobý hmotný majetek, CK – cizí kapitál, FM – finanční majetek, kr. záv. – krátkodobé závazky, N – náklady, N pr. zb. – náklady na prodané zboží, VS – výrobní spotřeba, O – odpisy, ON – osobní náklady, N úroky – nákladové úroky, ost. N – ostatní náklady

Ukazatel vyjadřující vztah čistého zisku a zisku před zdaněním (**ČZ/EBT**) vyjadřuje, jaká část čistého zisku zůstává podniku po zdanění. K přihlédnutí k daňové sazbě z roku 2000 (tj. 31 %), lze říci, že teoreticky by výsledkem měla být hodnota 69 %. Ovšem je také nutné přihlédnout k různým odpočitatelným a připočitatelným položkám, které výslednou hodnotu korigují. Negativním vlivem působila obratovost aktiv. Je zde také patrné minimální využití **finanční páky** (A/VK), což znamená, že podnik nevyužívá cizího kapitálu (nízký poměr CK/VK), který může zvyšovat výkonnost vlastního kapitálu. Navíc mohlo být využito i tzv. daňového štítu, protože úroky z cizího kapitálu jsou součástí nákladů a náklady snižují zisk, ze kterého platí podnik daň. Vyšší zadluženost by tedy měla pozitivní vliv na ROE.

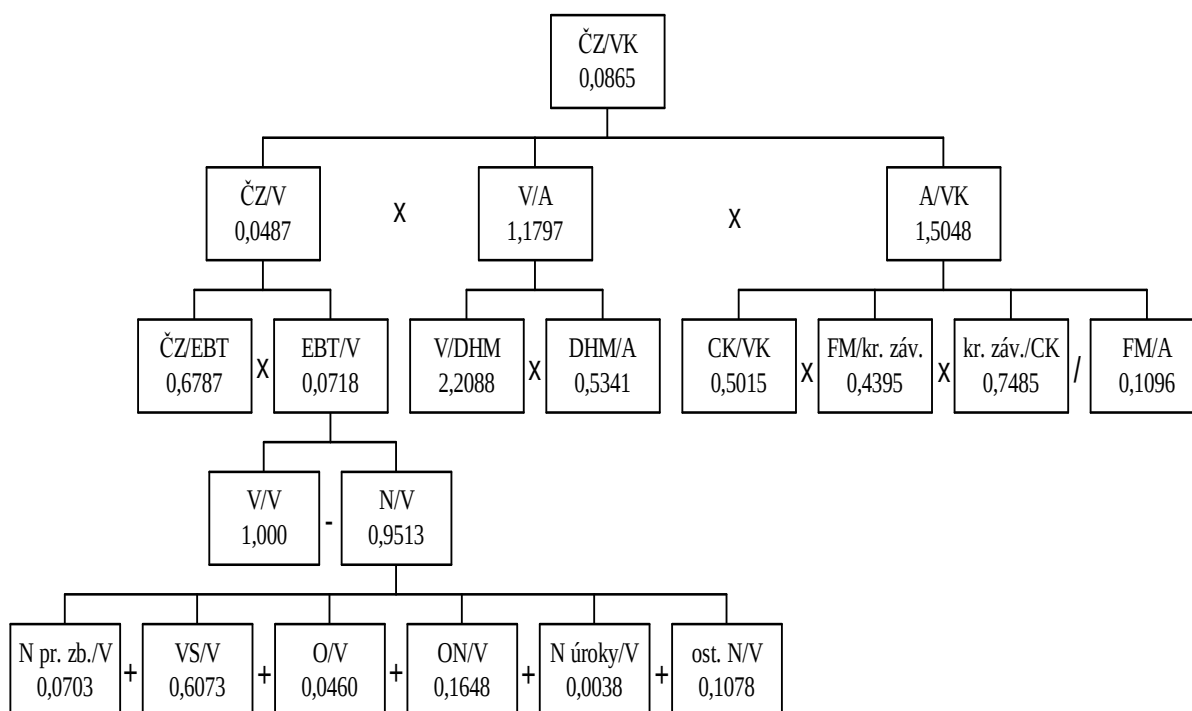
Rozklad poměrového ukazatele ROE v roce 2001



ČZ – čistý zisk, VK – vlastní kapitál, V – výnosy, A – aktiva, EBT – zisk před zdaněním, DHM – dlouhodobý hmotný majetek, CK – cizí kapitál, FM – finanční majetek, kr. záv. – krátkodobé závazky, N – náklady, N pr. zb. – náklady na prodané zboží, VS – výrobní spotřeba, O – odpisy, ON – osobní náklady, N úroky – nákladové úroky, ost. N – ostatní náklady

V roce 2001 došlo ke zvýšení ROE o 73 %. Největší vliv na rentabilitu vlastního kapitálu mělo zlepšení **rentability výnosů**, která se zvýšila o 87 %. Tento vývoj je poznamenán nejvyšším vykázaným hospodářským výsledkem za sledované období (16.225 tis. Kč). Ukazatel **obratovost aktiv** se ve srovnání s rokem 2000 zvýšil, což je pozitivní. Při bližším pohledu zjistíme, že **obratovost DHM** se zvýšila a naopak se snížil podíl dlouhodobého hmotného majetku na celkových aktivech. Také můžeme vidět stále nižší využití **finanční páky**, která se opět snížila. Nízké využívání cizího kapitálu dokládá i ukazatel míry zadluženosti.

Rozklad poměrového ukazatele ROE v roce 2002

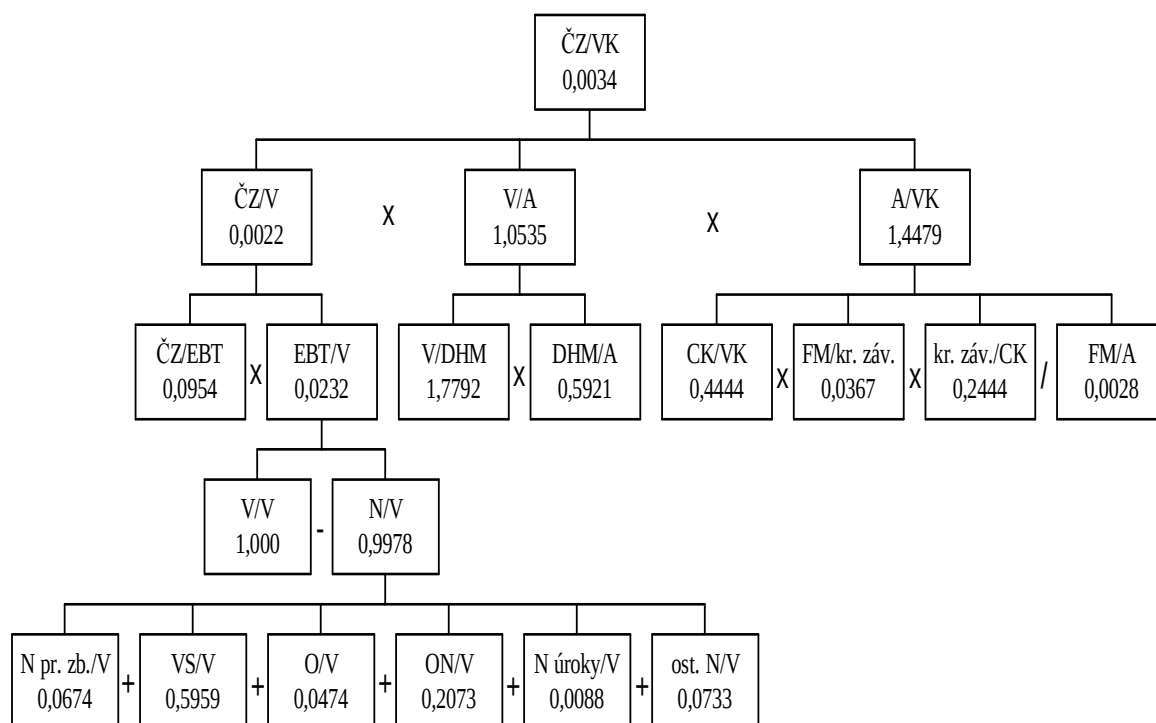


ČZ – čistý zisk, VK – vlastní kapitál, V – výnosy, A – aktiva, EBT – zisk před zdaněním, DHM – dlouhodobý hmotný majetek, CK – cizí kapitál, FM – finanční majetek, kr. záv. – krátkodobé závazky, N – náklady, N pr. zb. – náklady na prodané zboží, VS – výrobní spotřeba, O – odpisy, ON – osobní náklady, N úroky – nákladové úroky, ost. N – ostatní náklady

Z obrázku je patrné snížení **rentability vlastního kapitálu** na 8,65 %. Tomuto vývoji napomohlo snížení rentability výnosů (o 56,6 %) a snížení obratovosti aktiv. Snížení **rentability výnosů** způsobilo vyšší procentuální zvýšení celkových nákladů než činil procentní růst výnosů. Vyšší růst celkových nákladů byl zapříčiněn především růstem výrobní spotřeby a osobních nákladů. Pokles **obratovosti aktiv** způsobil pokles ukazatele V/DHM, kde výnosy poklesly o 1,89 % a stav dlouhodobého hmotného majetku se zvýšil téměř o třetinu. Znamená to tedy, abychom dosáhly růstu obratovosti aktiv, musí výnosy růst rychleji než majetek, což v roce 2002 neplatilo. Ovšem je zde také vyšší využití **finanční páky** díky přijatému bankovnímu úvěru ve výši 25 mil. Kč. Což dokládá i růst ukazatele CK/VK. Pozitivní vliv má optimální hotovostní likvidita. Znamená to, že podnik měl optimální množství peněžních prostředků v hotovosti.

V letech 2000 – 2002 byla rentabilita vlastního kapitálu vyšší než průměrná úroková míra, kterou je nutno platit za cizí zdroje. V těchto letech bylo výhodné zvyšovat podíl cizích zdrojů, což by mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu.

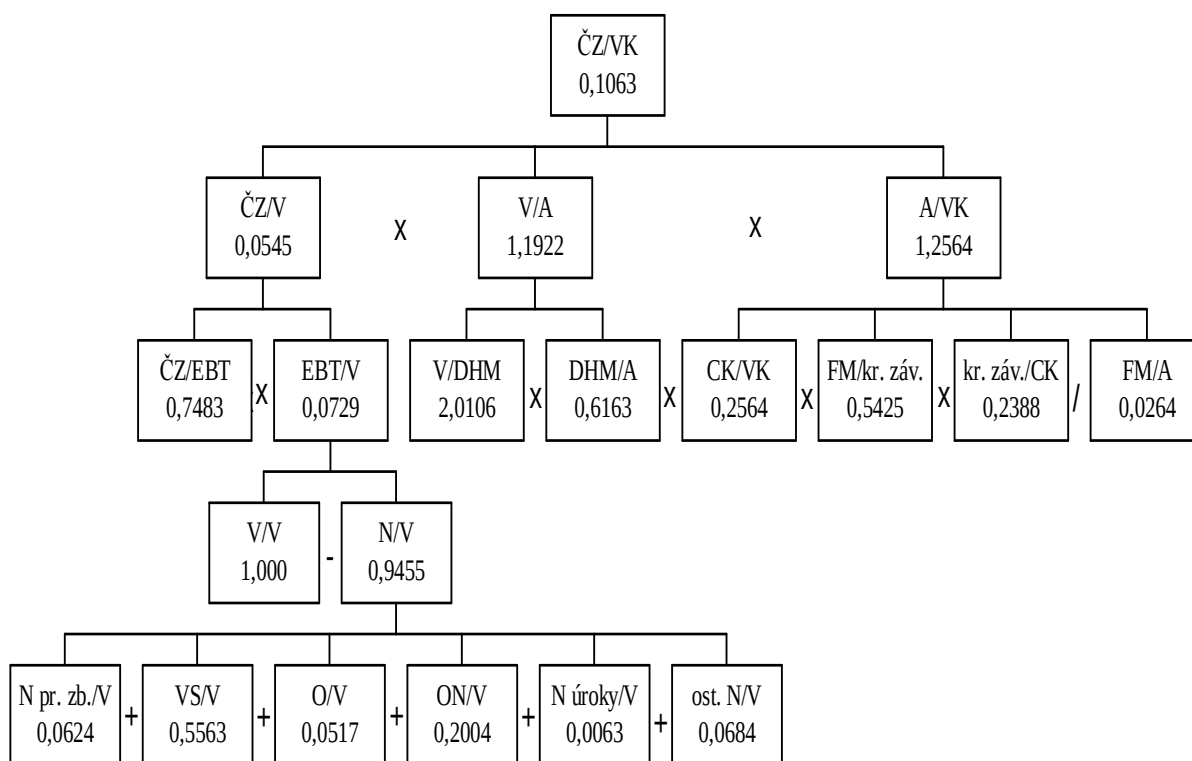
Rozklad poměrového ukazatele ROE v roce 2003



ČZ – čistý zisk, VK – vlastní kapitál, V – výnosy, A – aktiva, EBT – zisk před zdaněním, DHM – dlouhodobý hmotný majetek, CK – cizí kapitál, FM – finanční majetek, kr. záv. – krátkodobé závazky, N – náklady, N pr. zb. – náklady na prodané zboží, VS – výrobní spotřeba, O – odpisy, ON – osobní náklady, N úroky – nákladové úroky, ost. N – ostatní náklady

V roce 2003 došlo opět k dalšímu snížení **ROE**. Na rozdíl od předchozích let již rentabilita vlastního kapitálu nepřevyšovala průměrnou úrokovou míru. Negativní vliv na ROE měli všechny ze sledovaných ukazatelů. **Rentabilita výnosů** klesla až na 0,22 %. Negativně samozřejmě také působilo snížení **obratovosti aktiv** (opět je viditelný trend jako v minulém roce – výnosy klesají dlouhodobý hmotný majetek roste) a zvýšení podílu DHM na celkových aktivech na úkor finančního majetku. Tuto skutečnost potvrzuje i nízká úroveň hotovostí likvidity, příp. podíl likvidních prostředků na aktivech. Podíl **čistého zisku k zisku ke zdanění** jasně dokládá, že podniku po odvedení daně nezbyvá téměř žádná část vytvořeného zisku (jen 9,5 %). **Rentabilita výnosů** ve srovnání s rokem 2002 opět klesla, a to díky růstu (opět) osobních nákladů, odpisům a nákladovým úrokům v poměru k výnosům. Tato skutečnost má vliv na nízkou efektivitu výnosů, protože na dosažení 1 Kč výnosů bylo potřeba 0,998 Kč nákladů.

Rozklad poměrového ukazatele ROE v roce 2004



ČZ – čistý zisk, VK – vlastní kapitál, V – výnosy, A – aktiva, EBT – zisk před zdaněním, DHM – dlouhodobý hmotný majetek, CK – cizí kapitál, FM – finanční majetek, kr. záv. – krátkodobé závazky, N – náklady, N pr. zb. – náklady na prodané zboží, VS – výrobní spotřeba, O – odpisy, ON – osobní náklady, N úroky – nákladové úroky, ost. N – ostatní náklady

V roce 2004 došlo ke zvýšení rentability vlastního kapitálu na 10,6 %, **ROE** tak opět převyšovala průměrnou úrokovou míru. Tento nárůst byl zapříčiněn zlepšením **rentability výnosů** (ta se zvýšila z 0,22 % na 5,45 %) a růstem **obratovosti aktiv** (růst výnosů byl vyšší než přírůstek dlouhodobého majetku). Pozitivně na rentabilitu výnosů působilo snížení nákladů (výrobní spotřeba, osobní náklady, nákladové úroky). Díky tomu se zvýšila efektivita výnosů, na dosažení 1 Kč výnosů bylo potřeba 0,9455 Kč nákladů (tzn. o 5,2 % méně). Podnik v roce 2004 bankovní úvěr pouze splácel, čímž klesá využití **finanční páky**. Skutečnost, že podnik v roce 2004 nevyužil bankovního úvěru dokládá klesající hodnota míry zadlužení (**CK/VK**). Na postupně se zlepšující situaci poukazuje vyšší hodnota hotovostní **likvidity** ve srovnání s rokem 2003. Změnu obchodní politiky signalizuje **poměr krátkodobých závazků a cizího kapitálu**, kdy se hodnota ukazatele postupně snižuje – podnik ABC, s.r.o. snižuje své závazky vůči s obchodním partnerům.

EVA	Ukazatel	
-885,01	2000	2001
+	vliv na EVA	

2000/2001

ROE - re	Vlastni kapitál
-1,56%	56 840
10,15%	73 061
+	+

ROE	14.40%
12.84%	22.21%
+	-

podnikatelské 0,0000%	0,0000%	+	rfinistab 0,00%	0,00%	+	rLA 5,00%	5,00%	+	rf 6,50%	6,30%	+
+	2,80%	0,75%	+	0	+	0					
EBIT / Aktiva	0,1168	0,2462	EBIT / Úroky	91,5676	25,2336	Likvidita celková	5,0268	5,2555			
+			+			+					

ROA	Čistý zisk / Zisk	Vásim kapitál / Akcie	U / (BU + OBL)	(BU+OBL) / (CZ+OSTP)
0.1168	0.2462	0.6534	0.0074	0.4974
+	-	-	-	+

Krát. bankovní úvěry		Krát. záázky	
0	0	7 304	9 445
0		-	

EBIT / Výnosy	Výnosy / Aktiva
0,0835	1,3993
0,1679	1,4666
+	+

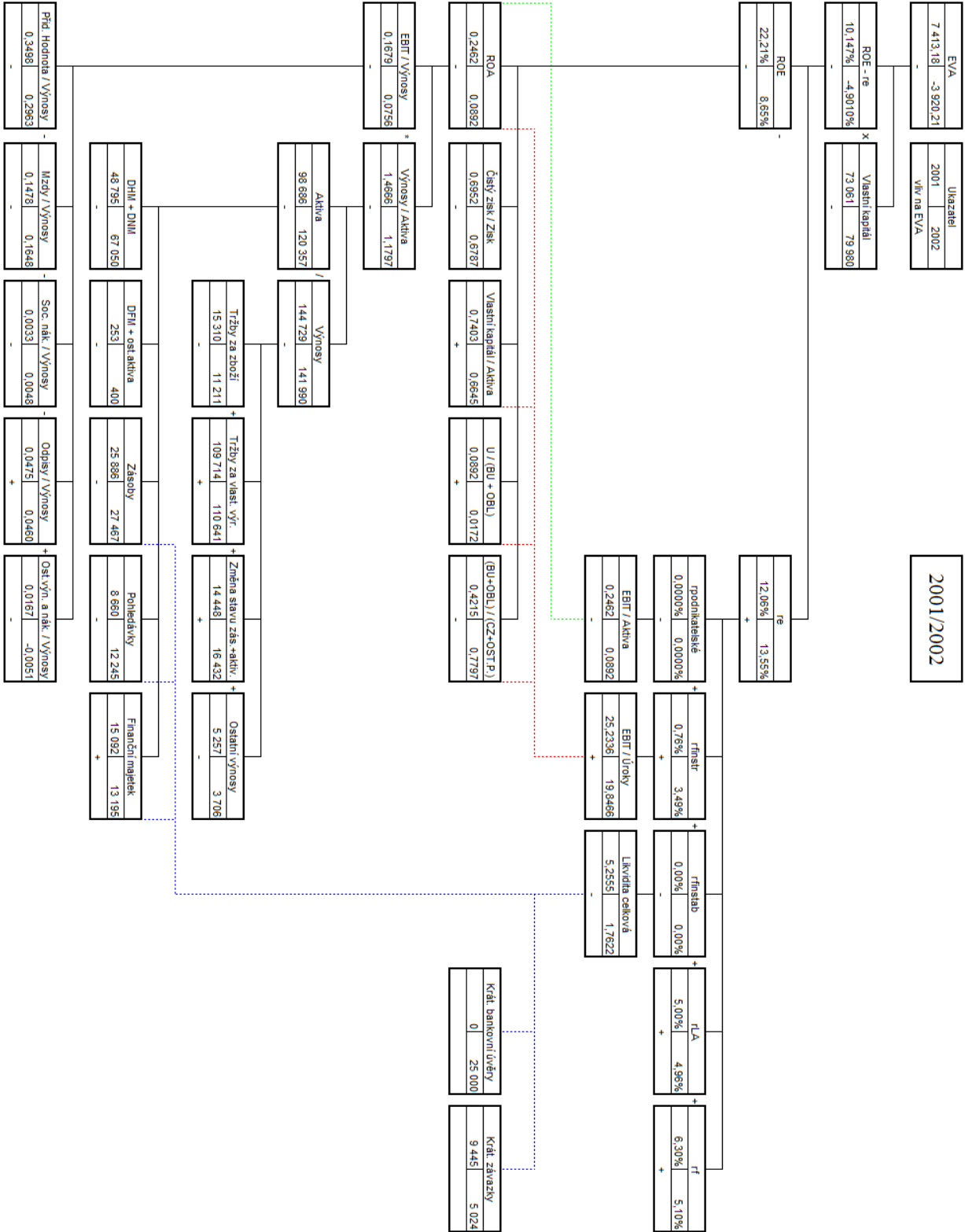
Aktiva	Výnosy
86 997	121 732
-	144 722
	+

[illegible]

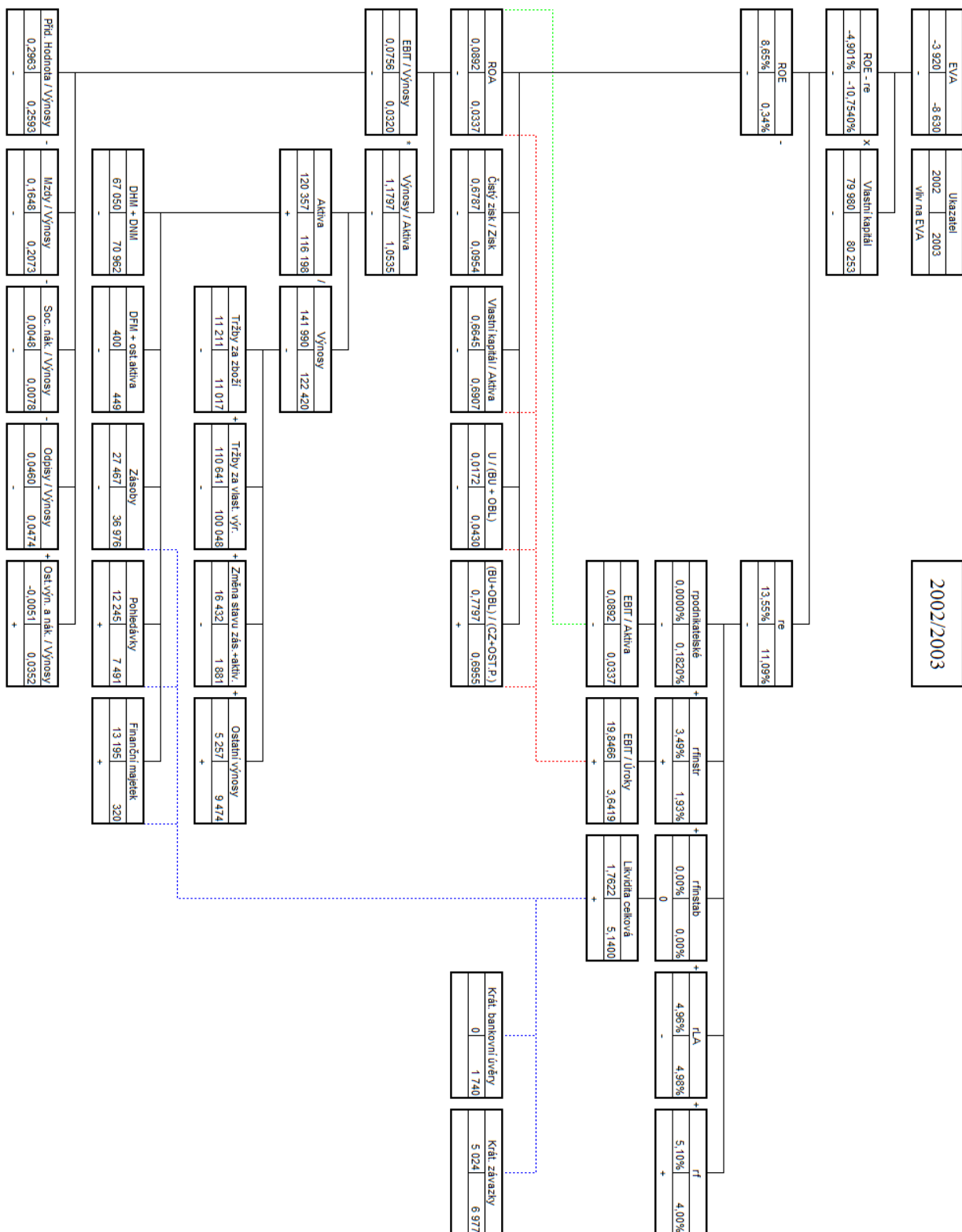
DHI + DIM	DFI + osi aktra	Zsoby	Pohledy	Finanční majetek
50 010 48 795	271 253	15 594 25 886	15 110 8 660	6 012 15 092
-	+	-	+	-

-	PhD. Hadravská / Výnosy	-	Mzdy / Výnosy	-	Soc. nář. / Výnosy	-	Odpisy / Výnosy	+	Ost. výn. a nář. / Výnosy
0,2969	0,3498	0,1295	0,1478	0,0030	0,0033	0,0497	0,0475	-0,0302	0,0167
+		-		-		+		+	

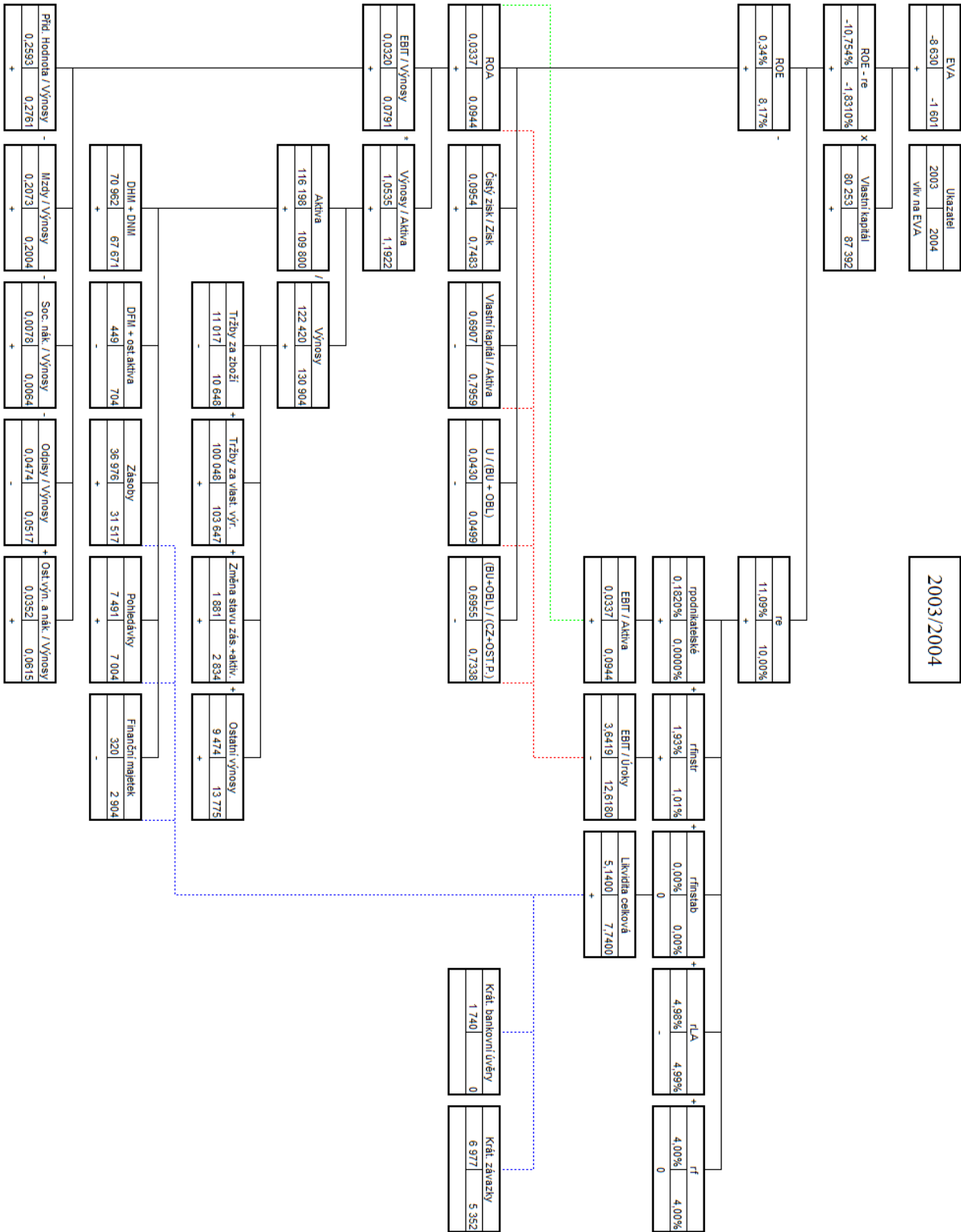
Rozklad vlivů analytických ukazatelů na přírůstek syntetického ukazatele EVA

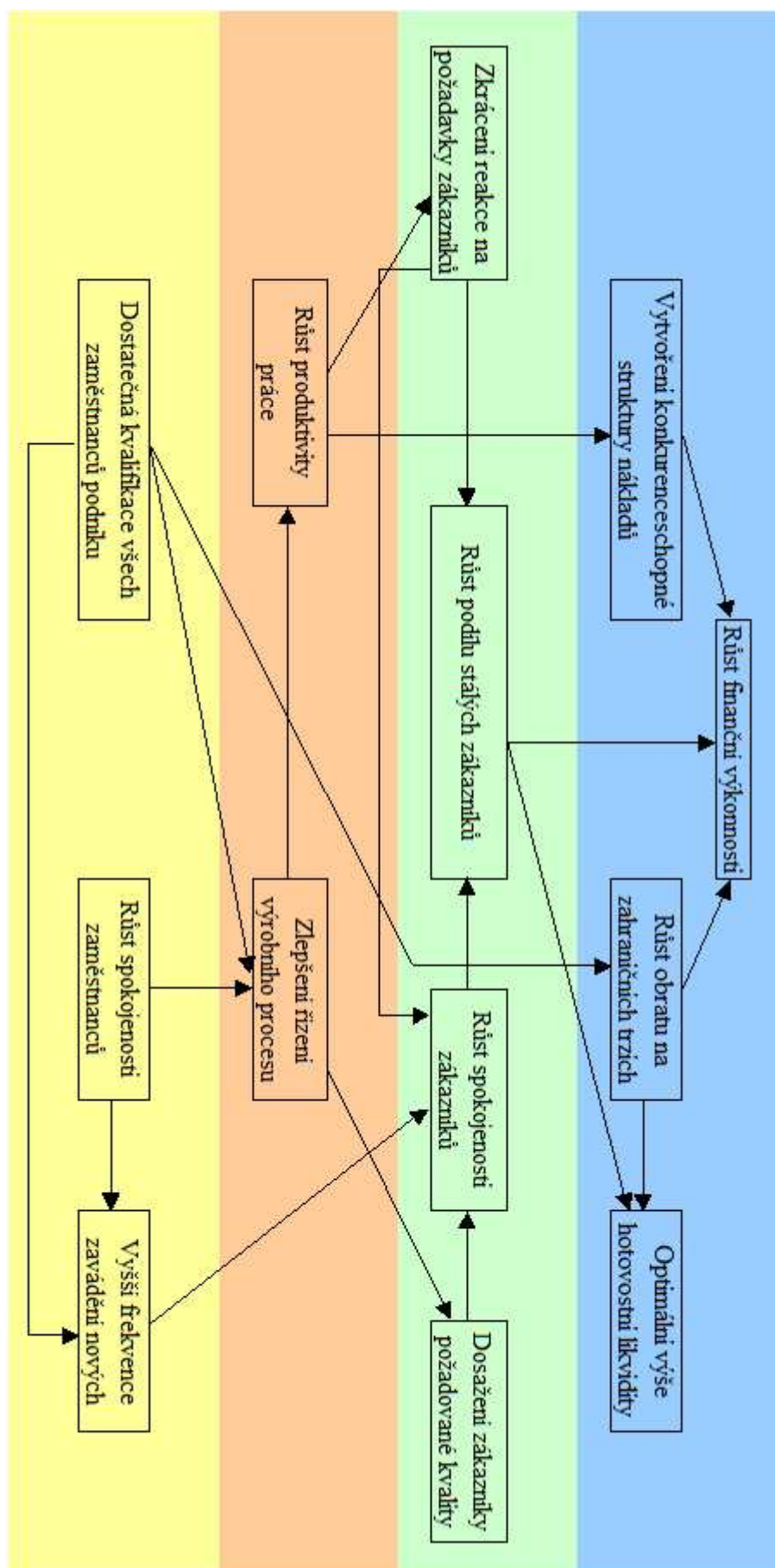


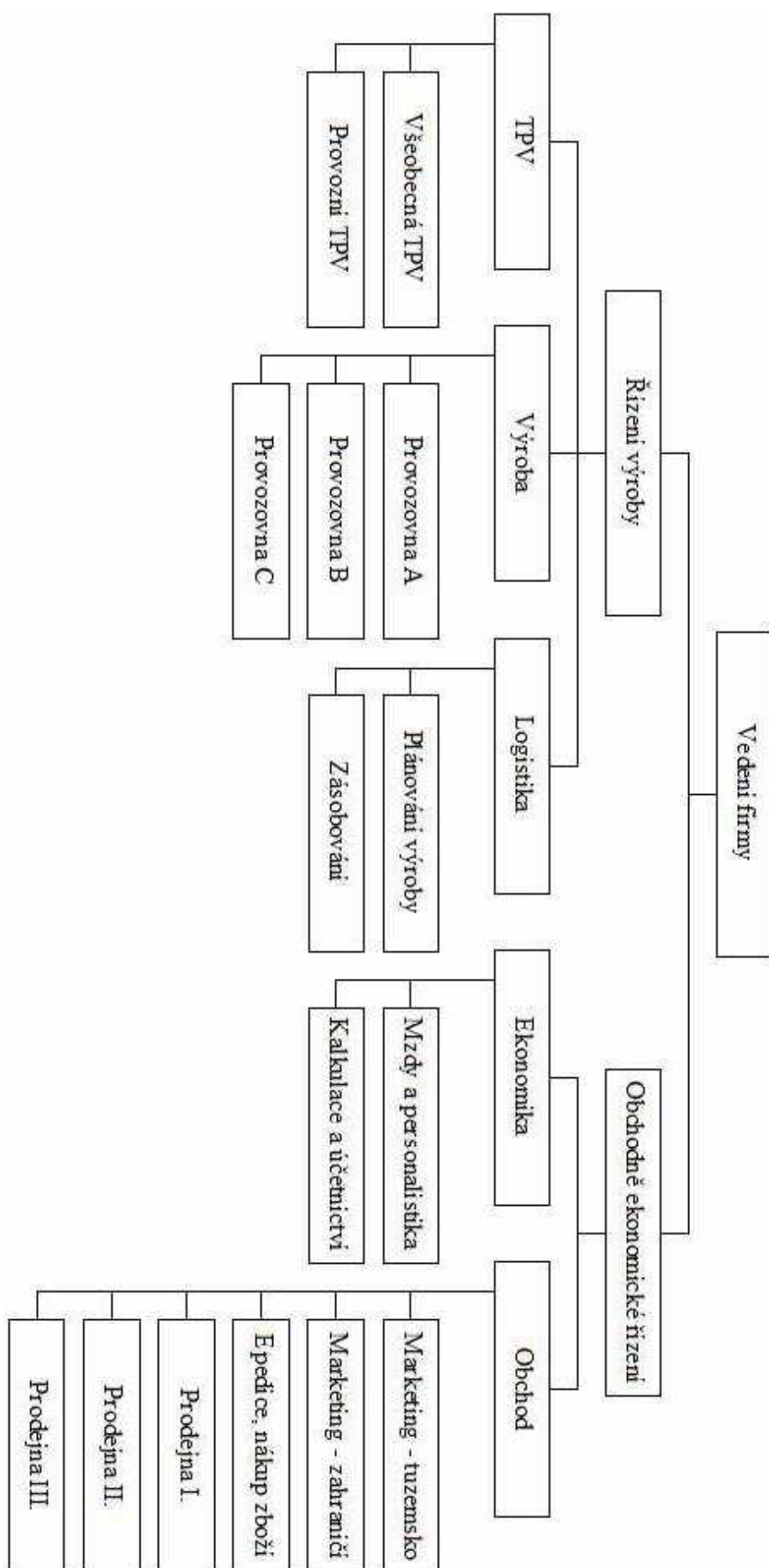
Rozklad vlivu analytických ukazatelů na přírůstek syntetického ukazatele EVA



Rozklad vlivů analytických ukazatelů na přírůstek syntetického ukazatele EVA







Vážení obchodní přátelé, vyplňte prosím tento dotazník, zodpovězením následujících otázek přispějete ke zlepšení našeho obchodního vztahu a vzájemné spokojenosti.

Vyplněný dotazník zašlete prosím co nejdříve na naši adresu či fax.

Děkuji za spolupráci.

1. Jak dlouho spolupracujete s podnikem ABC, s.r.o.?

- ☐ 1 rok
- ☐ 2 roky
- ☐ 3 roky
- ☐ 4 roky
- ☐ 5 let a více

2. Jak velkým partnerem v oblasti prodeje nábytku z masivu je pro Vás podnik ABC, s.r.o.?

- ☐ 76 – 100 %
- ☐ 51 – 75 %
- ☐ 30 – 50 %
- ☐ méně (odhadněte kolik %):.....

3. Jak hodnotíte kvalitu služeb podniku ABC, s.r.o. ve srovnání s jinými dodavateli?

	Nesrovnatelně lepší	Mnohem lepší	Minimální přednosti	Žádné přednosti	Spíše horší
Nabídka zboží	☐	☐	☐	☐	☐
Šíře kolekce	☐	☐	☐	☐	☐
Vyřizování reklamací	☐	☐	☐	☐	☐
Spolehlivost dodávek	☐	☐	☐	☐	☐
Platební a cenové podmínky	☐	☐	☐	☐	☐
Přijatelná cena zboží	☐	☐	☐	☐	☐

Jiné služby (konkrétně vypište pokud Vám tato nabídka nevyhovuje):

4. Myslíte si, že činnosti podniku ABC, s.r.o. v přecházejícím roce (2004) zkvalitnili?
- ☐ Ano
 - ☐ Ne
 - ☐ Nevím
 - ☐ Na stejné úrovni
5. Označte všechny možnosti z níže uvedených, u kterých byste uvítali další zkvalitnění:
- ☐ Rozšíření kolekce
 - ☐ Rozšíření barevného rozsahu kolekce
 - ☐ Větší nabídka v oblasti exkluzivního zboží
 - ☐ Vyšší kvalita
 - ☐ Vyřizování reklamací
 - ☐ Zavedení slev, ne jen množstevních
 - ☐ Vyšší intenzita nabídky
 - ☐ Jiné.....
6. Jaký typ objednávek využíváte nejvíce?
- ☐ Objednávkový výkaz
 - ☐ Telefonická objednávka
 - ☐ Návštěva dealera
 - ☐ Internet
7. Jak hodnotíte z pohledu prodejnosti předcházející rok (2004)?
- ☐ Stejná úroveň jako v roce 2003
 - ☐ Vyšší úroveň jako v roce 2003
 - ☐ Nižší úroveň jako v roce 2003 – pokles objemu prodeje o%
8. Domníváte se, že dvouletá zákonem stanovená záruční lhůta výrazně ovlivňuje procento reklamovaných výrobků?
- ☐ Ano
 - ☐ Ne
 - ☐ Nevím

Vedení podniku ABC, s.r.o. Vám děkuje za Vaši ochotu a čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku.

Vážené kolegyně a kolegové, odpovězte prosím na otázky uvedené v tomto anonymním dotazníku. Po vyplnění jej prosím odevzdejte co nejdříve svému nadřízenému.

Tento průzkum Vaší spokojenosti probíhá v rámci realizace projektu zlepšení Vašich pracovních podmínek a spokojenosti v zaměstnání.

Děkuji za spolupráci.

		Spokojen(a)	Částečně spokojen(a)	Částečně nespokojen(a)	Nespokojen(a)	Nevím
1.	Jak jste spokojen(a) s pracovním prostředím na svém pracovišti?	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Jak jste spokojen(a) s vybavením Vašeho pracovního místa?	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Jak jste spokojen(a) se vzhledem a vybavením šaten?	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Jak jste spokojen(a) s kvalitou jídla v jídelně?	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Jak jste spokojen(a) s čistotou jídelny?	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Jak jste spokojen(a) se svým přímým nadřízeným z hlediska odborné způsobilosti?	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Jak jste spokojen(a) se svým přímým nadřízeným z hlediska profesionality?	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Jak jste spokojen(a) se svým přímým nadřízeným z hlediska ochoty řešit problémy?	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Jak jste spokojen(a) s Vaší současnou mzdou?	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Jak jste spokojen(a) se zaměstnaneckými výhodami?	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Jak jste spokojen(a) s komunikací a mezilidskými vztahy mezi kolegy na pracovišti?	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Jak jste spokojen(a) se stylem vedení uplatňovaným Vaším přímým nadřízeným?	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Jak jste spokojen(a) s přidělováním ochranných pracovních pomůcek?	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Jak jste spokojen(a) s možností profesního růstu?	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Jak jste spokojen(a) s možností dalšího vzdělávání?	☐	☐	☐	☐	☐
16.	Jak jste spokojen(a) s možností seberealizace?	☐	☐	☐	☐	☐
17.	Jak jste celkově spokojen(a) v podniku ABC, s.r.o.?	☐	☐	☐	☐	☐

	Ano	Částečně	Ne	Nevím
18. Důvěřujete vedení podniku?	☐	☐	☐	☐
19. Znáte strategii podniku?	☐	☐	☐	☐
20. Funguje podnik v souladu s touto strategií?	☐	☐	☐	☐
21. Jednáte vždy Vy osobně v souladu s touto strategií?	☐	☐	☐	☐
22. Jste dostatečně motivován(a) abyste jednali v souladu s touto strategií?	☐	☐	☐	☐

	Extrémně důležité	Velmi důležité	Středně důležité	Málo důležité	Není důležité
23. Dobrá spolupráce s kolegy je pro mě	☐	☐	☐	☐	☐
24. Rozvíjení nových schopností a znalostí je pro mě	☐	☐	☐	☐	☐
25. Dobrá mzda je pro mě	☐	☐	☐	☐	☐
26. Být uznáván ostatními je pro mě	☐	☐	☐	☐	☐
27. Příležitost k nezávislému myšlení a jednání je pro mě	☐	☐	☐	☐	☐
28. Pravidelný platový postup je pro mě	☐	☐	☐	☐	☐
29. Možnost rozvíjet přátelské vztahy je pro mě	☐	☐	☐	☐	☐
30. Pocit vlastní důležitosti je pro mě	☐	☐	☐	☐	☐
31. Program vedlejších výhod je pro mě	☐	☐	☐	☐	☐
32. Možnost osobního růstu je pro mě	☐	☐	☐	☐	☐
33. Otevřenost a upřímnost kolegů je pro mě	☐	☐	☐	☐	☐
34. Pocit jistoty zaměstnání je pro mě	☐	☐	☐	☐	☐

	Dobrou	Téměř dobrou	Téměř špatnou	Špatnou
35. Jakou pověst má dle Vašeho názoru podnik na veřejnosti?	☐	☐	☐	☐

36. Uvítal(a) byste uspořádání společných (např. sportovních, kulturních) akcí?

☐ Ano

☐ Ne

37. Jste:

- ☐ Muž
- ☐ Žena

38. Váš věk:

- ☐ do 30let
- ☐ 31 – 40 let
- ☐ 41 – 50 let
- ☐ 50 a víc let

39. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- ☐ základní
- ☐ učňovské
- ☐ učňovské s maturitou
- ☐ středoškolské
- ☐ vysokoškolské

40. Jak dlouho pracujete v podniku:

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1 – 3 roky
- ☐ 4 – 6 let
- ☐ více než 6 let

41. V případě, že jste s něčím nespokojeni, máte nějaké připomínky či návrhy na zlepšení, napište je prosím zde, příp. i na druhou stranu listu:

Děkuji, že jste si našli čas na vyplnění dotazníku a věřím, že Vámi poskytnuté informace a podněty pomohou v úsilí zlepšit Vaše pracovní podmínky a spokojenost v zaměstnání.

Dlouhodobý finanční plán podniku ABC, s.r.o. pro roky 2005 – 2008 jsem sestavil z následujících předpokladů a záměrů podniku:

- hodnota tržeb vzroste ve srovnání s rokem předcházejícím v roce 2005 o 6 %; v roce 2006 o 7 %; v roce 2007 o 8 %; v roce 2008 o 9 %,
- náklady (bez započítání nákladových úroků) porostou o polovinu pomaleji než tržby,
- výše zásob se bude dle předpokladu vedení pohybovat ve výši cca 30 mil. Kč,
- závazky každoročně vzrostou o 5 %,
- pohledávky porostou stejným tempem jako náklady,
- vedení podniku neuvažuje o pořízení dlouhodobého nehmotného a finančního majetku, dlouhodobý hmotný majetek bude pořízen jen v případě přebytku finančních prostředků,
- výše finančního majetku je odvozena z hotovostní likvidity (poměr 0,5),
- dlouhodobý bankovní úvěr bude zcela splacen v roce 2008,
- v r. 2003 dochází k rozdílu mezi účetními a daňovými odpisy, který je základem pro výpočet odložené daně (612.650,50 Kč), tento závazek je splacen v roce 2005,
- odpisy představují cca 9 % z hodnoty odpisovaného majetku,
- výše rezerv i rezervní fond zůstanou na úrovni roku 2004,
- časové rozlišení aktiv a pasiv bude stejné jako v roce 2004,
- daň z příjmu právnických osob je pro rok 2005 26 % a pro následující roky 24 %,
- pro zjednodušení předpokládám, že úroky z úvěru jsou placeny z konečného stavu úvěru, sazba úroku z úvěru je 8 %.

Výkazy podniku ABC, s.r.o. budou následující:

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2004	2005^P	2006^P	2007^P	2008^P
Tržby (Výnosy)	130 904	138 758	148 471	160 349	174 780
Náklady bez nákladových úroků	120 543	124 159	128 505	133 645	139 659
VH před úroky a zdaněním	10 361	14 599	19 966	26 704	35 121
Nákladové úroky	821	543	358	236	0
VH před zdaněním	9 540	14 056	19 608	26 468	35 121
Daň	2 401	3 655	4 706	6 352	8 429
VH za běžné období	7 139	10 402	14 902	20 116	26 692

ROZVAHA	2004	2005^P	2006^P	2007^P	2008^P
Dlouhodobý majetek	67 671	72 020	83 122	100 650	122 420
DNM	2 563	2 563	2 563	2 563	2 563
DHM	65 108	69 457	80 559	98 087	119 857
DFM	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	41 425	41 541	41 933	42 380	42 884
Zásoby	31 517	31 517	31 517	31 517	31 517
Pohledávky	7 004	7 214	7 467	7 765	8 115
Finanční majetek	2 904	2 810	2 950	3 097	3 252
Časové rozlišení	704	704	704	704	704
AKTIVA CELKEM	109 800	114 265	125 759	143 734	166 008

	2004	2005 ^P	2006 ^P	2007 ^P	2008 ^P
Vlastní kapitál	87 392	97 794	112 696	132 812	159 504
Základní kapitál	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Kapitálové fondy	115	115	115	115	115
Fondy ze zisku	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250
Nerozdělený zisk	57 888	65 027	75 429	90 331	110 447
HV za účetní období	7 139	10 402	14 902	20 116	26 692
Cizí zdroje	22 408	16 472	13 062	10 922	6 504
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	613	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	5 351	5 619	5 899	6 194	6 504
Dlouhodobé bankovní úvěry	16 444	10 853	7 163	4 728	0
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	0	0	0	0	0
PASIVA CELKEM	109 800	114 265	125 759	143 734	166 008

CASH FLOW	2004	2005 ^P	2006 ^P	2007 ^P	2008 ^P
Počáteční stav peněžních prostředků	320	2 903	2 810	2 950	3 097
HV za účetní období	7 139	10 402	14 902	20 116	26 692
Odpisy	6 766	6 482	7 481	9 059	11 018
Tvorba rezerv	-3076	0	0	0	0
Změna krátkodobých závazků	-1 626	268	385	295	310
Změna pohledávek	487	-210	-252	-299	-349
Změna zásob	5 459	0	0	0	0
Investice	-4 010	-11444	-18685	-26589	-32788
Změna bankovních úvěrů	-8 556	-5 591	-3 690	-2435	-4728
Změna dlouhodobých závazků	613	0	0	0	0
Zvýšení ZK	0	0	0	0	0
Změna KF	0	0	0	0	0
Výplata dividend	0	0	0	0	0
Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků	2 584	-93	141	147	155
Konečný stav peněžních prostředků	2 904	2 810	2 950	3 097	3 252

EVA	2004	2005 ^P	2006 ^P	2007 ^P	2008 ^P
r_f	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
r_{LA}	4,99%	4,97%	4,93%	4,87%	4,80%
r_{pod}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
$r_{FinStab}$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
WACC	8,99%	8,97%	8,93%	8,87%	8,80%
r_e	10,00%	9,96%	9,50%	9,19%	8,80%
ROE	8,17%	10,64%	13,22%	15,15%	16,73%
ROE - r_e	-1,83%	0,67%	3,73%	5,96%	7,94%
VK	87 392	97 794	112 696	132 812	159 504
EVA = (ROE - r_e) * VK	-1 601,31	659,85	4 199,57	7 915,74	12 660,82