

# **Projekt implementace Balanced Scorecard ve společnosti XYZ**

Bc. Koželoužková Marie

---

Diplomová práce  
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2009/2010

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

Jméno a příjmení: **Marie KOŽELOUŽKOVÁ**  
Osobní číslo: **M081124**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt implementace Balanced Scorecard ve společnosti XYZ**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši a formulujte základní teoretická východiska pro zpracování analytické a projektové části.

### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XYZ a analyzujte vnější a vnitřní podmínky fungování firmy.
- Na základě výsledků navrhněte BSC pro danou společnost.
- Vypracujte a zhodnoťte projekt implementace BSC ve společnosti XYZ.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.  
[2] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Management press, 2000. 261 s. ISBN 80-7261-032-5.  
[3] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie v praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.  
[4] VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Daniel Remeš, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**  
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 16. 4. 2010



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

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

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

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

*pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

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

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

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

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

*(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

*3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

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

*(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolnosti až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Tématem této diplomové práce je implementace Balanced Scorecard ve společnosti XYZ a to na základě předem zjištěných skutečností.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část se zabývá literární rešerší témat finanční analýzy, Balanced Scorecard a jeho zavedení. V praktické části je provedena finanční analýza společnosti XYZ za období 2005 - 2008 a zhodnocení zjištěných výsledků, které jsou dále porovnány s odvětvím. Na základě těchto výsledků a analýz společnosti jsou provedeny potřebné kroky pro implementaci Balanced Scorecard.

Cílem této diplomové práce je vypracování projektu, jak by společnost XYZ měla postupovat pro správnou implementaci Balanced Scorecard.

Klíčová slova:

Strategie, strategické řízení, výkonnost podniku, Balanced Scorecard, finanční analýza, ekonomická přidaná hodnota, SWOT analýza.

## **ABSTRACT**

The main object of this theses is implementation of Balanced Scorecard in company XYZ on the basis identified factors.

This thesis is divided into two parts. Theoretic part deal with financial analyses Balanced Scorecard and his implementation. In practical part is effected financial analysis of company XYZ for the period 2005 - 2008 and estimation results, that are then compared with industry. On the basis of these results and analysis of company there are effected steps for implementation Balanced Scorecard.

The Aim of this dissertation work is elaboration of project, how would company XYZ proceed for correct implementation of Balanced Scorecard.

Keywords:

Strategy, strategic management, business performance, balanced scorecard, financial analysis, economic value added, SWOT analysis.

**Poděkování :**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Danielu Remešovi PhD. Velice si vážím jeho času, který mi věnoval. Zejména mu děkuji za jeho cenné rady, názory a přátelský přístup.

Dále bych ráda poděkovala společnosti XYZ, za čas a poskytnuté materiály a zejména také za jejich ochotu a vstřícnost.

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

# OBSAH

Úvod .....	11
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
1 MĚŘENÍ A HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI.....	13
1.1 <i>Klasické přístupy</i> .....	13
1.1.1 Finanční analýza .....	14
1.1.2 Kritika klasických ukazatelů .....	14
1.2 <i>Moderní ukazatele</i> .....	15
1.2.1 EVA.....	15
1.2.2 MVA .....	16
1.2.3 TSR .....	16
1.2.4 Excess Return .....	17
1.3 <i>Analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti</i> .....	17
1.3.1 Porterův model pěti sil .....	17
1.3.2 SWOT analýza .....	19
2 BALANCED SCORECARD.....	20
2.1 <i>Proč podniky potřebují BSC</i> .....	21
2.2 <i>BSC a strategie</i> .....	21
2.3 <i>Formulace strategických cílů</i> .....	22
2.4 <i>Perspektivy BSC</i> .....	24
2.5 <i>Finanční perspektiva</i> .....	25
2.6 <i>Zákaznická perspektiva</i> .....	27
2.6.1 <i>Hybné síly zákaznické perspektivy</i> .....	27
2.7 <i>Perspektiva interních procesů</i> .....	28
2.8 <i>Perspektiva učení se a růstu</i> .....	29
2.9 <i>Implementace Balanced Scorecard</i> .....	30
2.10 <i>Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci</i> .....	30
2.11 <i>Vyjasnění strategie</i> .....	31
2.12 <i>Tvorba samotného Balanced Scorecard</i> .....	31
2.13 <i>Vytvoření postupu při procesu rozšíření tzv. roll-out</i> .....	32
2.14 <i>Zajištění optimálního používání Balanced Scorecard</i> .....	32
SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....	33
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>34</b>
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XYZ.....	35
3.1 <i>Výrobky společnosti XYZ</i> .....	36
3.2 <i>Charakteristika společnosti XYZ a odvětví</i> .....	37



3.2.1	Zaměstnanost v odvětví.....	38
3.2.2	Vývoj zahraničního obchodu.....	38
3.3	<i>Porterův model pěti sil</i> .....	39
3.3.1	Vyjednávací síla zákazníků.....	39
3.3.2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	40
3.3.3	Nebezpečí vstupu nových konkurentů.....	40
3.3.4	Hrozba substitutů.....	40
3.3.5	Konkurence na trhu.....	40
3.4	<i>SWOT analýza</i> .....	41
3.4.1	Silné stránky.....	41
3.4.2	Slabé stránky.....	42
3.4.3	Příležitosti společnosti.....	42
3.4.4	Hrozby společnosti.....	42
4	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XYZ.....	44
4.1	<i>Analýza absolutních ukazatelů</i> .....	44
4.2	<i>Analýza poměrových ukazatelů</i> .....	48
4.2.1	Likvidita společnosti XYZ a odvětví.....	48
4.2.2	Rentabilita společnosti XYZ a odvětví.....	49
4.2.3	Zadluženost společnosti XYZ a odvětví.....	51
4.2.4	Obratovost společnosti XYZ a odvětví.....	53
	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ FINANČNÍ STABILITY SPOLEČNOSTI XYZ.....	55
4.3	<i>Analýza ekonomické přidané hodnoty - EVA</i> .....	56
4.3.1	Vymezení C (NOA).....	56
4.3.2	Vymezení NOPAT.....	57
4.3.3	WACC.....	58
4.3.4	Pyramidový rozklad ukazatele EVA.....	62
5	KONCEPT BALANCED SCORECARD.....	64
5.1	<i>Strategie společnosti XYZ</i> .....	65
5.2	<i>Vybudování vztahů příčin a následků</i> .....	66
5.2.1	Finanční perspektiva.....	68
5.2.2	Zákaznická perspektiva.....	69
5.2.3	Perspektiva interních procesů.....	71
5.2.4	Perspektiva učení se a růstu.....	72
5.3	<i>Přípravná fáze na implementaci BSC</i> .....	74
5.3.1	Roll – out, proces rozšíření BSC.....	74
5.3.2	Zajištění plynulého nasazení.....	75
5.3.3	Podpora BSC informační technologií.....	76
5.4	<i>Časový rámec implementace BSC ve společnosti XYZ</i> .....	77
5.4.1	Zodpovědnost za implementaci.....	78
5.5	<i>Náklady spojené s implementací</i> .....	78
5.6	<i>Přínosy implementace BSC</i> .....	79

5.7	<i>Rizika implementace Balanced Scorecard</i> .....	79
	ZÁVĚREČNÉ NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST XYZ .....	81
	ZÁVĚR .....	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	86
	SEZNAM TABULEK .....	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	89
	PŘÍLOHA P I: POUŽITÉ VZORCE PŘI FINANČNÍ ANALÝZE.....	90
	PŘÍLOHA PII: PYRAMIDOVÝ ROZKLAD UKAZATELE EVA ZA OBDOBÍ 2007 – 2008 .....	91
	PŘÍLOHA PIII: ROZVAHA SPOLEČNOSTI XYZ ZA OBDOBÍ 2005 -.....	93
	PŘÍLOHA PIV: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT SPOLEČNOSTI XYZ ZA OBDOBÍ 2005 - 2008 .....	95
	PŘÍLOHA PV: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XYZ ZA OBDOBÍ 2005 - 2008.....	96

## ÚVOD

V současném, rychle rostoucím, podnikatelském prostředí se společnost musí přizpůsobovat a snažit se udržet své místo na trhu. Celkově se zvyšují i nároky na životní prostředí. A zejména společnosti, které svojí podnikatelskou činností ohrožují životní prostředí, musí splňovat náročné podmínky, vynaložit nemalé finanční prostředky a přitom zůstat konkurenceschopní.

Stále ale zůstává důležitá podnikatelská strategie, její realizace a splnění tak podnikatelského cíle. K tomuto splnění dopomohou společnostem různé inovace a také inovační systémy, které udržují krok s vývojovým růstem. Firmy mohou využít i efektivního strategického řízení.

Základem veškerých podnikatelských aktivit jsou informace, které se stávají vzácným zdrojem. Informace společnosti slouží i jako podklad pro rozhodnutí. Na správnosti rozhodnutí může záviset počet a kvalita poskytnutých dat, která jsou podstatou strategického rozhodování. Ve společnosti však může docházet k rozporům, která data jsou ta správná. A to z důvodu vypovídací schopnosti informací a například i orientaci dat, zda se zaměřují spíše na minulost, či na budoucnost.

Inovací v této problematice je systém Balanced Scorecard. Poskytuje ucelený přístup k řízení podniku, zvyšování jeho hodnoty a plnění potenciálů, které si sama společnost určí. Tento koncept patří mezi moderní systémy. Byl vyvinut v devadesátých letech a jeho zakladatelé jsou R. S. Kaplan a D. P. Norton. Tato metoda vznikla při zjištění, že spousta strategických záměrů nebyla převedena do praxe.

Měřítkem a základem pro operativní řízení byly dříve pouze finanční ukazatele, které však nedostatečně hodnotí celý podnik. Z tohoto důvodu je důležité sledovat a také vyvážit nejen finanční ukazatele, ale také ukazatele, které se zaměřují na zákazníky, interní procesy a zaměstnance.

Aby Balanced Scorecard plnil svoji funkci a napomohl podniku k růstu, musí se zařadit a stát součástí strategického řízení podniku. Nesmí být brán pouze jako měřítko a nebo nástroj měření či hodnocení výkonnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MĚŘENÍ A HODOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI

Výkonnost podniku se měří mnoha různými přístupy a metodami. Některé jsou správné, jiné nepřesné. Ukazatele mohou být i velice jednoduché. Naproti tomu mohou být i složité a to jak teoreticky, tak i matematicky.

Výkonnost je pojem, který v ekonomickém prostředí vyznačuje schopnost společnosti dosahovat výsledků, které jsou srovnatelné s výsledky jiných podniků a to na základě předem daných kritérií. Výsledky by měly samozřejmě dosahovat optimálních hodnot a tento jev by měl být dlouhodobý.

Právě s tímto pojmem souvisí i jistý problém a tím je, jak výkonnost objektivně měřit. Každé měření totiž může znamenat nahlížet na objekt z jiného pohledu, jiného osobního úhlu. Výkonnost jedné konkrétní společnosti může být rozdílná jak pro majitele, manažery, zaměstnance a nebo i konkurenty. [14]

Dnešním trendem v této oblasti je ztotožnění úspěchu s tvorbou hodnoty. Růst hodnoty podniku je základním cílem tohoto přístupu k podnikání.

*„Hodnota se ukazuje jako výhodné měřítko výkonnosti podniku, protože jako jediná vyžaduje k měření kompletní informace.“* [10]

Systém, strategie, různé procesy, analytické techniky, výkonnostní měřítka i kulturu celého podniku představuje právě řízení hodnoty.

Jak již bylo zmíněno, problém nastává při měření této hodnoty. Existuje tzv. válka ukazatelů a to mezi klasickými (tradičními) ukazateli a moderními ukazateli, které jsou právě založeny na hodnotovém řízení. [4]

### 1.1 Klasické přístupy

Tyto ukazatele vycházejí především z maximalizace zisku a tento fakt představuje základní cíl podnikání. Často tento přístup vyjadřuje spoustu ukazatelů, které se navzájem neslučují.

Mezi klasické ukazatele patří především zisk, cash flow a rentabilita, zadluženost, likvidita, řízení aktiv. Tyto údaje může dále společnost využít k vytváření finanční analýzy podniku. [4]

### 1.1.1 Finanční analýza

Finanční analýza je významným nástrojem finančního řízení a to zejména proto, že hodnotí minulou situaci podniku a porovnává ji se současným stavem. Toto hodnocení se provádí v určitých oblastech.

Je součástí finančního řízení. Působí totiž jako zpětná vazba toho, čeho společnost dosáhla. V kterých oblastech se jí naopak nedařilo a nebo došlo k neočekávaným situacím, které měl podnik předvídat. [11]

Vždy podnik vychází z účetních výkazů, tedy z rozvahy, výkazů zisků a ztrát a také z peněžních toků (CF). Dále se hodnotí oblasti hospodaření, jak již bylo zmíněno. Z toho důvodu je důležité zvolit vhodné ukazatele, které poslouží ke správnému porovnání v čase (v rámci podniku), dále porovnání v rámci odvětví (do kterého podnik patří). Důraz by měl být kladen na vztahy mezi ukazateli a zároveň zkoumat souvislosti mezi nimi. Výsledkem je analýza situace a závěry pro budoucí hospodaření podniku.

Některé ukazatele, které tvoří finanční analýzu, mohou společnosti používat i samostatně. Většinou se jedná o menší podniky, pro které je důležitá zejména ziskovost. [4]

### 1.1.2 Kritika klasických ukazatelů

Klasické ukazatele čelí velké kritice, která spočívá především v tom, že většina je založena na účetních údajích a účetním výsledku hospodaření. Neobsahují riziko, inflaci a také se nezabývají časovou hodnotou peněz.

Velkým problémem je pak výsledek hospodaření. Ten totiž může být ovlivněn účetní politikou podniku. V rámci společnosti mohou být používány jiné techniky oceňování majetku, tvorba rezerv, odpisové plány a nebo také časové rozlišení nákladů a výnosů, než v jiné společnosti. Dále také náklady a výnosy mohou být zahrnuty do ukazatelů, aniž by souvisely s hlavní činností podniku. Finanční analýza i tradiční ukazatele se neobejdou bez dodatečných informací, které souvisí s vývojem likvidity, zadluženosti, finanční struktury atd. Dále je velice důležité porovnání výsledků s konkurencí, ve většině případech s odvětvím. Bez těchto údajů nemá analýza smysl a správnou vypovídající schopnost o celkové situaci společnosti. [10, 11]

## 1.2 Moderní ukazatele

Moderní přístupy usilují o propojení všech činností a procesů v podniku. A to vše s hlavním cílem zvýšit hodnotu vložených prostředků vlastníků podniku.

V tomto přístupu se uvažuje i s alternativními náklady, tedy s náklady obětované příležitosti, neboli oportunitními náklady. [10]

Mařík a Maříková uvádějí kritéria, která by měl splňovat moderní ukazatel:

- *„vykazovat co nejúžší vazbu na hodnotu akcií (shareholder value). Tato vazba by měla být prokazatelná statistickými propočty;*
- *umožňovat využití co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím, včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny. Tento požadavek směřuje jednak ke snížené pracnosti propočtu a jednak ke zvýšení komunikativnosti s dosavadní praxí;*
- *překonávat dosavadní námitky proti účetním ukazatelům postihujícím finanční efektivnost. Především je třeba, aby zahrnoval kalkulaci rizika a bral v úvahu rozsah vázaného kapitálu;*
- *umožňovat hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniků. „ [10]*

Mezi moderní ukazatele především patří koncept EVA (Economic Value Added - ekonomická přidaná hodnota), MVA (market Value Added – hodnota přidaná trhem, TSR( Total Shareholder Return), DCF (Discounted Cash Flow), v neposlední řadě i BSC ( Balanced Scorecard ), atd.

V další části této práce uvedu pouze některé moderní ukazatele a jejich stručný popis. [10]

### 1.2.1 EVA

Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added) zobrazuje ekonomický zisk. Ten společnost tvoří po uhrazení celkových nákladů, do těchto nákladů se započítává i náklady na kapitál.

EVA je měřítkem výkonnosti a zároveň lze tento ukazatel využít pro implementaci strategického procesu řízení hodnoty.

Mezi společnostmi, které tento koncept využívají patří zejména Škoda Auto, Siemens AG, Sprint, Coca Cola, Polaroid atd. [10]

Vztah pro výpočet EVA:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C \quad (1)$$

kde:

*NOPAT* zisk z hlavní operativní činnosti po zdanění

*C* kapitál vázaný v aktivech, tato aktiva jsou využita v hlavní činnosti

*WACC* průměrné vážené náklady na kapitál [10]

### 1.2.2 MVA

Při využití tohoto konceptu je cílem samozřejmě dosáhnout nejvyššího MVA (Market Value Added). Tento ukazatel měří rozdíl mezi tržní hodnotou a investovaným kapitálem do tohoto podniku

$$MVA = \text{tržní} \cdot \text{hodnota} - \text{investovaný} \cdot \text{kapitál} \quad (2)$$

Podstatou této metody není pouhé vložení finančních prostředků do podniku. Tím se sice zvýší hodnota podniku, ale ne tržní hodnota.

*„Ke zvýšení MVA dojde pouze v případě, že tento investovaný kapitál vydělá více než představují náklady na kapitál.“* [10]

Tato metoda má ale i své nevýhody. Jednou z nich je fakt, že lze těžko rozeznat, co je výsledkem práce manažerů a co určitých okolností. Zda je dosažená hodnota v souladu s očekávání investorů je dalším záporem. [15]

### 1.2.3 TSR

Jedná se o ukazatel zabývající se výhradně podniky, jejichž akcie jsou obchodovány na kapitálovém trhu. Je založen na ceně akcií a k výpočtům využívá vnitřní výnosové procento. Podle výsledku lze odvodit, zda došlo k naplnění očekávání investorů. Zda podnik dosáhl vyšší výkonnosti, než investoři požadovali a nebo naopak. [10]



Na TSR nejvíce působí tyto činitele:

- rentabilita aktiv
- náklady na kapitál
- volné CF

#### 1.2.4 Excess Return

TSR je obdobným ( procentuálním) vyjádřením ukazatele Exces Return. Vychází z tržní hodnoty. Lze jej vypočítat následovně:

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

Oproti ostatním ukazatelům bere v úvahu i požadavky investora na zhodnocení kapitálu. Při porovnání s ukazatelem MVA je to naprostá přednost tohoto ukazatele. [10]

K hodnocení společnosti nejsou důležitá pouze finanční měřítka. Velký význam má i SWOT analýza a nebo Porterův model pěti sil. Pomocí těchto údajů se dozvídáme bližší informace o společnosti a to hlavně o konkurenci, zaměstnancích, přednostech a nebo naopak slabých stránkách společnosti.

### 1.3 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti

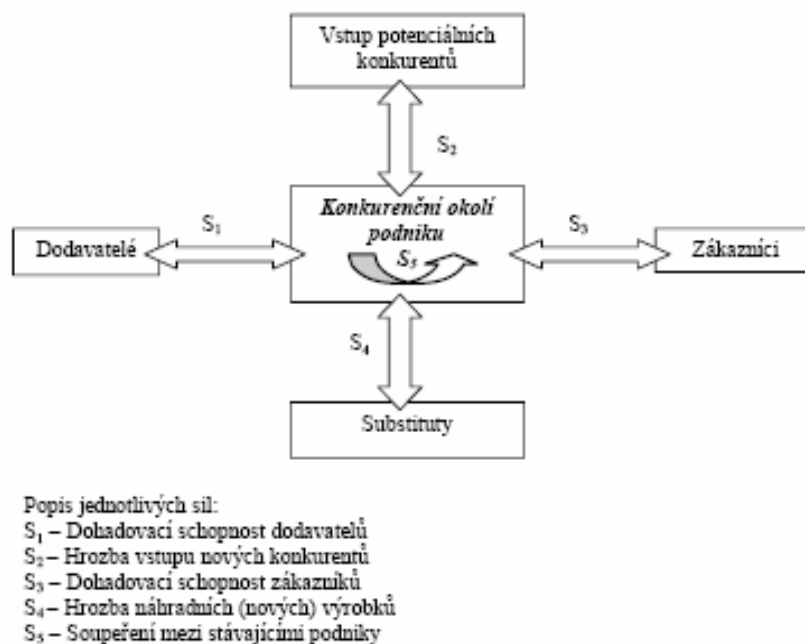
#### 1.3.1 Porterův model pěti sil

Konkurence společnosti v daném odvětví závisí na pěti hlavních konkurenčních silách. Na tomto základu vypracoval Michael Porter, profesor na Harvard Business School, model pěti tržních sil:

Schéma popisuje:

- Vyjednávací sílu zákazníků, kdy je významný jejich počet, náklady, které jsou spojeny s přestupem ke konkurenci atd.
- Vyjednávací síla dodavatelů, kde opět sledujeme jejich počet, diferenciaci nabízeného zboží atd.

- Vstup nové konkurence do odvětví společnosti, zde se model zaměřuje především na kapitálovou náročnost daného odvětví, zásahy státu atd.
- Hrozba substitutů je další částí modelu, kdy se zaměřujeme především na cenu a výrobní náklady substitutů.
- Poslední částí modelu je rivalita firem, které zde působí, rozhodující je zde počet konkurentů, bariéry obchodu atd. [3]



Obr. 1 Porterův model pěti sil [3]

Cílem tohoto modelu je najít mezi konkurencí silné postavení. Znalost těchto základních sil ukáže na silné a slabé stránky společnosti, odhalí úskalí společnosti a také oblasti, kde je možnost nastolit určité změny, pomocí nichž společnost dosáhne lepších výsledků.

Dostaneme tak dobrou představu o silných a slabých stránkách společnosti, o hlavních úspěších a hrozbách společnosti v rámci svého konkurenčního okolí. [3]

### 1.3.2 SWOT analýza

Jedná se o metodu, která kompletně vyhodnocuje podstatné skutečnosti fungování firmy. Zmiňuje problémy, kterým společnost musí čelit. Jedná se vnitřního ale i vnějšího hodnocení společnosti.

Název této analýzy je vytvořen z počátečních písmen názvů jednotlivých částí analýzy. Rozděluje se na silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats)

Tyto informace jsou velice cenné, právě při formulaci strategie. Slouží jako základ pro strategii a ta by měla eliminovat právě zjištěné hrozby a slabé stránky, při využití silných stránek a příležitostí.

Tuto analýzu je vhodné zařadit na úplný závěr finanční analýzy. Může tak působit jako celkové zhodnocení důležitých vlivů (vnitřních i vnějších) dílčích analýz.

## 2 BALANCED SCORECARD

Všeobecný cíl každého podniku je být konkurenceschopný a to dlouhodobě. Právě mezi tímto cílem a klasickým modelem finančního účetnictví vznikl základ Balanced Scorecard, dále již jen BSC. Tento model společnosti využívají zejména k realizaci své strategie a předem stanovených plánů. Společnosti, pro které jsou důležitá jak měřítka klasická, která vyjadřují návratnost budoucích investic a zároveň také mají vypovídající schopnost o minulosti podniku.[2]

Právě kritika klasických ukazatelů se stala základem pro vznik BSC. Za zakladatele lze považovat ekonomy Roberta Kaplana a Davida Nortona. Oba tito zakladatelé provedli v roce 1990 ve 12ti amerických vyspělých podnicích studii, založenou na neschopnosti společnosti. Tato neschopnost spočívala především v ukazatelích pro řízení, které jsou založeny na finančních údajích. Základní myšlenkou pak bylo celkové zohlednění různých součástí činnosti podniku, jako např. finance, zákazníci a nebo také procesy. [1]

*„BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu.“ [2]*

Právě již zmíněné perspektivy tvoří rámec BSC. Management tak získává další cenné informace. Může měřit, jakou výši hodnoty podnikatelská jednotka vytváří pro současné a budoucí zákazníky. Odpovídá na otázky, jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systém a způsob práce, které jsou základem pro zvyšování výkonnosti podniku. Zachycuje výkonnost a to krátkodobou, pomocí níž pak odhaluje schopnosti podniku na zlepšení dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti. [2]

K tomu, aby organizace dokázala dlouhodobě být konkurenceschopná, plnit tak své vize, je nutné jasně formulovat strategii. A právě BSC je metodika, která je nejlepší k vytvoření a formulování strategie. Ta je jednoduchá, srozumitelná a to jak pro vnitřní strukturu, tak i navenek. [14]

## 2.1 Proč podniky potřebují BSC

BSC poskytuje manažerům ucelený rámec pro strategii a vizi do uceleného souboru ukazatelů měřící výkonnost.

*ZÁLEŽÍ NA MĚŘITELNOSTI: „Když to nemůžeš měřit, nemůžeš to ani řídit.“ [2]*

V minulosti byl systém měření úspěšnosti založen pouze na finančních měřících. A právě inovace v měření výkonnosti hraje velice důležitou roli v růstu společnosti. V dnešní době jsou již finanční aspekty podniku dokonale propracovány.

Velice zajímavý je příklad společnosti FMC Corporation, která v minulém století vykázala jedny z nejlepších finančních výsledků ze všech velkých amerických společností. Prezident společnosti Larry Brady prohlásil: [2]

*„Jako pro vysoce diverzifikovanou společnost... bylo pro nás nesmírně důležité měřítko návratnosti investovaného kapitálu. Vždy na konci fiskálního roku jsme odměňovali manažery, kteří dosáhli předpokládané finanční výkonnosti. Firma fungovala velmi dobře celých 20 let. Přestávalo však být jasné, co má zajistit budoucí růst a do jakých nových oblastí by měla firma směřovat své aktivity. Stali jsme se firmou s vysokou návratností investic, ale s menším potenciálem budoucího růstu. Také z našich finančních výkazů nebylo zcela jasné, do jaké míry jsme úspěšní v implementaci dlouhodobých iniciativ.“ [2]*

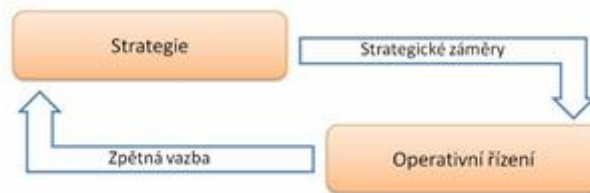
Jako důvody pro zavedení BSC mohou být problémy s řízením podniku. Podle autorů Horvát & partners se tyto problémy týkají hlavně těchto oblastí:

- nutnosti prosazení strategie
- kritika klasického systému ukazatelů
- nutnosti zpřehlednění reportingu
- nutnost zjednodušení procesu plánování atd. [10]

## 2.2 BSC a strategie

BSC slouží k převedení strategie do běžné praxe. Strategie je ústředním pojmem pro strategické řízení. Za cíl pak považujeme budoucí stavy, kterých chce společnost dosáhnout. A právě ta strategie a strategické řízení pomáhají k tomu, abychom určili jakou cestou mají být

tyto cíle naplněny. Pokud se určí strategie, nelze jednoznačně určit časový horizont. Je to velice relativní a specifický problém a to právě kvůli potřebám podniku. Samozřejmě také záleží na oboru, kterému se společnost věnuje. Jiný časový horizont budou mít podniky strojírenské a jiný např. oděvní. [3]



Obr. 2 Strategie a strategické řízení [14]

### 2.3 Formulace strategických cílů

„Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku.“ [3]

Cíle musí být zcela stanoveny, jako příklad se v literatuře nejčastěji uvádí zvýšení zisku o 5%, získání jednoho sta nových zákazníků, atd. Tyto cíle by měly být vyjádřeny v konkrétních číslech. Dále by společnost měla rozpracovat cesty, jak tyto stanovené cíle dosáhnout. Management by měl využít iniciativu zaměstnanců jako důležitý a nezastupitelný doplněk záměrů vedení. [10]

V anglické literatuře se ve spojení BSC a stanovení cílů používá slovo SMART. Toto slovo je vytvořeno pomocí začátečních písmen slov:

*Stimulating* - což znamená, že cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,

*Measurable* – dosažení, či nedosažení cíle musí být měřitelné,

*Acceptable* – vyjadřuje skutečnost, že by stanovené cíle měly být akceptovány i těmi, kdo je budou plnit,

*Realistic* – cíle by měly být reálné,

*Timed* – cíle by měly být určeny v čase. [3]

Rozhodování, jaké cíle stanovit, je ovlivňováno různými faktory. Mezi tyto faktory mohou patřit:

a) vliv prostředí, ve kterém podnik působí

Ovlivňováno danou poptávkou, nabídkou, aktivitami konkurentů, zásahy vlády, atd.

b) vliv stakeholders

Pod pojmem stakeholders se skrývají zájmové skupiny, mající vliv na podnik. Mezi ně patří např. dodavatelé, zaměstnanci, veřejnost, obchodní partneři a v neposlední řadě samozřejmě i zákazníci.

c) objem dostupných výrobních faktorů

Jedná se především o to, že silnější podnik lépe reaguje na změny okolí, protože má především více zdrojů.

d) interní vazby

Jedná se o podporu cílů akcionáři, pracovníky. Jak ovlivní nastolení cílů vztahy mezi řídicími pracovníky?

e) vlastnosti a schopnosti stratégů

Existuje pět skupin, do které můžeme tvůrce cílů zařadit. Jedná se o bojovníky, pro-inovační, milující riziko, autokratické a o ty, co sledují osobní cíle.

f) minulý vývoj podniku

Zde se využívají zkušenosti s realizací minulých cílů. [3]

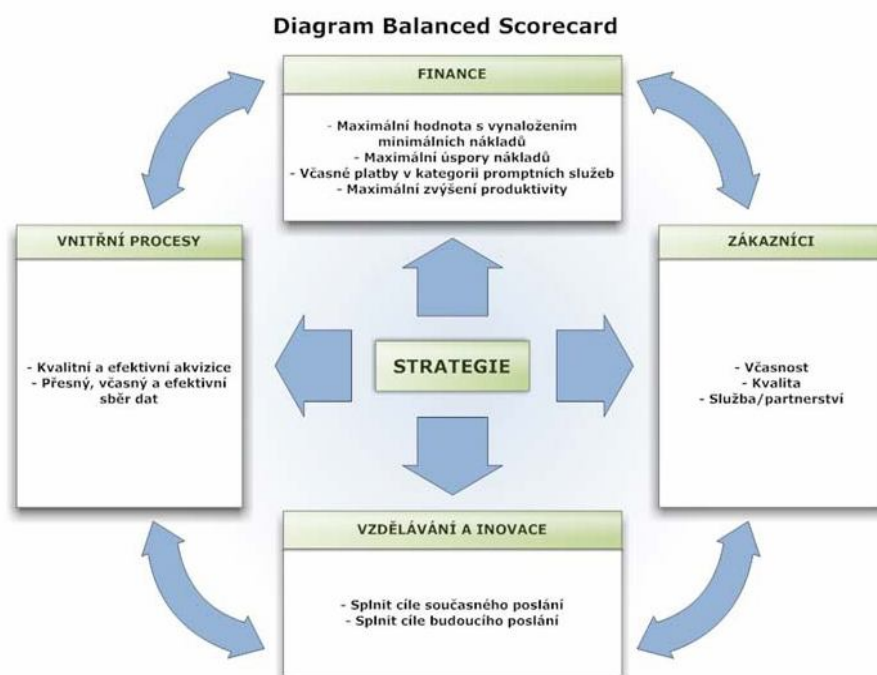
Pomocí BSC může podnik položit základní pilíř pro moderní systém strategického řízení. Právě tento systém můžeme všeobecně rozdělit do 4 stupňů. První stupněm je interpretace vize, která managementu pomáhá zvolit tu správnou strategii a prakticky tak realizovat strategii. Dalším, tedy druhým stupněm je komunikace a další konkretizace strategie. Plán je sdělen na dalších místech podniku a dále je upřesňován. V této fázi dochází i k identifikaci a pochopení všech dlouhodobých cílů. Sestavení obchodního plánu je třetím krokem a využívá především BSC jako alokaci zdrojů, orientovanou na strategii podniku. Posledním kro-

kem je učení a přizpůsobení se. Týká se především dosažených výsledků. Slouží k analýze zodpovězení otázek, které jsou s tímto krokem spojeny. [14]

Strategické cíle a stanovení měřítek jsou komunikovány v celém podniku pomocí firemních novin, videa a v neposlední řadě i elektronicky pomocí intranetu. Tyto zprávy informují zaměstnance o cílech, kterých musí být dosaženo. Všichni by měli pochopit dlouhodobé cíle a měli by mít možnost se k celé činnosti vyjádřit. [2]

## 2.4 Perspektivy BSC

Pomocí čtyř perspektiv převádí BSC poslání a strategii do cílů a měřítek podniku. Jedná se o perspektivu finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Tyto perspektivy jsou základní podstatou BSC. Existence dalších perspektiv není nijak nemožná. Záleží pouze na podniku a jeho potřebách.

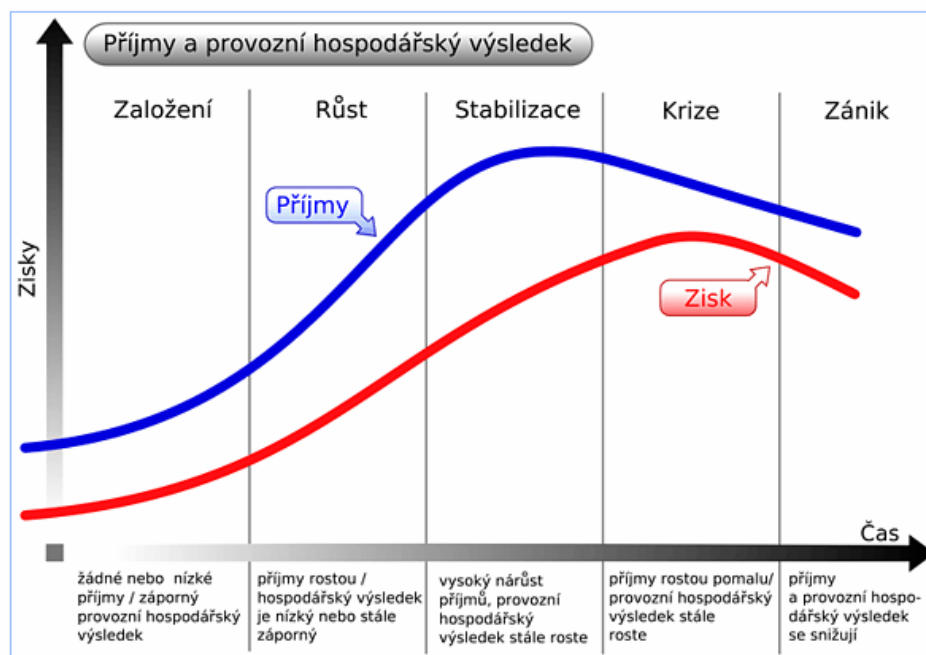


Obr. 3 Perspektivy v BSC [17]



## 2.5 Finanční perspektiva

BSC považuje finanční měřítka důležitá, proto je zachovává v rámci finanční perspektivy. Pomocí těchto výsledků podnik snadno pozná, kdy zavádění a následná realizace strategie vedou ke zlepšení. Finanční cíle jsou zejména orientované na ziskovost. Mohou se však v jednotlivých fázích životního cyklu podniku lišit. [2]



Obr. 4 Životní cyklus podniku [18]

Podnikatelské jednotky ve fázi růstu se nacházejí v ranné části životního cyklu. Musejí většinou využít všech svých zdrojů pro vývoj a rozšíření své činnosti. V této fázi budou mít finanční ukazatele určitě zápornou hodnotu, zejména pak ROCE.

Většina finančních jednotek bude ve fázi udržení. Přitahují investice a je očekávána vysoká návratnost investovaného kapitálu. Tyto investice jsou pravděpodobně zaměřeny především na neustálé zlepšování, zvýšení kapacit, atd. V této fázi společnost sleduje měřítka orientovaná na ziskovost. Bude především sledovat ukazatele EVA, ROCE, ROI.

Další fází je zralost. V tomto období podniky už jen „sbírají“ to, co plánovaly v předešlém období. Takové podniky již neprovádějí rozsáhlé investice, Investují jen do údržby, již existujících zařízení, ne do rozšiřování a nebo vytváření nových. Provozní Cash flow je ukazatel, který je v této fázi podniku nápomocný.

Poslední fází je pak ukončení činnosti podniku. Zde podnik pouze sleduje své závazky a pohledávky, popřípadě likvidační zůstatek. Podnik nedosahuje přidané hodnoty, ukazatele jsou záporné. [14]

### **Řízení rizika**

Podnik by neměl jen sledovat efektivnost finančního řízení, měl by být zaměřen i na rizika, která jsou s výnosy spojena. Čím vyšší výnosnost, tím je vyšší riziko. Do této perspektivy se tedy musí zahrnout i záměr, který určuje míru rizika ve stanovené strategii. Řízení rizika se tak stává dalším cílem, který musí doplnit zvolenou strategii.

Ve finanční perspektivě dochází ke zvyšování výnosů pomocí růstu, snižování nákladů, zvyšování produktivity, lepšímu využití zdrojů atd. Právě při těchto aktivitách dochází ke zvyšování rizika a k nestabilitě výnosů. [2]

### **Cyklus cash – to – cash**

Pracovní kapitál (např. pohledávky, zásoby, závazky) je především pro výrobní podniky velice důležitou součástí kapitálového majetku. Systém cash – to – cash je jedním z měřítek efektivnosti řízení kapitálu. Představuje součet hodnoty prodaného zboží v zásobách a doby splatnosti pohledávek a od tohoto výsledku se odečte splatnost závazků.

*„Kapitál je vázán v zásobách od okamžiku nákupu zboží do prodeje výrobků. Z toho může být odvozena doba od nákupu materiálu, vynaložení práce a příslušných výrobních zdrojů do platby za nákup materiálu (délka splatnosti závazků).“ [2]*

Tento systém tedy představuje dobu, která je potřebná k přeměně plateb dodavatelům, jež získá z plateb od zákazníků. Pokud podnik dosahuje záporných hodnot tohoto cyklu znamená to, že platí dodavatelům až po obdržení plateb od zákazníků.

Ve finanční perspektivě se využívá ukazatele EVA, zejména proto, jelikož zahrnuje úvahu o nákladech na kapitál a je možné ji využít na všech úrovních řízení napříč organizacemi.

Všechny cíle a měřítka ostatních perspektiv by měly být propojeny k dosahování cílů finanční perspektivy. Toto propojení vyjadřuje, že dlouhodobým cílem podniku je její ziskovost. [14]

*„Každé měřítko BSC by mělo být částí řetězce příčinných souvislostí, který by měl vyústit ve finančních cílech představujících strategickou oblast podnikatelské jednotky.“ [2]*

## 2.6 Zákaznická perspektiva

Ve druhé perspektivě BSC se podniky zaměřují na zákaznické a tržní segmenty, které chtějí ovládnout. Ty pak představují pro podnik zdroj obrátů a ty jsou součástí finančních cílů. *„Zákaznická perspektiva umožňuje stanovit klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů, jako jsou např. spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost.“* [2]

U těchto ukazatelů je důležitá jejich včasnost. Finanční ukazatele, oproti BSC, mají totiž nedostatky v podobě zpoždění zjištěných informací. Což je možné uvést na příkladu, kdy se zaměstnanci většinou dozvědí o spokojenosti zákazníků, až když je příliš pozdě. Podniky musejí pochopit potřeby svých zákazníků, jinak mohou být zaskočeny konkurenty. Ti mohou přijít s nabídkou výhodnějších produktů a nebo s lepšími službami. Kromě toho, že manažeři sledují uspokojení zákazníků, musejí dále převádět strategické poslání do konkrétních tržně a zákaznický orientovaných cílů. Tyto aktivity by měly být opět komunikovány v celém podniku.

V rámci podniku by mělo být vybráno ze tří skupin vlastností ty cíle a měřítka, které v případě, že budou splněny, umožní, aby si podnik zachoval daný objem obchodu s cílovými zákazníky a nebo ho ještě zvětšil. Mezi tyto tři skupiny vlastností patří:

- vlastnosti výrobku a služby - funkčnost, kvalita a cena,
- vztahy se zákazníkem - zkušenosti s nákupem a osobní vztah,
- image a pověst. [2]

*„Výběr konkrétních cílů a měřítek napříč těmito třemi skupinami mohou manažeři nasměrovat své podniky, aby svým cílovým zákaznickým segmentům poskytovaly vynikající hodnotové výhody.“* [2]

### 2.6.1 Hybné síly zákaznické perspektivy

Mezi hybné síly zákaznické perspektivy patří čas, kvalita a cena. Čas se stal hlavní zbraní konkurence. Pro udržení dobrých obchodů musí podnik spolehlivě reagovat na požadavky zákazníků.

*„Kvalita byla v osmdesátých letech rozhodujícím konkurenčním faktorem a zůstala jím dodnes.“* [2]

Snadno dostupným měřítkem kvality může být reklamace, využití záruční doby a požadavky na opravy u zákazníků. Může také vypovídat o schopnosti podniku dodržovat lhůty. Měřítkem kvality podnikové výkonnosti může být i měřítko dodávky na čas a to zejména v rámci dodržování termínů dodávek.

Cena je zajímavou otázkou, záleží na zákazníkovi, jaký druh výrobku, jakou kvalitu preferuje. I zákazníci, kteří preferují nízkou cenu, mohou dávat přednost dodavateli, který nabízí své služby na pořízení výrobku a používání, s nízkými náklady. Je totiž rozdíl, zda zákazník pořizuje s nízkou cenou a nebo s nízkými náklady. Jde pak pouze o to, zda je zákazník schopen spočítat a promyslet si, zda nakoupí levné zboží, výrobky či služby za nízkou pořizovací cenu a investuje další finanční prostředky spojené s jejich užitím. Nebo naopak, zda své finance vloží do výrobků kvalitních, které nepotřebují další vynaložení peněz. Nejsou s nimi tedy spojeny další investice (skladování, dodatečná kontrola, reklamační procesy, prostoje, atd. ). Tyto výrobky budou ale rozhodně dražší, než výrobky od levnějších dodavatelů. [2]

## 2.7 Perspektiva interních procesů

*„V perspektivě interních podnikových procesů manažeři charakterizují procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Podniky obvykle vyvíjejí pro tuto perspektivu cíle měřítka poté, co určí cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy.“* [2]

Tyto procesy musí být řízeny a organizovány s cílem vytvořit parametry požadované zákazníky a zároveň musí být tento proces uskutečněn co nejehospodárněji. Této kombinace podnik dosáhne za použití interního hodnotového řetězce, který se skládá ze tří částí:

- a) Inovační proces, ve kterém se zlepšují užitečnosti výrobků a to podle potřeb zákazníků. Jsou vyhledávány objevující se a nebo skryté potřeby zákazníků, výrobky a nebo služby se pak podle toho přetváření
  - b) Provozní proces představuje vytváření hodnoty v podniku a to zejména krátkodobé.
- [2, 10]

*„Začíná objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobků a nebo služby.“* [2]

Zde je naprosto vhodné aplikovat metody vědeckého řízení, aby se zlepšil proces příjmu a vyřizování objednávek a to kvůli svému neustálému opakování.

c) Poprodejní proces je poslední fází interního procesu. Zde se především řeší záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních výrobků, ale i zpracování plateb, které proběhly prostřednictvím platebních karet. Podniky, které se snaží uspokojit své zákazníky pomocí poprodejního procesu, se především zaměřují na kvalitu, rychlost (tedy čas) a výši vynaložených nákladů. Podle těchto veličin pak měří výkonnost. Významným pomocníkem při měření vynaložených nákladů pak může být metoda ABC, tedy Aktivita – Based Costing. A právě toto spojení, tedy spojení metod ABC s metodou BSC je naprosto vhodné pro vyhodnocení efektivnosti interních procesů celého podniku. [2, 10]

## 2.8 Perspektiva učení se a růstu

*„Schopnost dosáhnout ambiciózní finanční a zákaznické cíle a cíle interních proces závisí na schopnostech podniku učit se a růst.“ [4]*

Tyto schopnosti zajistí právě tři skupiny zdrojů, ke kterým patří zaměstnanci, informační systémy a podnikové procedury. Produktivita závisí na spokojenosti zaměstnanců. K tomu, aby zaměstnanci efektivně pracovali, potřebují informace, které souvisí s ostatními perspektivami. K tomu, aby zaměstnanci přispívali k úspěchu podniku, musejí být motivováni a měli by mít možnost rozhodovat a jednat. [14]

*„Klíčová skupina měřítek – spokojenost zaměstnanců, jejich produktivita a udržení - poskytuje výstupní měřítka pro investice do zaměstnanců, systémů a jejich angažovanosti.“ [2]*

## 2.9 Implementace Balanced Scorecard

Pro implementaci BSC vyvinula společnost Horváth & Partner pětifázový model. Skládá se z realizace pěti následujících kroků.

*Tab. 1 Model pro implementaci BSC [2]*

Pětifázový model BSC	
1. fáze	Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci.
2. fáze	Vyjasnění strategie.
3. fáze	Tvorba samotného Balanced Scorecard.
4. fáze	Vytvoření postupu při procesu rozšíření tzv. roll-out.
5. fáze	Zajištění optimálního používání Balanced Scorecard.

Na kvalitě implementace BSC závisí konečný efekt.

*„Důležité je znát a akceptovat tento předpoklad: kdo chce implementovat Balanced Scorecard, musí počítat s tím, že změní svůj systém řízení.“ [3]*

## 2.10 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

V této fázi je nutné definovat pravidla, která budou platit a to pro všechny jednotky, ve kterých bude BSC implementováno. K tomu je důležité stanovit, pro které jednotky a úrovně podniku má být BSC zhotovena.

*„Při objasňování otázky, pro které podnikové jednotky chceme sestavit Balanced Scorecard, je třeba dbát na tuto hlavní zásadu: čím více podnikových jednotek je s pomocí Balanced Scorecard strategicky řízeno, tím lépe mohou být důležité cíle nadřazených úrovní rozloženy na úrovně následující.“ [1]*

K tomu, aby proces BSC byl úspěšný, je třeba dbát na zajištění potřebných informací a komunikaci ve společnosti. Znamená to tedy nejen propojení projektu se současnými projekty, ale BSC se musí stát součástí pracovní náplně v podniku. Této strategii by měli porozumět zaměstnanci a to na všech úrovních, vrcholový management a představenstvo, ale i nižší profese, atd. [1]

Právě v této ranné fázi se rozhodne o tom, zda BSC, jako motor, zmobilizuje vývoj společnosti a nebo naopak zastaví svůj růst. [1]

## 2.11 Vyjasnění strategie

*„Balanced Scorecard je především koncepcí pro realizaci již existujících strategií a nikoliv nástrojem pro tvorbu strategií nových.“ [1]*

Po celou dobu se při zavádění BSC pracuje se strategickým záměrem. Tento plán se pak konkretizuje a především realizuje a to pomocí vhodných cílů. Tyto cíle se pak týkají zákazníků, procesů a potenciálů.

Při tvorbě strategie BSC neznázorní strategickou analýzu příležitostí a hrozeb, silné a slabé stránky a také fáze životního cyklu. Tato zaměření se vyjasní právě v této druhé fázi. Na těchto údajích se musí shodnout vedení společnosti. Nejprve se musí detailně propracovat základní strategie a pak teprve může začít tvorba BSC. [14]

## 2.12 Tvorba samotného Balanced Scorecard

V této fázi vzniká BSC pro stanovenou organizační jednotku, kterou může být jak celý podnik, tak i jen jeho část. Dále probíhají následující kroky:

- Konkretizace strategických cílů

Tímto krokem se odstraní neperspektivní cíle a vyberou se pouze ty, které jsou pro podnik významné. Jednotlivým perspektivám se přiřazují jednotlivé cíle.

- Propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků

Propojením cílů vznikají vztahy příčin a následků a to mezi cíli v rámci perspektivy. Tím se tvoří tzv. strategická mapa (řetězec příčin a následků). Teprve z toho vztahu vzniká koncepce.

- Výběr měřítek

Slouží k vyjádření strategických cílů a také umožňují sledování úrovně a jejich dosažení. Ukazuje podniku chování, pomocí něhož dosáhne ten správný vývojový směr.

- Stanovení cílových hodnot

Pokud je stanovena cílová hodnota, říkáme, že strategický cíl je zcela popsán. Cíle by měly být, jak již bylo dříve popsáno, reálné a dosažitelné.

- Odsouhlasení strategických akcí

V posledním kroku se zvolí pouze ty projekty, které přispívají k dosažení „Stretch - Targets“, neboli cílových hodnot. Často se stává, že v rámci aplikace BSC 10 %- 50 % projektů nepodporuje cíle, které jsou definované v BSC. [1]

Právě na těchto pěti krocích je založena implementace BSC. Při realizaci těchto kroků je podle zkušeností zakladatelů BSC potřeba věnovat pozornost některým skutečnostem.

*„Jádro Balanced Scorecard tvoří strategické cíle, nikoliv jejich měřítka. I ta nejlepší měřítka nemají žádný význam, pokud chybně popisují stanovené strategické cíle, které mají vést k trvalé konkurenční výhodě.“ [1]*

BSC, který je začleněn do systému řízení, slouží jako filtr při přijímání dalších návrhů a projektů.

### **2.13 Vytvoření postupu při procesu rozšíření tzv. roll-out**

Fáze „roll – out“ v podstatě znamená aplikaci pěti postupů ze třetí fáze a to na více jednotek podniku. Tento systém pak zvyšuje kvalitu celopodnikového strategického řízení a to zejména proto, že cíle z organizačních jednotek se přesunou níže, tzn. na podřízenou jednotku. Dále se vzájemně sladují cíle a strategické akce jednotek. [1]

### **2.14 Zajištění optimálního používání Balanced Scorecard**

V případě vypracování strategických cílů, měřítek, cílových hodnot atd. pouze pro jednu organizační jednotku, přinese to pouze jednorázové zaměření na strategii. Podnik ale požaduje trvalé zaměření se na strategii a k tomu je zapotřebí její flexibilita. V této fázi se tedy především propojuje manažerský systém řízení, což znamená integraci BSC do operativního ale zejména strategického plánování. Cíle, a to jak operativní, tak i strategické, se pak promítnou do ročních plánů a rozpočtů. [1]

*„Trvalé a systematické používání BSC v podniku vede k zásadnímu rozvoji systému řízení. Důležité je, že po ukončení 5. fáze se Balanced Scorecard stává koncepcí řízení, a nikoliv jen nástrojem k měření. Teprve poté jsou vytvořeny předpoklady pro vytvoření strategicky zaměřené organizace.“ [1]*



## SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Snahou, v oblasti řízení podniku, a to jak operativního, procesního řízení, manažerské účt-nictví a nebo controllingu je propojení a zajištění tak určité celistvosti. Tohle vše právě při-nášá BSC. Metoda Balanced Scorecard je doposud tím nejlepším možným přístupem k řízení podniku. Velkou výhodou je využití již zavedených měřítek ve společnosti, kdy se prohlu-bují snahy a cíle podniku. Zde bych ráda zdůraznila slovo balanced, tedy v překladu vyváže-ný, jak již vyplývá z názvu této metody.

Metoda BSC se skládá ze čtyř částí, přesněji tedy perspektiv. Všeobecně je uváděna per-spektiva finanční, zákaznická, procesní a učení se a růstu. Společnost ale není tímto výčtem nijak omezena. Je tedy provedena analýza těchto oblastí. V rámci jednotlivých částí si pod-nik stanoví své cíle, tyto části musí být vyvážené a rozvíjet se současně. Což je opět to, co tuto metodu vyzdvihuje nad ostatní, zabývá se tedy vším a současně.

Nezanedbatelnou část mé práce jsem pak věnovala samotné implementaci BSC a to pomocí pětifázového modelu, který vyvinula společnost Horváth & Partner. Skládá se z vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci, vyjasnění strategie, tvorbu samotného BSC. Vytvoření postupu při procesu rozšíření a také ze zajištění optimálního používání BSC.

Důležité je, aby se po poslední fázi implementace, stal BSC koncepcí řízení. Nesmí být pou-ze chápán jako nástroj sloužící k měření.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XYZ

Vzhledem k tomu, že společnost si nepřeje být zveřejněna, je velice obtížné konkrétně popsat historii a profil společnosti. Budu se tedy snažit přiblížit co nejvíce podstatu firmy a to tak, abych neohrozila její údaje a zároveň, abych přiblížila podstatné informace, které budou dále využity při psaní této práce.

Společnost XYZ, která je předmětem této diplomové práce, poskytuje svým zákazníkům kvalitní výrobky z oboru strojírenství. Zejména se jedná o odlitky (malo a středně sériovou výrobu), dále o prototypy, náběhy a také náhradní díly.

Zprostředkovatelská činnost je další firemní aktivitou a to v oblasti obchodu a služeb, jedná se o koupi zboží za účelem dalšího prodeje.

Současná podoba společnosti navazuje na 40-ti letou tradici původní vývojové dílny. A právě v tomto vidí společnost svoji velkou výhodu. Díky rozsáhlým investicím do technologie a také svým zkušenostem, je schopna reagovat na požadavky svých zákazníků.

Mezi své odběratele může řadit významné podniky na našem trhu jako jsou Škoda Auto a VPO Ostrava. Své významné partnery najde i v zahraničí. Mezi odběratele se tu řadí např. německá společnost Putzmeister, polská společnost Arcelor Mittal Katowice a mnoho dalších.

Společnost je rozdělena na sedm oddělení. Většina z nich samozřejmě souvisí s výrobou produktů.

Mezi tato oddělení patří:

- Nákup, prodej, finance
- Technologie, metalurgie, vývoj
- OTK
- Technologie, výrobní kooperace
- Obchodní a technický kontakt pro zahraničí
- Účetnictví a fakturace

Každé toto oddělení má svého zodpovědného pracovníka. Zajímavé je, že jednatel je zároveň zodpovědnou osobou v oblasti nákupu, prodeje a financí.

### 3.1 Výrobky společnosti XYZ

Zde je uvedeno jen několik málo výrobků, které společnost nabízí.



*Obr. 5 Odlitek – kulový uzávěr ventilu*



*Obr. 6 Odlitek – vodící nosník kola*



*Obr. 7 Kliková hřídel*



*Obr. 8 Těleso ventilu*



*Obr. 9 Příruba*



*Obr. 10 Výkyvné rameno*

### 3.2 Charakteristika společnosti XYZ a odvětví

Podkladem pro charakteristiku odvětví jsou materiály MPO, dostupné na internetových stránkách [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz) – Panorama zpracovatelského průmyslu a souvisejících služeb 2008 a také Finanční analýza podnikové sféry za rok 2008. V předešlých letech se zpracovatelský průmysl dělil podle jednotlivých ekonomických klasifikací do tzv. OKEČ. Pod touto zkratkou se skrývá název Odvětvová klasifikace ekonomických činností. Poskytuje zejména základnu pro statistické údaje a různé vstupní a výstupní informace o ekonomických subjektech. [19]

Od 1. 1. 2008 se nově uvádí odvětvová klasifikace ekonomických činností CZ – NACE. Pro společnost toto zavedení znamená především povinnost uvádět kód své činnosti. Pro usnadnění, Český statistický úřad na svých stránkách uveřejnil převodník OKEČ do CZ – NACE a to v několika možných programech. Tyto kódy pak slouží i ke snadnější orientaci podniků v dotačních titulech, protože některé výzvy jsou určeny jen pro podnikatele s určitými kódy CZ – NACE. [16]

Společnost XYZ patří do OKEČ 27, přesný název je Výroba základních kovů a hutních výrobků. Podle nového zavedení tato společnost spadá pod 24. 10. CZ - NACE. Pro porovnání jednotlivých let pak budu uvádět dřívější značení.

Hutnictví je základním průmyslovým odvětvím. Jedná se o extrémně náročné fondové odvětví, kdy podnik potřebuje alokaci velkého objemu finančních prostředků. Toto odvětví je také známo svou vysokou spotřebou nákladů na energii, všeobecně se uvádí, že tyto náklady tvoří 10% ve struktuře nákladů vyrobeného kovu. [19]

Odvětvové klasifikace ekonomických činností je tvořena těmito obory:

- 27.1 - výroba železa, oceli, feroslitin a plochých výrobků, tváření výrobků za tepla,
- 27.2 - výroba litinových a ocelových trub a trubek,
- 27.3 - jiné hutní zpracování železa a oceli,
- 27.4 - výroba a hutní zpracování neželezných kovů,
- 27.5 - odlévání kovů - slévárenství. [19]

### 3.2.1 Zaměstnanost v odvětví

Tab. 2 Zaměstnanost v odvětví [vlastní zpracování]

	OKEČ 27			
	2005	2006	2007	2008
Počet zaměstnanců	57 718	56 112	57 010	55 963
Osobní náklady (v Kč)	-	21 187 779	22 077 649	23 938 551
Produkt. práce (v tis. Kč/zam.)	336,1	878,1	1011,5	835,2

Produktivita práce odvětví OKEČ 27 roste rychleji, než v celém zpracovatelském průmyslu. Tedy kromě roku 2005, kdy byl v tomto roce zaznamenán pokles výroby i tržeb a tím klesla i přidaná hodnota. Od roku 2006 se situace opět vrátila do stoupajících tendencí.

Počet zaměstnanců ve sledovaném období poklesl. „V roce 2008 se nejvýrazněji snížil počet zaměstnanců ve skupině ArcelorMittal, což souviselo i s fúzí ve skupině. Výrazná redukce počtu zaměstnanců od začátku 90. let je doprovodný jev vývoje odvětví. Hlavním důvodem je zejména restrukturalizační proces ocelářského průmyslu.“ [19]

I při poklesu zaměstnanosti v odvětví, se zvýšily osobní náklady. Tento růst souvisí se změnou kvalifikační struktury pracovníků.

I ve společnosti XYZ došlo k poklesu zaměstnanců. Analyzovaný podnik patří mezi malé společnosti, které mají okolo 20ti zaměstnanců. V letošním roce, tedy v roce 2010, poklesl stav, oproti předešlému roku, z 25ti na 23 zaměstnanců. V roce 2008 měla společnost stejný počet, tedy 23 zaměstnanců.

### 3.2.2 Vývoj zahraničního obchodu

V tomto oboru dochází dlouhodobě k růstu objemu zahraničního obchodu. Vliv na tuto změnu má především růst cen a také kursově vlivy. Celkově se tak průměrná cena dovozu dostala poprvé pod úroveň průměrné ceny vývozu hutních výrobků.

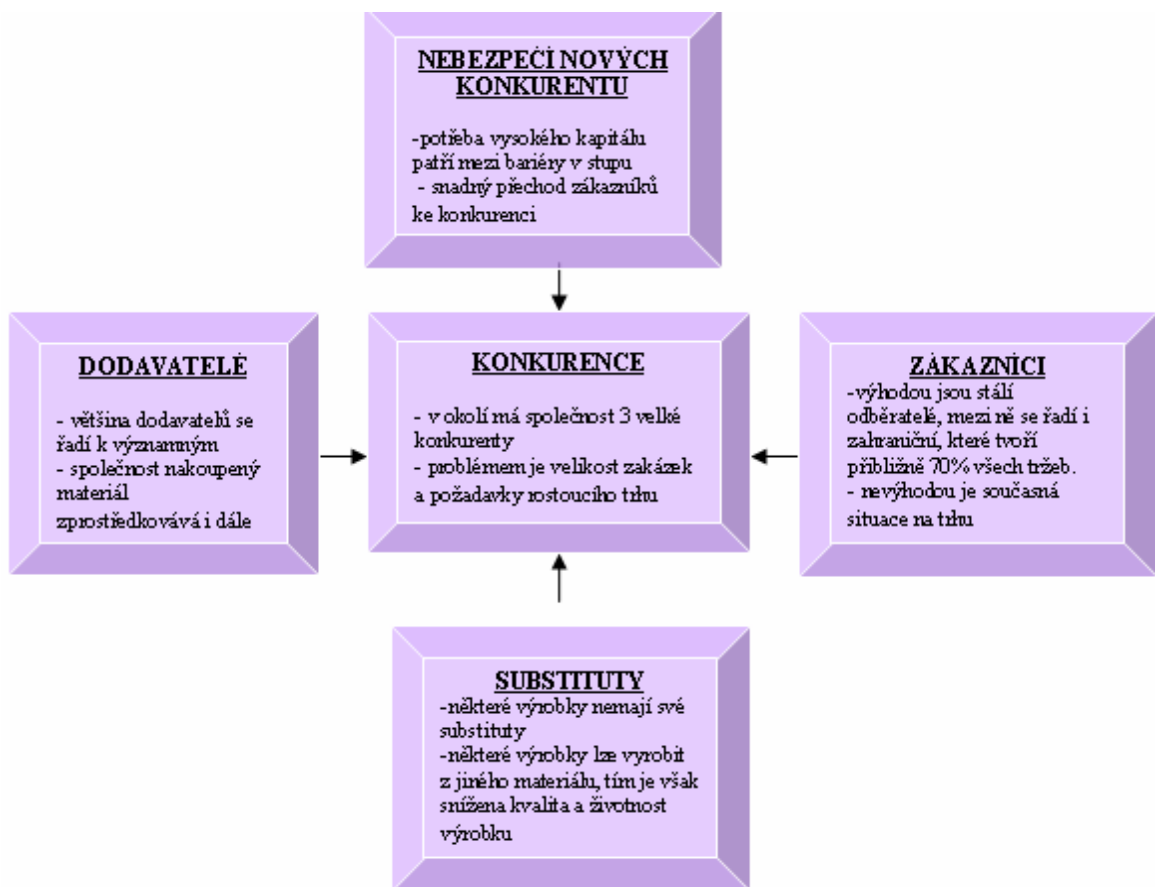
Tab. 3 Vývoj zahraničního obchodu v odvětví [vlastní zpracování]

Údaje v mil. Kč	OKEČ 27			
	2005	2006	2007	2008
Vývoz celkem	116 233,3	137 981,6	158 792,5	161 368,6
Dovoz celkem	146 634,7	186 936,8	228 101,2	215 890,4
Saldo	- 30 401,4	- 48 955,2	- 69 308,7	- 54 521,6

Velice intenzivně se projevila „otevřenost“ k EU, ale samozřejmě i toto odvětví pocítilo krizi.

Společnost má také své aktivity v zahraniční oblasti. Spolupracovníky jsem již zmínila v předešlé části. Společnost by měla ale zájem na rozšíření zahraničního vlivu.

### 3.3 Porterův model pěti sil



Obr. 11 Porterův model pěti sil společnosti XYZ [vlastní zpracování]

#### 3.3.1 Vyjednávací síla zákazníků

Výhodou společnosti oproti konkurenci jsou její zákazníci. Společnost dokáže svému zákazníkovi nabídnout výrobek, který je přesně podle jeho představ. Vyrábí tedy originály, podle stanovených parametrů zákazníkem. Společnost má ale pouze několik aktivních zákazníků a jejich vyjednávací síla je značná. Tito odběratelé tvoří podstatnou část příjmů

společnosti. Mezi ty významné se řadí i zákazníci ze zahraničí. Kladná je doba splatnosti, která je kolem 56ti dní. Nevýhodou však je situace na trhu, kdy je poptávka po zakázkách omezena.

### **3.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost nakupuje své hlavní suroviny, jako ocelové profily, od svých významných dodavatelů. S těmito má stanoveny dlouhodobé smluvní podmínky, což kladně ovlivňuje i cenu nakupovaného materiálu. Ostatní dodavatele může společnost podle potřeby nahradit.

### **3.3.3 Nebezpečí vstupu nových konkurentů**

Pro vstup do tohoto odvětví je zapotřebí velký počáteční kapitál, což je pro konkurenty odrazující. Hrozba vstupu nových konkurentů tak nepředstavuje pro společnost XYZ velkou hrozbu. Pokud by i přes tuto skutečnost začal někdo vyvíjet aktivity v oblasti hutnictví, je pro společnost nebezpečný přechod zákazníků ke konkurenci. Je možné, že mohou nabídnout nižší prodejní ceny. Společnost by se měla ale spíše zabývat konkurencí již stávajících firem na trhu.

### **3.3.4 Hrozba substitutů**

Společnost vyrábí své výrobky většinou na zakázku, jedná se někdy i o výrobu pouze několika kusů, které musí splňovat přísné podmínky. Nahradit tyto výrobky substituty, je ve většině případech nemožné. Pokud by se vyrobil výrobek z jiného materiálu, který by nabízela konkurenční firma, neplnil by přísné podmínky na kvalitu a rozhodně by neměl tak vysokou životnost. Pokud by byl například výrobek vyroben z mědi, tak by plnil požadavky na kvalitu, ale jeho cena by byla rozhodně vyšší.

### **3.3.5 Konkurence na trhu**

Společnost má na trhu již vybudovanou pozici. Nepředpokládá se, že by ji mohla nějaká nově začínající firma ohrozit. Hrozbou pro společnost může být pouze stávající firma.

Společnost má několik velkých konkurentů v oblasti svého působení. Jako problém vidí rychle se rozvíjející trh, který požaduje inovace technologie a zařízení. S tím jsou ale spojeny vysoké náklady. Dalším problémem je výrobní kapacita, která převyšuje poptávku po výrobcích v této oblasti.



### 3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je zaměřena na silné a slabé stránky společnosti, tyto údaje jsou zaměřeny zejména na interní prostředí firmy. Naopak údaje, které jsou zařazeny mezi příležitosti a hrozby, se zabývají externí situací podniku

Tab. 4 SWOT analýza společnosti XYZ [vlastní zpracování]

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 40ti letá tradice</li> <li>- silné finanční postavení společnosti</li> <li>- vývoj nových výrobků</li> <li>- velký sortiment výrobků</li> <li>- průběžná kontrola zařízení</li> <li>- nízké náklady na skladování</li> <li>- diferenciací podnikatelské činnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zastaralost výrobních zařízení</li> <li>- prostoje zaměstnanců</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- spolupráce s VUT Brno</li> <li>- daňová politika</li> <li>- využití dotací EU</li> <li>- noví zahraniční odběratelé</li> <li>- noví tuzemští odběratelé</li> <li>- součástí svazu slévárenství</li> <li>- rozvoj vzdělávání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- současná situace na trhu (nedostatek zakázek)</li> <li>- vysoká vyjednávací schopnost zákazníků</li> <li>- konkurence v odvětví</li> <li>- nárůst cen energie</li> <li>- finanční krize</li> <li>- zastaralé vybavení (ekologie)</li> </ul>

#### 3.4.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří zejména velký sortiment výrobků a také diferenciací podnikatelské činnosti. Kromě výroby, společnost kupuje zboží za účelem jejího dalšího prodeje. Jedná se zejména o materiál, který používá nejen pro svoji činnost, ale využívá i dobrých vztahů s dodavateli a zprostředkovává jejich další prodej.

Společnost sleduje potřebu materiálu a myslí přitom i na pojistnou zásobu. Tím, že má dobré dodavatelské vztahy, může si dovolit objednávat materiál častěji a tím snížit náklady na skladování.

Velice kladně hodnotím kontrolu strojů, kterou společnost provádí minimálně jednou za týden, odhalí tak i předem možné vady. Opět tak šetří náklady, které by byly způsobeny pozastavením výroby.

V neposlední řadě je velice silnou stránkou společnosti její výborné finanční postavení, jak dokazuje finanční analýza, která je uvedena níže. Většina měřítek vychází v optimálních hodnotách.

### **3.4.2 Slabé stránky**

Mezi slabé stránky bych zařadila zastaralost výrobního zařízení. Společnost se snaží své stroje inovovat, ale i tak jsou zastaralé. Nyní chce vybudovat nové středisko pro výrobu a kontrolu. Využila i dotací z EU v rámci inovačního projektu, což vidím jako jednu z příležitostí společnosti.

Prostoje zaměstnanců jsou problémem nejen této společnosti. V případě poruchy zařízení se prostoje zvyšují a zaměstnanci nejsou maximálně využiti. Tato situace souvisí se zastaralostí strojů.

### **3.4.3 Příležitosti společnosti**

Největší příležitost společnosti vidím v rámci rozšiřování své působnosti. Díky EU je situace pro podnikatele lepší, otevřenější. V souvislosti s EU, jak jsem již zmiňovala, je velkou příležitostí dotace, o kterou si společnost požádala v rámci inovace zařízení.

Společnost je ve svazu slévárenství, což je velkou příležitostí ve vývoji prototypu a také ve školení zaměstnanců. Školení ve společnosti probíhá, ale pouze na základní úrovni. Především je zaměřeno na zaměstnance kancelářských profesí, jako je například účetní. Myslím si, že v této oblasti by měla velikou příležitost při rozvoji své společnosti. Protože rozvoj bez přispění zaměstnanců není možný.

### **3.4.4 Hrozby společnosti**

Mezi ohrožení současné situace společnosti patří nedostatek zakázek. Dále zvyšující se ceny energií a konkurence v odvětví, zejména tedy v kraji, ve kterém společnost působí.

A v neposlední řadě také výsledky, které zveřejnila společnost, zabývající se životním prostředím. Společnost XYZ byla zařazena mezi 10 největších znečišťovatelů, což způsobuje

zejména zastaralá technika. Konkrétně se tedy jedná o společnosti, které produkují perzistentní organické látky. Což jsou chemické látky s nebezpečnými vlastnostmi a závažnými dopady na lidské zdraví.

## 4 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XYZ

Finanční analýza je součástí řízení Pro společnost představuje zpětnou vazbu. Poskytuje informace o tom, jak společnost hospodaří a jak plní své jednotlivé cíle. Vypovídá o zlepšení a nebo naopak zhoršení výsledků. Výstupy finanční analýzy využívají jak majitelé podniku, manažeři, ale i investoři. Slouží také pro státní účely, zejména statistickým úřadům. Dále ji pak využívají i konkurenti, je určen i pro své zákazníky a celkové veřejnosti.

### 4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Tab. 5 Analýza aktiv společnosti XYZ [vlastní zpracování]

Položky	Údaje v tis. Kč a %							
	2005	% podíl	2006	% podíl	2007	% podíl	2008	% podíl
<b>Aktiva celkem</b>	<b>11 076</b>	<b>100,00%</b>	<b>12 550</b>	<b>100,00%</b>	<b>13 259</b>	<b>100,00%</b>	<b>15 806</b>	<b>100,00%</b>
<b>DM</b>	<b>2 227</b>	<b>20,11%</b>	<b>2 233</b>	<b>18,00%</b>	<b>1 667</b>	<b>13,00%</b>	<b>1 287</b>	<b>8,00%</b>
DNM	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
DHM	2 227	17,75%	2 233	18,00%	1 667	13,00%	1 287	8,00%
DFM	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>8 849</b>	<b>79,89%</b>	<b>10 316</b>	<b>82%</b>	<b>11 472</b>	<b>87,00%</b>	<b>14 443</b>	<b>92,00%</b>
Zásoby	3 851	30,68%	2 854	22,8%	3 422	25,8%	3 634	23,00%
Pohledávky	4 637	36,95%	5 505	43,9%	5 335	40,24%	8 588	54,34%
- dlouhodobé	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
- krátkodobé	4 637	36,95%	5 505	43,9%	5 335	40,24%	8 588	54,34%
Finanční majetek	361	2,88%	1 956	15,59%	2 714	20,48%	2 220	14,05%
<b>Ostatní aktiva</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>119</b>	<b>0,90%</b>	<b>75</b>	<b>0%</b>

Hodnota celkových aktiv ve společnosti XYZ se za poslední čtyři roky výrazně zvýšila a to konkrétně o 3 256 tis. Kč. Oběžná aktiva se zvýšila o 4 127 tis Kč. Největší změna od roku 2005 po rok 2008 nastala u položky krátkodobých pohledávek. Změna činila ve sledovaných letech 3 951 tis. Kč. Zajímavé jsou hodnoty stálých aktiv. Poměr dlouhodobého majetku na celkovém činní v průměru 13%. V roce 2008 je podíl oběžných aktiv na celkových, který činí 92%. A to z důvodu zastaralého zařízení. Velká část dlouhodobého majetku je odepsána. Společnost se snaží o investici do strojů. Společnosti bych určitě tuto investici doporučila, protože tento podíl je až příliš vysoký. Firma by tak nebyla zcela závislá na oběžných aktivech a v případě zvýšení rizika by se pak mohla krýt i dlouhodobými aktivy.

Společnost nevlastní žádný dlouhodobý finanční majetek a ani dlouhodobý nehmotný majetek. Ráda bych zde také uvedla, že společnost má svůj dlouhodobý majetek z větší části odepsaný. Tudíž je zde velký rozdíl, mezi oběžným majetkem a majetkem dlouhodobým.

Společnost si ale svoji zastaralost strojů uvědomuje a snaží se investovat do inovací. Rozhodla se využít nabídky od Czech Invest, tedy program dotací z EU. Název inovačního projektu je Vybudování specializovaného pracoviště pro tepelné zpracování a kontrolu odlitků pro výrobu náradí.

Tab. 6 Analýza pasiv společnosti XYZ [vlastní zpracování]

Položky	Údaje v tis. Kč a v %							
	2005	% podíl	2006	%podíl	2007	%podíl	2008	%podíl
<b>Pasiva celkem</b>	<b>11 076</b>	<b>100%</b>	<b>12 550</b>	<b>100,00%</b>	<b>13 259</b>	<b>100%</b>	<b>15 806</b>	<b>100%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>4 251</b>	<b>40,00%</b>	<b>4 762</b>	<b>40,00%</b>	<b>6 182</b>	<b>46,63%</b>	<b>7 622</b>	<b>48,22%</b>
Základní kapitál	100	0,84%	100	0,84%	100	0,75%	100	0,63%
Fondy ze zisku	2 192	18,42%	2 192	18,42%	2 192	16,54%	2 192	13,87%
Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Nerozdělený HV z min.let	1 959	16,45%	1 959	16,45%	3 890	29,34%	3 140	19,87%
HV běžného období	636	5,34%	510	4,29%	1 670	12,60%	2 189	13,85%
<b>Cizí kapitál</b>	<b>6 573</b>	<b>60,00%</b>	<b>7 598</b>	<b>60,00%</b>	<b>7 076</b>	<b>53,37%</b>	<b>8 184</b>	<b>51,78%</b>
Rezervy	0	0,00%	0	0,00%	0	0%	293	1,85%
Dlouhodobé závazky	0	0,00%	0	0,00%	0	0%	0	0,00%
Krátkodobé závazky	5 113	40,38%	6 858	54,16%	6 936	52,32%	5 631	35,62%
Bankovní úvěry	1 460	11,53%	740	4,74%	0	0%	2 000	12,65%
- dlouhodobé	0	0%	0	0,00%	0	0%	2 000	12,65%
- krátkodobé	1 460	8,69%	600	4,74%	0	0%	0	0,00%
<b>Ostatní pasiva</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>

Pasiva společnosti XYZ ve sledovaných letech vzrostly. Největšího nárůstu v tomto období zaznamenal vlastní kapitál, cizí majetek také vzrostl. Základní kapitál společnosti je stále stejný, tedy 100 000 Kč. Od roku 2005 vývoj HV běžného období je na dobré úrovni. Společnost dosahuje stále většího zisku. V roce 2008 dokonce tvoří skoro 14 % vlastního kapitálu. Velice kladné je, že podnik není závislý na cizích zdrojích. Naopak podíl cizích pasiv na celkových se za poslední čtyři roky snížil. Firma využila bankovní dlouhodobý úvěr pouze v roce 2008 a to ve výši 2 mil. Kč. Naopak v roce 2007 a 2008 už nevyužila krátkodobý bankovní úvěr, jeho hodnota byla ale v předešlých letech nízká. Společnost nemá žádné dlouhodobé závazky, pouze ty krátkodobé.

Tab. 7 Analýza výnosů a nákladů společnosti XYZ [vlastní zpracování]

Položky	Údaje v tis. Kč a v %							
	2005	% podíl	2006	% podíl	2007	% podíl	2008	% podíl
Tržby za prodej zboží	7 028	20,66%	1 940	7,05%	3 305	9,46%	5 086	12,47%
- Tržby za prodej vl. Výrobků a služeb	23 116	67,95%	27 549	94,93%	30 058	86,05%	33 275	81,55%
- Změna stavu zásob	799	2,35%	-1 390	-4,79%	-128	-0,37%	748	1,84%
- Aktivace	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Tržby z prodeje DM	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ostatní výnosy	3 023	8,89%	919	3,17%	1 695	4,85%	1 693	4,15%
<b>VÝNOSY</b>	<b>34 021</b>	<b>100,00%</b>	<b>29 019</b>	<b>100,00%</b>	<b>34 930</b>	<b>100,00%</b>	<b>40 804</b>	<b>100,00%</b>
Náklady na zboží	7 084	21,09%	1 385	4,86%	2 500	7,52%	4 688	12,23%
Výkonová spotřeba	18 032	53,67%	17 910	62,83%	20 972	63,05%	23 483	61,28%
Nákladové úroky	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Odpisy DHM a DNM	628	1,87%	534	1,87%	568	1,71%	379	0,99%
Osobní náklady	6 680	19,88%	7 393	25,94%	7 938	23,87%	8 519	22,23%
Změna stavu rez. A OP	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ostatní náklady	1 172	3,49%	1 280	4,49%	1 284	3,86%	1 250	3,26%
<b>NÁKLADY</b>	<b>33 598</b>	<b>100,00%</b>	<b>28 504</b>	<b>100,00%</b>	<b>33 264</b>	<b>100,00%</b>	<b>38 321</b>	<b>100,00%</b>

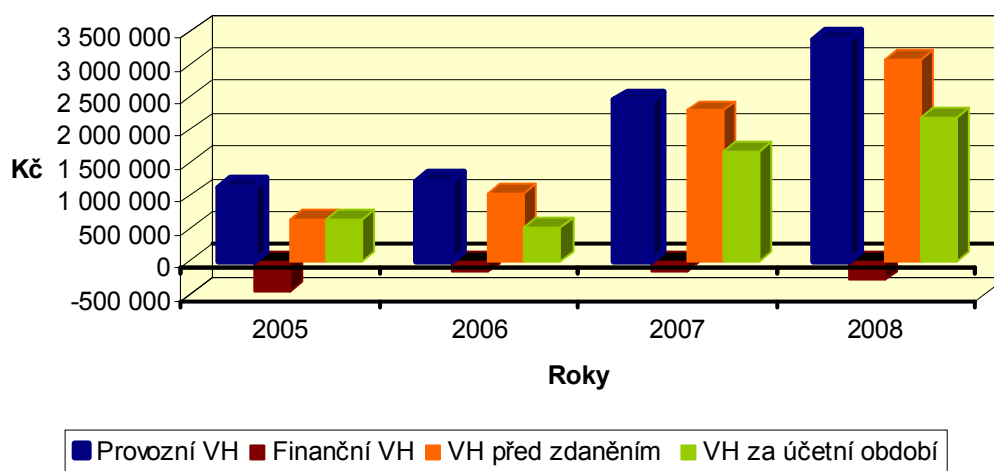
Jak je vidět z údajů v tabulce, největší podíl na výnosech mají vždy tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Tato položka má však ale klesající tendenci. V roce 2006 činila skoro 95 % a o dva roky později pak 82 %. Naopak zvyšující se růst zaznamenaly tržby za prodej zboží. V roce 2005 však byl podíl tržeb za zboží na celkových výnosech skoro 21%. V roce 2006 tento podíl poklesl a zvyšuje se přibližně o 2 % ročně. Ostatní výnosy pak tvoří v průměru pouze 5% podíl na výnosech. Společnost neprodává žádný dlouhodobý majetek. V roce 2006 celkové výnosy mírně klesly, ale celkově se dá říci, že mají stoupající tendenci.

K tomu ale rostly samozřejmě i náklady. Společnost prosperuje a dosahuje tak velice dobrých výsledků. Největší podíl nákladů společnost dosahuje u položek výkonové spotřeby a osobních nákladů. Což je zcela srovnatelné jako u obdobných společností. Zajímavé ale je, že společnost ve sledovaných letech postupně snižovala osobní náklady. Tedy osobní náklady v poměru s celkovými náklady. Jako každý podnik, tak i tento postihla krize. Snižoval tedy náklady i tímto způsobem, tedy propouštěním svých zaměstnanců a pak i snižováním finančního ohodnocení. V roce 2008 pak podíl jednotlivých nákladů na celkových mírně poklesl.

Tab. 8 Hospodářské výsledky společnosti XYZ [vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008
Provozní VH	1 109	1 207	2 448	3 373
Finanční VH	-473	-179	-158	-298
Mimořádný VH	0	0	0	0
VH před zdaněním	636	1 027	2 289	3 074
<b>VH za účetní období</b>	<b>636</b>	<b>510</b>	<b>1 670</b>	<b>2 189</b>

### Vývoj hospodářských výsledků společnosti



Graf 1 Vývoj HV společnosti [vlastní zpracování]

Tabulka vypovídá o jednotlivých hospodářských výsledcích za sledované období, tedy roky 2005 až 2008. Stejných hodnot je použito i v grafu. Za tato léta společnost dosahovala kladných hospodářských výsledků. Výsledek byl ovlivněn záporným hospodářským výsledkem z finanční oblasti. Což není způsobeno nákladovými úroky, ale většinou kursovou ztrátou (společnost obchoduje se zahraničím) a také ostatními finančními náklady.

V roce 2008 společnost dosáhla nejvyššího výsledku hospodaření. V tomto roce firma dosáhla také nejvyššího provozního výsledku za desetiletí existence společnosti. I přes zvyšující se ztrátu ve finanční oblasti je společnost dlouhodobě zisková a vyvíjí se velice kladně.

## 4.2 Analýza poměrových ukazatelů

### 4.2.1 Likvidita společnosti XYZ a odvětví

Tab. 9 Likvidita společnosti XYZ [vlastní zpracování]

	Likvidita společnosti XYZ			
	2005	2006	2007	2008
Běžná likvidita (3.stupně)	1,42	1,38	1,65	2,57
Pohotová likvidita (2. stupně)	0,80	1,00	1,16	1,92
Okamžitá likvidita (1. stupně)	0,06	0,26	0,39	0,39

Tab. 10 Likvidita odvětví [vlastní zpracování]

	Likvidita odvětví			
	2005	2006	2007	2008
Běžná likvidita (3.stupně)	2,03	1,81	2,17	2,28
Pohotová likvidita (2. stupně)	1,36	1,17	1,45	1,69
Okamžitá likvidita (1. stupně)	0,21	0,34	0,34	0,47

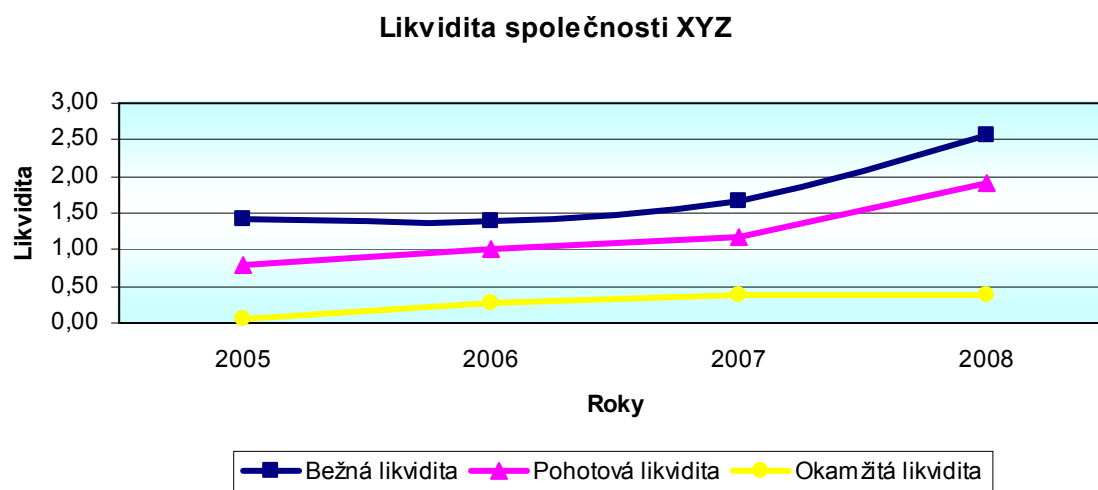
Pro likviditu MPO ČR doporučilo kriteria, kterých by měly společnosti dosahovat. Obecně platí, že u běžné likvidity by hodnota měla dosahovat alespoň 1,5-2, u pohotové likvidity 1-1,5 a u okamžité likvidity alespoň 0,2-0,5.

U společnosti je pozitivní rostoucí jev likvidity 3. stupně. Tato likvidita vyjadřuje situaci, kdy pro krytí krátkodobých pasiv jsou určeny veškerá oběžná aktiva. Vyšší hodnoty signalizují větší platební schopnost podniku. Zároveň však nejsou vysoké hodnoty příliš příznivým jevem. Společnost se pohybuje v doporučených hodnotách, pouze v roce 2008 hodnota vzrostla až na 2,57 a to zejména z důvodu růstu krátkodobých pohledávek. V tomto roce vzrostla tato položka z 5,3 mil. Na 8,5 mil. Kč. Odvětví má hodnoty běžné likvidity, v celém sledovaném období, celkově vyšší než společnost.

U pohotové likvidity je odstraněn vliv nejméně likvidní části majetku, tedy zásob. Pohotová likvidita u odvětví, ale i u společnosti v podstatě dosahuje hodnot od 1 – 1,5. Odvětví však můžeme hodnotit pozitivněji (více se blíží doporučovaných hodnot.) Celkově by hodnoty neměly klesnout pod 1,0, což v roce 2005 nebylo toto kritérium u společnosti dodrženo.



U likvidity 1. stupně dosahuje společnost i odvětví optimálních hodnot. Můžeme tedy říci, že mají dostatek nejlikvidnějších prostředků k úhradě okamžitě splatných závazků. Tento ukazatel lze hodnotit kladně.



Graf 2 Likvidita společnosti XYZ [vlastní zpracování]

#### 4.2.2 Rentabilita společnosti XYZ a odvětví

Rentabilita znamená měřítko schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, neboli dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu.

Tab. 11 Rentabilita společnosti XYZ [vlastní zpracování]

Společnost XYZ	2005	2006	2007	2008
Rentabilita tržeb	2,11 %	1,73 %	5,01 %	5,71 %
Rentabilita výnosů	1,87 %	3,54 %	6,55 %	7,54 %
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	5,74 %	8,19 %	17,27 %	19,45 %
Rentabilita úplatného kapitálu	33,92 %	35,84 %	46,14 %	42,19 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	14,96 %	21,58 %	37,03 %	40,34 %

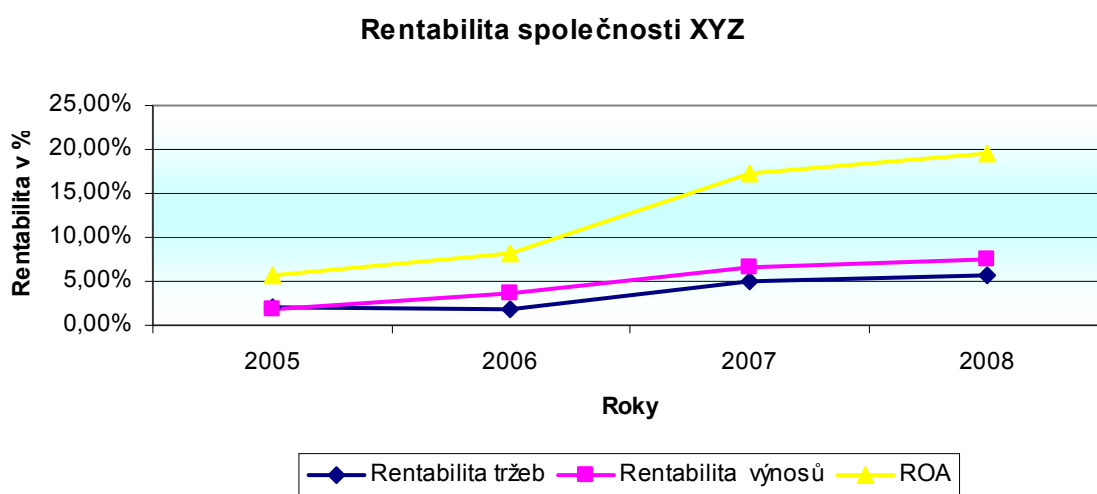
Tab. 12 Rentabilita odvětví [vlastní zpracování]

Odvětví	2005	2006	2007	2008
Rentabilita tržeb	5,85%	7,31%	11,48%	13,70%
Rentabilita výnosů	7,95%	8,93%	14,02%	19,11%
Rentabilita celk. kapitálu (ROA)	13,49%	13,23%	18,48%	23,73%
Rentabilita vlast. Kapitálu (ROE)	16,13%	16,55%	21,33%	26,11%

Zisková marže, která je počítána pomocí tržeb je ve sledovaných letech nižší v porovnání s odvětvím. Pozitivní ale je, že u společnosti XYZ má stoupající trend. Stejná situace je i u rentability výnosů, přičemž je opět důležitý rostoucí trend, který vykazuje společnost.

Rentabilita celkového kapitálu byla měla odrážet, jakého efektu bylo dosaženo při využití celkových aktiv. Společnost využívá aktiva efektivně. Ukazatel ROA ve sledovaném horizontu roste, což je jednoznačně pozitivní. Roste i díky zvyšující se rentabilitě tržeb. Avšak v porovnání společnosti s odvětvím jsou výsledky horší. Odvětví dosahovalo rentability aktiv vyšších výsledků, pouze v roce 2008, kdy se společnosti podařilo přiblížit hodnotám odvětví.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je klíčovým kritériem hodnocení úspěšnosti investic pro vlastníky. Vytvořený zisk totiž posuzují jako výnos z kapitálu, který byl do podniku vložen. Společnost XYZ může být velice spokojena s výsledkem rentability vlastního kapitálu. Od roku 2006 dokonce dosahuje lepších výsledků než odvětví.



*Graf 3 Rentabilita společnosti XYZ [vlastní zpracování]*

Tab.13 Multiplikátor VK [vlastní zpracování]

	2005	2006	2007	2008
EBT / EBIT	1,18	1,09	1,03	1,01
A / VK	2,61	2,64	2,14	2,07
<b>Multiplikátor VK</b>	<b>3,08</b>	<b>2,88</b>	<b>2,20</b>	<b>2,09</b>

V roce 2008, oproti předešlému roku, klesla finanční páka (A / VK) u společnosti XYZ. Vývoj finanční páky tedy zpomaloval růst rentability vlastního kapitálu. Tento ukazatel souvisí i se zadlužeností podniku. Čím vyšší je hodnota finanční páky, tím je vyšší podíl cizích zdrojů na finanční struktuře. Multiplikátor VK vyšel v hodnotách vyšších než 1, což znamená, že zvýšení zadlužení, by mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. .

#### 4.2.3 Zadluženost společnosti XYZ a odvětví

Tab. 14 Zadluženost společnosti XYZ [vlastní zpracování]

	Zadluženost společnosti XYZ			
	2005	2006	2007	2008
<b>Celková zadluženost</b>	59,35%	60,54%	53,37%	51,78%
<b>Míra zadlužení</b>	1,55	1,60	1,14	1,07
<b>Koeficient samofinancování</b>	38,39%	37,95%	46,63%	48,22%
<b>Krytí dl. aktiv dl. zdroji</b>	1,97	2,13	3,71	7,47

Tab. 15 Zadluženost v odvětví [vlastní zpracování]

	Zadluženost v odvětví			
	2005	2006	2007	2008
<b>Celková zadluženost</b>	41,13%	41,31%	36,94%	35,74%
<b>Míra zadlužení</b>	0,71	0,71	0,59	0,56
<b>Koeficient samofinancování</b>	58,15%	57,96%	62,72%	63,56%
<b>Krytí dl. aktiv dl. zdroji</b>	1,67	1,40	1,58	2,33

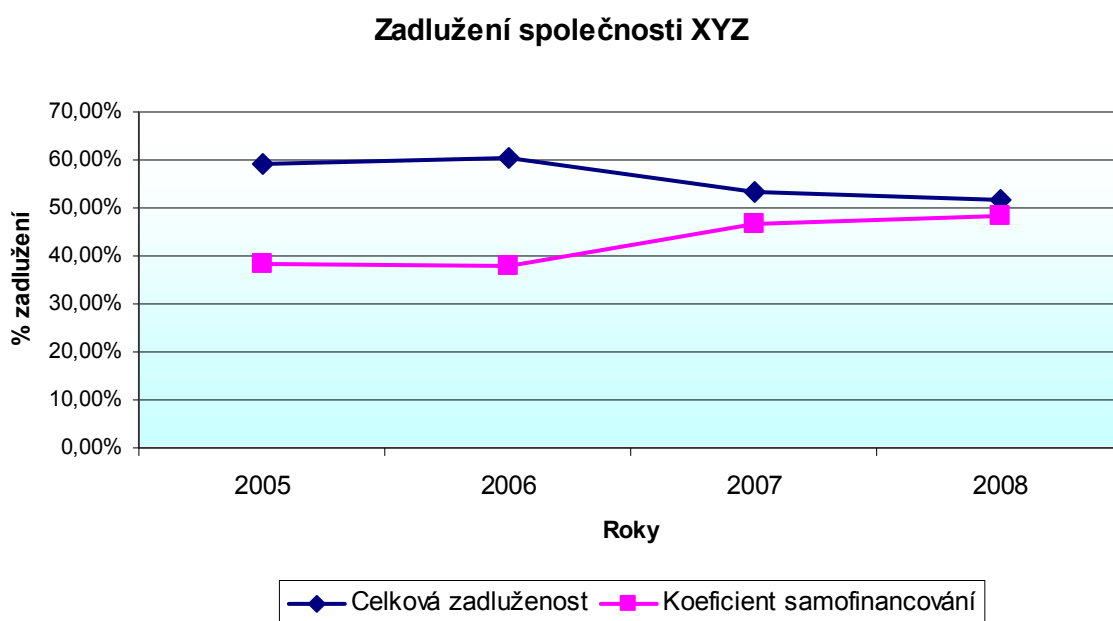
Všeobecně lze říci, že nižší zadlužení bude přispívat k větší stabilitě podniku, ale nelze tvrdit, že vysoká zadluženost bude znamenat špatně hospodařící podnik.

Odvětví dosahuje lepších výsledků celkové zadluženosti než společnost, ale i ta je stále v doporučených hodnotách 40% - 60%. Společnost upřednostňuje spíše krátkodobé cizí zdroje před dlouhodobými. Největší podíl dosahuje mezi cizími zdroji závazky z obchodních vztahů. Společnost je financována z vlastních zdrojů v průměru ze 42,8%, zatímco odvětví je financováno z 60,6 % z vlastních zdrojů.

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji, vyjadřuje, do jaké míry pokrývá majetek dlouhodobé zdroje. Tento ukazatel převyšoval ve všech letech hodnotu 1, což vypovídá o stabilitě podniku. Vyšších hodnot než 1 dosahovalo i odvětví. Pokud by byl výsledek nižší než 1, nebylo by splněno tzv. Zlaté bilanční pravidlo, které tvrdí, že dlouhodobý majetek by měl být financován z vlastních zdrojů a nebo z dlouhodobých zdrojů. Podnik by byl tedy podkapitalizovaný. Tato situace by vyjadřovala krytí dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji, což vypovídá o agresivní strategii.

Míra zadlužení je podobná ukazateli celkové zadluženosti. S rostoucím podílem cizích zdrojů se zvyšuje i hodnota tohoto ukazatele. U společnosti XYZ dokonce hodnota přesahuje 100%, což znamená, že objem cizích zdrojů byl větší než zdrojů vlastních. Pozitivní je, že tato hodnota se v posledních dvou letech snížila.

Odvětví nemělo nějaké výraznější problémy se zadlužením, všechna léta převyšoval vlastní kapitál cizí zdroje. Velice pozitivních hodnot dosahovala míra zadlužení.



*Graf 4 Zadlužení společnosti XYZ [vlastní zpracování]*

Na grafu jde velice dobře vidět, jak společnost snižuje svoji celkovou zadluženost a spíše využívá své vlastní zdroje k financování svého majetku.

#### 4.2.4 Obratovost společnosti XYZ a odvětví

Poslední část poměrových ukazatelů je zaměřena na hospodaření s aktivy v letech 2005 – 2008.

Tab. 16 Obratovost společnosti XYZ [vlastní zpracování]

	Obratovost společnosti XYZ			
	2005	2006	2007	2008
<b>Obrat celkových aktiv z tržeb</b>	2,72	2,35	2,52	2,43
<b>Obrat celkových aktiv z výnosů</b>	3,07	2,31	2,63	2,58
<b>Doba obratu celkových aktiv z tržeb</b>	132,28	153,21	143,07	148,33
<b>Doba obratu zásob z tržeb (dny)</b>	45,98	34,85	36,93	34,10
<b>Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)</b>	55,38	67,21	57,57	80,60
<b>Doba obratu závazků z tržeb (dny)</b>	61,07	83,72	74,85	52,84
<b>Obratovost pohledávek</b>	6,50	5,36	6,25	4,47
<b>Obratovost závazků</b>	5,89	4,30	4,81	6,81

Tab. 17 Obratovost odvětví [vlastní zpracování]

	Obratovost odvětví			
	2005	2006	2007	2008
<b>Obrat celkových aktiv z tržeb</b>	1,60	1,31	1,17	0,91
<b>Obrat celkových aktiv z výnosů</b>	1,62	1,48	1,32	0,50
<b>Doba obratu celk. aktiv z tržeb</b>	224,48	274,24	308,85	394,97
<b>Doba obratu zásob z tržeb (dny)</b>	40,91	45,39	53,59	56,94
<b>Doba obratu pohled. z tržeb (dny)</b>	70,40	59,31	55,64	71,85
<b>Doba obratu závazků z tržeb (dny)</b>	64,48	77,96	94,47	89,48
<b>Obratovost pohledávek</b>	5,11	6,07	6,47	4,01
<b>Obratovost závazků</b>	5,58	4,62	3,81	5,04

Obrat celkových aktiv z tržeb udává, kolikrát se aktiva podniku obrátí v tržbách. Společnost dosahovala velice dobrých výsledků. Důležité je, aby tato hodnota byla větší než 1, což společnost ve sledovaném období splňuje. Společnost tedy efektivně nakládá s aktivy. U odvětví je také dosahováno požadovaného kritéria. Pouze v roce 2008 klesl obrat pod hodnotu 1. Snahou podniků by měl být co nejrychlejší obrat aktiv, neboť vysoké hodnoty pozitivně ovlivňují rentabilitu.

Převrácená hodnota obratu aktiv má větší vypovídací schopnost. Popisuje, kolik dní bylo zapotřebí k tomu, aby aktiva obrátila v tržbách. Analyzovaný podnik dosahuje opět velice dobrých výsledků, doporučená doba by měla být kratší než 360 dní. Společnost XYZ

v průměru potřebuje 145 dní k přeměně svých aktiv v tržby. Naproti tomu konkurence vykazuje daleko horší výsledky. Odvětví obrátí svá aktiva v průměru za 301 dnů.

U doby obratu pohledávek a závazků je důležité, že společnost XYZ přemění své pohledávky v roce 2005 za 56 dní, což je méně dní, než obrat závazků. Své dluhy společnost zaplatí až o 6 dní později. U odvětví je situace opačná. Obrat pohledávek je mnohem vyšší než závazků. Zákazníci mají tak stanovenou příliš dlouhou dobu splatnosti. Tato situace nastala i u společnosti a to pouze v roce 2008. Což bylo ovlivněno zejména krizí, kdy podniky trpěly nedostatkem finančních prostředků. V tomto období mohla mít analyzovaná společnost problémy se solventností.

## ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ FINANČNÍ STABILITY SPOLEČNOSTI XYZ

Na základně finanční analýzy společnosti XYZ mohu říci, že dosahuje velice dobrých výsledků ve všech oblastech zkoumání.

Při zkoumané oblasti likvidity společnost dosáhla horších výsledků, než její konkurence. Zejména u likvidity 3. stupně. Naopak je podnik schopen okamžitě dostát svým závazkům, což vyjadřuje likvidita okamžitá.

Rentabilita společnosti je v některých případech dokonce lepší, než u výsledků odvětví. Zejména kladně bych hodnotila ROE, tedy rentabilitu vlastního kapitálu. Uspokojivých hodnot je dosahováno i u rentability aktiv (ROA). Společnost tedy s aktivy efektivně nakládá.

V oblasti zadluženosti je opět analyzovaný podnik v doporučených hodnotách. Celková zadluženost je v doporučené míře, tedy mezi 40% a 60%. Společnost upřednostňuje raději krátkodobé cizí zdroje před dlouhodobými. Koeficient samofinancování dokazuje samostatnost podniku. V průměru je ze 42,8% financována z vlastních zdrojů, odvětví dosahuje daleko vyšších hodnot.

Jak již bylo řečeno, společnost XYZ dokáže svá aktiva efektivně využívat, což dokazuje i další ukazatel a to obratovost aktiv. Tento fakt kladně ovlivňuje rentabilitu. Svá aktiva je schopna obrátit v tržby v průměru za pouhých 145 dní. Dosahuje tedy velice dobrých výsledků, což opět dokazuje porovnání s odvětvím. To obrátí svá aktiva v tržby za 301 dní.

Velice kladně hodnotím obrat pohledávek. Důležité u tohoto ukazatele je, aby byl počet dní obratu pohledávek menší než počet dní obratu závazků. Společnost v roce 2008 zaplatila své dluhy o 6 dní později. Odvětví vykazuje opačnou situaci. Konkurence tedy hradí své závazky dříve, než jim zaplatí odběratelé. I zde je možné zmínit finanční krizi. V případě vysoké doby obratu, může mít podnik problémy se solventností.

Společnost XYZ je stabilním podnikem. Dosahuje velice dobrých výsledků v analyzovaných oblastech. Což je podstatné při implementaci BSC. Pokud se stane tato metoda součástí společnosti a nebude brána pouze jako měřítko hodnocení, je velice pravděpodobné, že nejen dosáhne svých stanovených cílů, ale také upevní své optimální hodnoty.

Nyní bych se zaměřila na ekonomickou přidanou hodnotu. Jak jsem již zmínila, finanční analýza se zaměřuje spíše na účetní data a hospodářský výsledek. Ukazatel EVA je zaměřen zejména na ekonomický zisk. Ten společnost tvoří po uhrazení celkových nákladů.

### 4.3 Analýza ekonomické přidané hodnoty - EVA

Ukazatel EVA lze vypočítat pomocí několika různých vzorců. Podle mého názoru je nej přesnější výpočet s pomocí ekonomických úprav dat. Důležité je správně stanovit NOPAT, WACC a C (NOA) a to právě pomocí jednotlivých úprav.

Ekonomický model se počítá podle vztahu:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C \quad (3)$$

#### 4.3.1 Vymezení C (NOA)

Velikost investovaného kapitálu lze stanovit z pasiv a nebo pomocí aktiv. V případě pasiv se jedná o tzv. finanční přístup (Capital – C) a nebo majetkový přístup (Net Operating Assets – NOA) pomocí aktiv.

V této práci se zaměřím na úpravu aktiv společnosti XYZ. Tato úprava se skládá z kroků:

- 1) Aktivace položek, které nejsou v rozvaze společnosti vykazovány.
- 2) Identifikace neoperativních aktiv a jejich vyčlenění.
- 3) Snížení aktiv o neúročený cizí kapitál.

V prvním kroku se jedná hlavně o úpravy položek, které firma využívá ke své hlavní činnosti, ale nejsou v rozvaze vykazovány. Jedná se většinou o leasing. U společnosti XYZ je hodnota leasingu nulová, tudíž nebudeme vykonávat žádné úpravy.

Dále se úpravy týkají oceňovacích rozdílů u dlouhodobého majetku. Z rozvahy je patrné, že tato hodnota je opět nula a obdobná situace je i u nedokončených investic.

Jedna z důležitých úprav se týká nákladů na výzkum a vývoj, společnost opět tyto náklady nebude aktivovat, žádné nevykazuje. U položek goodwillu a tichých rezerv je situace obdobná.



V dalším kroku se vyčlení neoperativní aktiva. Hotovostní likvidita ve všech letech je menší než 0, 5, žádné úpravy se tedy nebudou konat.

U analyzované společnosti dojde k úpravám neúročeného cizího kapitálu.

*Tab. 18 Neúročené cizí zdroje [vlastní zpracování]*

(v tis. Kč)	Neúročené cizí zdroje			
	2005	2006	2007	2008
Rezervy	0	0	0	0
Dlouh. Závaz. Neúroč	0	0	0	0
Krátkod. Závazky	5 113	6 858	6 936	5 924
Časové rozlišení pasiv	107	0	0	0
<b>CELKEM</b>	<b>5 221</b>	<b>6 858</b>	<b>6 936</b>	<b>5 924</b>

Po odečtení neúročeného cizího kapitálu od celkových aktiv(pasiv) dostaneme upravenou hodnotu C (NOA).

*Tab. 19 C (NOA) společnosti XYZ [vlastní zpracování]*

(v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008
<b>C (NOA)</b>	<b>5 855</b>	<b>5 691</b>	<b>6 322</b>	<b>9 882</b>

Velikost investovaného kapitálu se v průběhu sledovaného období výrazně navýšila

Oficiální údaje z roku 2009 bohužel ještě společnost nezveřejnila. Poskytla mi pouze přibližné odhady, z kterých vyplývá, že NOA je za toto období ve výši 9 733 458 Kč. Tento údaj bude potřebný při samotném výpočtu ukazatele EVA.

#### 4.3.2 Vymezení NOPAT

Nejdůležitější v této části výpočtu EVA je dosažení symetrie mezi NOPAT a C (NOA).

Základem NOPAT je výsledek hospodaření z běžné činnosti před zdaněním (EBT), který upravíme:

- 1) Vyloučíme placené úroky
- 2) Vyloučíme mimořádné položky
- 3) Započítáme vliv změny vlastního kapitálu

Tab. 20 Vymezení NOPAT v jednotlivých letech [vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008
VH před zdaněním	636	1 027	2 289	3 074
Nákladové úroky	95	59	21	33
HV po úpravách	540	967	2 268	3 041
Rozdíl mezi EBT	95	59	21	33
Původní placená daň	0	512	623	591
Dodatečně vypočtená daň	24	14	5	6
<b>NOPAT</b>	<b>516</b>	<b>440</b>	<b>1 639</b>	<b>2 442</b>

Analyzovaná společnost nevyužívá žádný leasing, ve sledovaných letech nebyl ani prodán žádný dlouhodobý majetek. Nákladové úroky tedy souvisí s krátkodobými úvěry, které společnost využívá od Komerční banky. Nákladové úroky se tedy odečtou od výsledku hospodaření před zdaněním a vyčíslí se tak nový hospodářský výsledek po úpravách.

Mezi těmito dvěma výsledky hospodaření tak vznikne rozdíl, z kterého je nutné vypočítat dodatečnou daň, podle daňové sazby za příslušný rok (Tab. 21). NOPAT se získá odečtením nově vypočítané dodatečné daně a původní daně od hospodářského výsledku po úpravách (Tab. 20).

U společnosti XYZ se jedná tedy hlavně o úpravy nákladových úroků a o úpravu daně, které souvisí se změnou C (NOA).

### 4.3.3 WACC

#### Náklady na cizí kapitál

Vzhledem k tomu, že úroková sazba jednotlivých úvěrů není známa, byl vybrán výpočet pomocí využití vztahu úroky / bankovní úvěry. Ve všech letech bylo postupováno podle této úpravy, pouze v roce 2008 se hodnotu úvěru snížila o částku 2 mil Kč, což je dlouhodobý úvěr. Z tohoto cizího zdroje byly úroky placeny poprvé až v roce 2009. Tento fakt tedy neovlivní rok 2008.

Společnost využívá ve sledovaných letech pouze krátkodobé bankovní úvěry od Komerční banky. Vypočítaná úroková sazba je snížena o vliv daní.

Nyní jsou připraveny všechny vstupní údaje k výpočtu nákladů na cizí kapitál.

Tab. 21 Náklady na cizí kapitál společnosti [vlastní zpracování]

(V tis. Kč a v %)	2005	2006	2007	2008
Bankovní úvěry	1 460	740	140	260
Průměrný stav BÚ	1 743	1 100	440	200
Nákladové úroky v Kč	95	59	21	33
Úroková sazba úvěru v %	6,53%	8,09%	15,42%	12,69%
Daň	26%	24%	24%	21%
<b>Náklady na CK s vlivem daní</b>	<b>4,83%</b>	<b>6,15%</b>	<b>11,72%</b>	<b>10,03%</b>

Společnost pracuje s vysokými náklady dluhu.. Tato hodnota je ovlivněna druhem poskytovaného úvěru od banky. Jedná se o krátkodobé úvěry a jejich úroková sazba je všeobecně vyšší.

### Náklady na vlastní kapitál

Existuje několik možných přístupů ke stanovení nákladů na vlastní kapitál. Jedná se například o dividendový model. Ten však není vhodný, jelikož společnost není obchodována na trhu a nevyplácí podíly na zisku.

Dalším možným způsobem výpočtu je stavebnicový model. Spočívá v tom, že k bezrizikové úrokové míře se přičítá přírůžka za riziko. Toto riziko vyplývá z rizika trhu, oboru, pružnosti nákladů atd. Tento model je pro statistické účely využíván i Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR.

K výpočtu jsem využila metodu CAPM (model oceňování kapitálových aktiv). Tato metoda je nejběžnější pro výpočet nákladů vlastního kapitálu a je také využívána na vyspělých trzích. Jelikož není společnost obchodována na kapitálovém trhu, jedná se tedy o metodu CAPM s náhradními odhady  $\beta$ . Potřebné údaje jsem zjistila pomocí internetových stránek [www.damodaran.com](http://www.damodaran.com). [18]

K výpočtu je tedy dále nutné znát:

- bezrizikovou úrokovou míru
- náhradní odhady  $\beta$  koeficientu
- rizikovou prémii

Ke stanovení nákladů na vlastní kapitál je nutné vypočítat ukazatele  $\beta$  – zadlužená:

$$\beta_z = \beta_n \times \left( 1 + (1 - T) \times \frac{CK}{VK} \right)$$

(4)

Podle následujícího vzorce, je určena výše nákladů na vlastní kapitál:

$$r_e = r_f + \beta \times (r_m - r_f)$$

(5)

Tab. 22 Výpočet nákladů na VK [vlastní zpracování]

	2005	2006	2007	2008
rf	3,53%	3,77%	4,28%	4,55%
Beta – nezadlužená	0,81	0,91	1,1	1,29
Beta – zadlužená	1,73	1,97	2,43	2,45
Riziková prémie	5,7%	5,96%	5,84%	7,1%
<b>Náklady na VK (<math>r_e</math>)</b>	<b>9,90 %</b>	<b>11,78</b>	<b>14,23%</b>	<b>17,44%</b>

Z výsledků je patrné, že náklady na vlastní kapitál jsou v jednotlivých letech rostoucí. Což souvisí se změnou struktury kapitálu.

V této chvíli jsou již stanoveny jednotlivé náklady na vlastní a cizí kapitál, může se tedy vypočítat WACC (průměrné náklady na kapitál). Důležité je použít hodnoty CK a VK, které jsou upravenými hodnotami a jsou z počátku roku. Jedná se tedy o hodnoty C (NOA). Zde jsou využity i podklady z roku 2004. Při výpočtu již neuvažujeme o vlivu daní, ten byl zohledněn v předcházejících výpočtech. Vzorec pro výpočet je následující:

$$WACC = N_{CK} \times \frac{CK}{C(NO A)} + N_{VK} \times \frac{VK}{C(NO A)}$$

(6)

Tab. 23 WACC společnosti XYZ [vlastní zpracování]

(v %)	2005	2006	2007	2008
Nck	4,83%	6,15%	11,72%	10,03%
Nvk	9,90%	11,78%	14,23%	17,44%
CK / C	35,92%	24,93%	13,00%	2,21%
VK / C	64,08%	72,61%	83,67%	97,79%
<b>WACC</b>	<b>6,36 %</b>	<b>8,57%</b>	<b>11,93%</b>	<b>17,06%</b>

V analyzované společnosti došlo ve sledovaných letech k nárůstu vážených průměrných nákladů na kapitál. U nákladů na vlastní a cizí kapitál samozřejmě také docházelo k jejich zvýšení. Jedná se zejména o vyšší zapojení dražšího vlastního kapitálu.

### Výpočet EVA

Vzorec (3) pro výpočet EVA byl již zmíněn, doplníme tedy získané hodnoty. V tabulce je vyjádřena ukazatel EVA pro jednotlivé roky.

Tab. 24 EVA společnosti XYZ [vlastní zpracování]

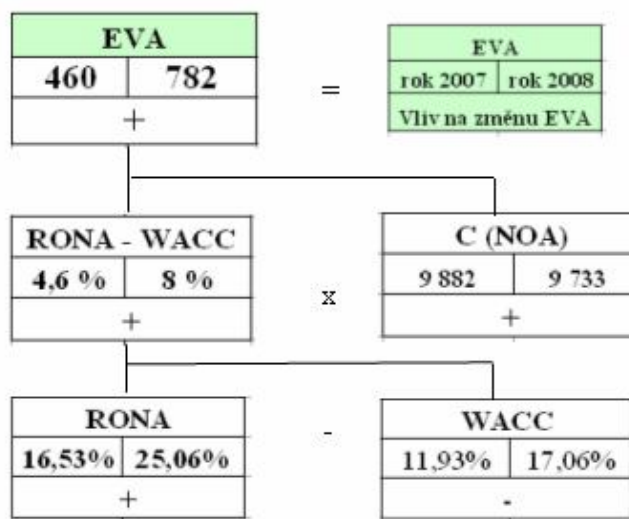
(v tis. Kč, v %)	2005	2006	2007	2008
C (NOA)	5 691	6 322	9 882	9 733
NOPAT	516	440	1 639	2 442
WACC	6,36%	8,56 %	11,92 %	17,05 %
<b>EVA</b>	<b>154</b>	<b>- 101</b>	<b>460</b>	<b>782</b>

Koncept EVA v sobě obsahuje hodnoty, které finanční analýza ukrývá a nezohledňuje. Představuje skutečnost, jak společnost svými aktivitami přispěla ke zvýšení a nebo naopak ke snížení hodnoty pro vlastníky společnosti.

Společnost XYZ dosahovala kladné hodnoty EVA a to je nejdůležitější skutečnost. Pouze v roce 2006 byla hodnota záporná, v následujících letech však svoji hodnotu již opět zvyšuje a to výrazně. V tomto případě se potvrdila skutečnost finanční stability společnosti. Vedení společnosti tedy může být spokojeno, podnik vytváří přidanou hodnotu.

Co přesně ovlivnilo přidanou hodnotu společnosti XYZ, lze vyjádřit pomocí pyramidového rozkladu ukazatele EVA, který je porovnává roky 2007 a 2008.

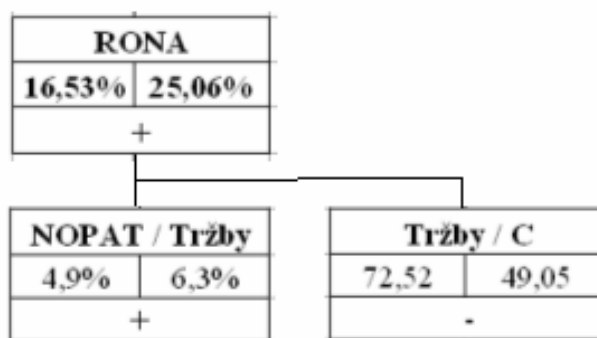
## 4.3.4 Pyramidový rozklad ukazatele EVA



Obr. 12 Pyramidový rozklad EVA [vlastní zpracování]

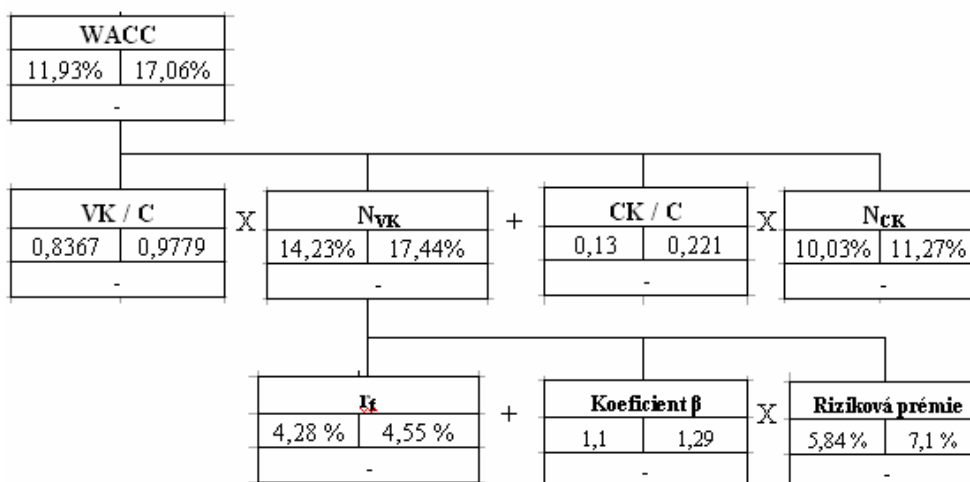
Rozklad ukazatele EVA začíná vyjádřením změny hodnoty ukazatele. Ve společnosti XYZ došlo k nárůstu hodnoty a to o 322 tis. Kč. Podnik tedy tvořil v letech 2007 a 2008 hodnotu pro své vlastníky.

Vztah RONA – WACC se nazývá spread, což vyjadřuje, zda podnik zhodnotil své vložené prostředky více, než jsou náklady na kapitál. U této společnosti došlo k nárůstu RONA, což kladně ovlivňuje ukazatel EVA. Vztah ale zahrnuje i vážené průměrné náklady na kapitál, které také vzrostly, což je negativní jev. Důležité je, že nárůst výnosů z investovaného kapitálu převýšil rostoucí náklady na cizí a vlastní kapitál. Tento fakt způsobil kladný vliv spread na ukazatel EVA.



Obr. 13 Vliv RONA na ukazatel EVA [vlastní zpracování]

Při výpočtu RONA je použit vztah ziskové marže ( $Nopat / Tržby$ ). Je zřejmé, že v tomto případě došlo ke zvýšení a to hlavně díky rostoucím tržbám společnosti. Hodnotu RONA dále ovlivňuje obratovost investovaného kapitálu ( $Tržby / Investovaný kapitál$ ). Růst investovaného kapitálu negativně ovlivňuje ukazatel EVA. Tento záporný vliv však nepřevýšil rostoucí ziskovou marži, na kterou měl pozitivní vliv také podíl odpisů a osobních nákladů na tržbách. Z tohoto důvodu RONA vzrostla a má kladný vliv na hodnotu ukazatele EVA.



Obr. 14 Vliv WACC na EVA [vlastní zpracování]

Druhá část spread se skládá z vážených průměrných nákladů na kapitál. Náklady na vlastní kapitál byly počítány pomocí CAPM s náhradními odhady  $\beta$ . Tato metoda využívá bezrizikovou úrokovou míru, koeficient  $\beta$  a rizikovou prémii. Všechny tyto hodnoty ale negativně ovlivňují ukazatel EVA, jelikož ve sledovaných letech došlo k jejich nárůstu.

Náklady na vlastní a cizí kapitál také vzrostly. Což opět způsobilo záporný vliv na ukazatel EVA. Celkově tedy WACC negativně působí na ekonomickou přidanou hodnotu.

Kompletní rozklad ukazatele EVA je zobrazen v příloze (P II) práce.

## 5 KONCEPT BALANCED SCORECARD

Pokud se jedná o konkrétní zavedení BSC ve společnosti, je velice důležité si uvědomit, že metoda BSC je metodou vrcholovou. Společnost musí být tedy stabilní, zejména musí zvládat finanční řízení své společnosti. Na základě zjištěných poznatků je zřejmé, že společnost XYZ je stabilní a že je schopna dosahovat ekonomické hodnoty pro své vlastníky. Je tak vhodnou společností pro implementaci BSC.

V rámci BSC se tedy jedná se v podstatě o přechod ke strategickému řízení. Tato změna by měla nastávat postupně, nelze ji provést najednou. Předpokladem pro aplikaci metody je například manažerské účetnictví a nebo také controlling.

Společnost by se měla zabývat procesní analýzou, která napomáhá posunout podnikové myšlení k určité komplexnosti. Společnosti XYZ bych také doporučila, teprve až po přípravné fázi, využít benchmarkingu, k prostudování a seznámení se s metodou BSC. Využít tedy zkušenostech ostatních podniků, které již mají v této oblasti určité zkušenosti.

Nejprve si ale společnost musí stanovit určité strategické cíle, stejně jako to udělala společnost XYZ.

Společnosti byla nápomocna studie knihy od autorů Horváth and Partners [1], ve které se zdůrazňuje zodpovězení důležitých otázek:

- *Jaké cíle jsou významné pro strategii?*
- *Jaká měřítko jsou vhodná?*
- *Jak všechny tyto akce plánovat, prosadit a následně kontrolovat? [1]*

Na všechny tyto otázky se společnost snažila odpovědět a to zejména za využití brainstormingu řídicích pracovníků. Po prostudování cílů společnosti, kdy jsme zejména vycházeli z finanční analýzy, SWOT analýzy a Porterova modelu, jsme nastolili tyto cíle, jako ty hlavní.



## 5.1 Strategie společnosti XYZ

Dlouhodobým cílem společnosti je zvyšování hodnoty, tedy zvyšování hodnoty podniku, měřeného podle EVA. Zvyšování tohoto měřítka se stalo strategickým základem společnosti, neboli vizí.

Při výpočtu jsme zjistili, že společnost, ve většině z analyzovaných let dosahuje kladné hodnoty EVA. Tuto hodnotu však chce zvýšit a to za pomoci strategie, která se rozpadá do čtyř perspektiv, ve kterých si stanoví cíle, pomocí nichž chce cíle dosáhnout.

Jak jsem již zmiňovala, analyzovaná společnost patří mezi malé podniky. Je tedy důležité, při efektivním nasazení BSC, myslet i na nákladovou situaci. Rozhodně není cílem implementace této metody výrazně navýšit náklady (právě díky zavádění BSC). Cílem tedy je zefektivnit nákladovou strukturu společnosti.

Strategií společnosti je tedy zvyšování její hodnoty a to dlouhodobě, posílit její postavení na trhu, ovládnout (získat) nové trhy a využít příležitosti v zahraniční oblasti. Tyto hodnoty jsou získané na základě podkladů společnosti. Nadále také zvyšovat kvalitu svých výrobků, snižovat počet reklamací a tím přispět ke spokojenosti zákazníků.

V neposlední řadě chce, aby její zaměstnanci splňovali požadavky společnosti. Chce tedy mít spolehlivé, odborně vzdělané a motivované zaměstnance, kteří přispějí k rozvoji společnosti.

V rámci jednotlivých perspektiv, se pomocí spolupráce zaměstnanců, vypracovalo několik variant strategických cílů. Tyto se dále třídily podle významnosti a realizovatelnosti a v konečné fázi se zvolily níže uvedené, jako ty nejdůležitější, které firma bude chtít uskutečnit.

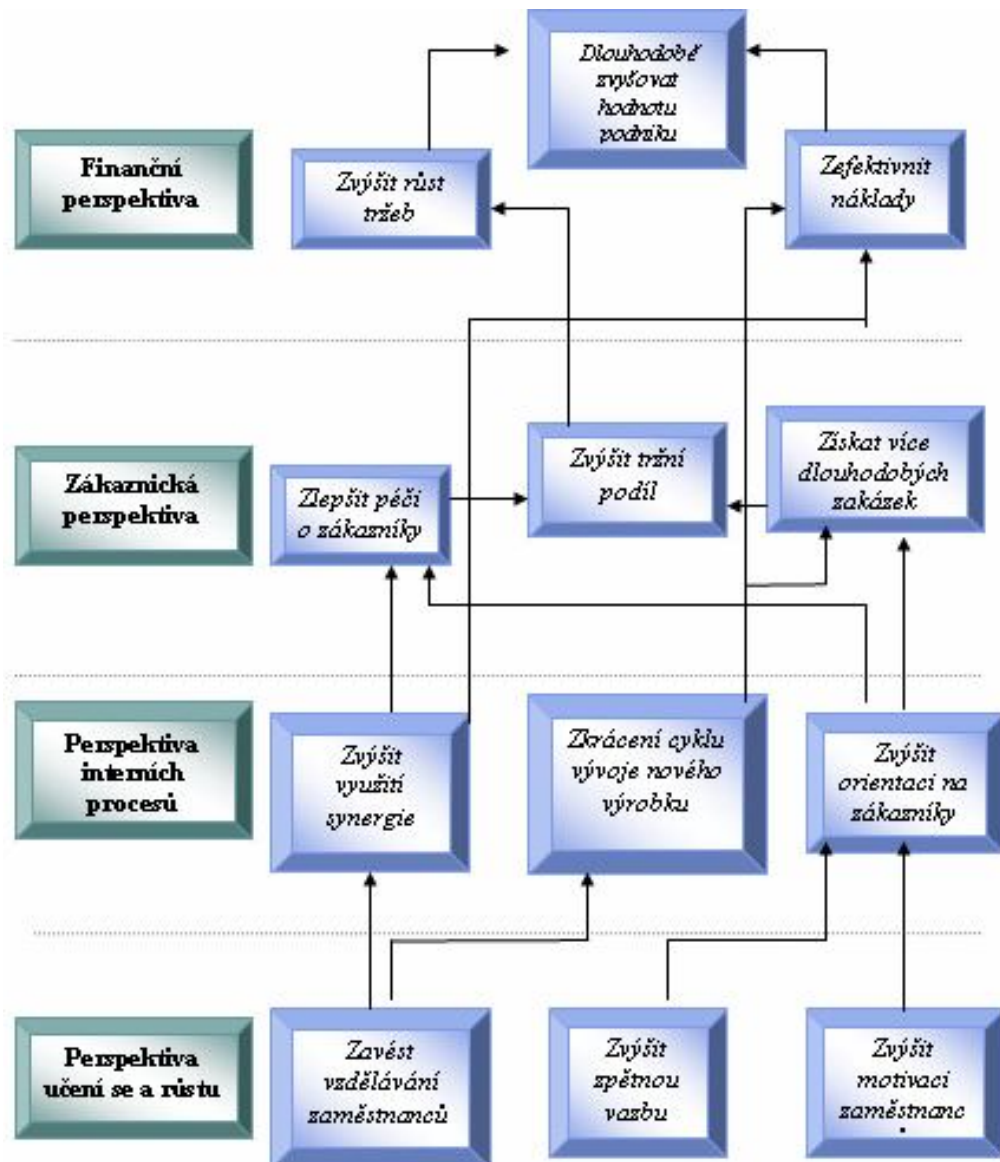
Jedná se tedy především o tyto cíle, které budou dále rozpracovány v jednotlivých perspektivách.

*Tab. 25 Cíle společnosti XYZ [vlastní zpracování]*

<b>Stanovené cíle společnosti XYZ</b>	
Zvýšení hodnoty podniku	Získání dlouhodobých zakázek
Zvýšení růstu tržeb	Zkrácení cyklu nového výrobku
Zefektivnění nákladů	Zvýšení orientace na zákazníky
Zlepšení péče o zákazníky	Zvýšit využití ze synergií
Zvyšování tržního podílu	Zvýšit vzdělávání zaměstnanců

## 5.2 Vybudování vztahů příčin a následků

Vztahy příčin a následků představují logiku, souvislosti mezi strategickými cíli a to v rámci jedné perspektivy a mezi ostatními perspektivami. Tím naznačují, jak musí firemní útvary spolupracovat, aby dosáhly stanovené strategie, což představuje podstatu BSC. V neposlední řadě udává vybudování vztahů příčin a následků celistvost nastolené strategie.



Obr. 15 Strategická mapa společnosti XYZ [vlastní zpracování]

Při znázornění vztahů příčin a následků jsem postupovala pomocí odvození na základě strategických cílů perspektivy potenciálů. Tzn. postup, kdy se začíná od poslední perspektivy a

strategické cíle se spojují v tomto pořadí: učení se a růstu, interních procesů, zákaznické perspektivy a perspektivy finanční. Tomuto postupu se říká bottom – up, důležité je, odpovídat na kontrolní otázku, zda chceme dosáhnout cíle proto, abychom podpořili splnění cíle jiného (tedy cíle ve vyšší perspektivě)?

Strategická mapa vyjadřuje analýzu vztahů příčin a následků. Vychází tedy z již stanovené podnikové strategie. Všechny cíle, které jsou zde znázorněny, vedou k vrcholovému cíli, tedy k **dlouhodobému zvyšování hodnoty podniku**.

Na tento cíl mají vliv cíle:

- *Zvyšování růstu tržeb*
- *Zefektivnění nákladů*

Na zvýšení tržeb má vliv zvyšování tržního podílu :

- *zvýšení tržního podílu,*

tento cíl ovlivní cíle zlepšení péče o zákazníky a získání většího počtu dlouhodobých zakázek.

Společnost XYZ chce posilovat své postavení na trhu a to pomocí zvýšené péče o zákazníky a získání více zakázek. Dá se říct, že již za svou historii má vybudované místo na trhu a to jak domácího, tak i zahraničního působení. Chce oslovit zákazníky i z jiných zemí a bojovat tak proti konkurenci.

Zefektivnění nákladů ovlivňují především procesní cíle:

- *zvýšení synergie*
- *zkrácení cyklu vývoje nového výrobku*

Společnost má v plánu zaměřit se na práci, která může být vykonávána jedním zaměstnancem a neprocházet určitým procesem. Tím se zkrátí čas a ulehčí práci ostatním zaměstnancům.

Zkrácení cyklu výroby nového výrobku je hlavně otázkou vývoje nové technologie, kterou společnost již plánuje. Podstatnou součástí tohoto cíle jsou vzdělání zaměstnanci, kteří by přispěli svými inovacemi k urychlení vývoje. Společnost XYZ již plánuje vybudování specia-

lizovaného pracoviště, sloužící pro tepelné zpracování a výrobu odlitků. Chce využít zdrojů EU v rámci programu s názvem Inovační projekt.

Cílové hodnoty si společnost stanovila sama, vycházela z předběžných odhadů a cílů a to tak, aby dosáhla růstu hodnoty podniku.

### 5.2.1 Finanční perspektiva

V rámci finanční perspektivy jsme se společností XYZ stanovili cíle takto:

Tab. 26 Cíle finanční perspektivy [vlastní zpracování]

Finanční perspektiva				
STRATEGICKÝ CÍL	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
<b>Dlouhodobě zvyšovat hodnotu podniku</b>	<b>EVA</b>	<b>Kč</b>	<b>782 287Kč</b>	<b>&gt; 830 000</b>
Zvýšit růst tržeb	Tržby	Kč	3 362 426 Kč	<b>4 200 000</b>
Zefektivnit náklady	% celkových nákladů na plánovaném obratu	%	96,6 %	<b>90 %</b>

#### Zvyšování hodnoty podniku

Dlouhodobé zvyšování hodnoty podniku je cíl, který je nadřazen nad všemi cíli společnosti. Jako měřítko cíle si společnost vybrala ukazatel EVA. Myslím si, že je to velice vhodné měřítko, protože hodnotí všechny možné vlivy, které například finanční analýza opomíná. Tento ukazatel stejně jako BSC se měří mezi moderní prvky řízení společnosti.

V předešlé části jsem již tento ukazatel počítala, je tedy jasné, že společnost dosahuje kladných hodnot, což je důležité. Cílem společnosti je tuto hodnotu ještě zvýšit. Stanovila si určitou vizi a ta je vyšší než 830 tis. Kč a samozřejmě by se měla zvyšovat. Podnik si tyto hodnoty stanovil samostatně, kdy vycházel z dlouhodobého vývoje a cílů. Této hodnoty podnik dosáhne za pomoci zvýšených tržeb a zefektivnění nákladů.

#### Zvýšení růstu tržeb

Dalším cílem je posilování obratu společnosti. Ta si stanovila, že by chtěla svoje tržby zvýšit o cca 830 tis. Kč. A to právě za pomoci růstu tržního podílu, tedy získání nových zákazní-

ků, pokud možno získání více dlouhodobých zakázek. Což souvisí s perspektivou zákaznic-kou, která bude níže popsána.

### Zefektivnění nákladů

Nízká cena produktu spolu s vysokou kvalitou je jednou z nejdůležitějších kritérií zákazní-ka. Cílem společnosti je tedy minimalizace stávajících nákladů, které by měřila pomocí % nákladů na plánovaném obratu. V současné době dosahuje hodnot 96%, což chce společ-nost snížit na hodnotu 90%.

Největší položkou v oblasti nákladů je výkonová spotřeba a samozřejmě osobní náklady zaměstnanců. Pomocí důslednější analýzy nákladů, která by spočívala především v určení slabých míst a také v udržení počtu zaměstnanců, by mohlo k požadovanému snížení spo-lečnost dospět.

### 5.2.2 Zákaznická perspektiva

Tab. 27 Cíle zákaznické perspektivy [vlastní zpracování]

Zákaznická perspektiva				
<i>STRATEGICKÝ CÍL</i>	<i>Měřítko</i>	<i>Jednot-ka</i>	<i>Současná hodnota</i>	<i>Cílová hod-nota</i>
Zvyšovat tržní podíl	Podíl počtu výrobků spo-lečnosti XYZ na podílu výrobků konkurence	%	23%	<b>30%</b>
Zvýšit péči o zákazníky	Podíl počtu spokojených zákazníků na celkových zjištěných dotazováním	%	-%	<b>90%</b>
Zvýšit počet dlouhodobých zakázek	Podíl dlouhodobých zaká-zek k celkovým zakázkám	%	48%	<b>58%</b>

#### Zvyšování tržního podílu

Společnost XYZ má již své stálé postavení na trhu, tuto situaci chce posílit. Jejím cílem je získání nových zákazníků a to nejen v rámci domácího, ale i na zahraničním trhu. Měla by zaujmout hlavně svou kvalitou výrobků, taky originalitou a obrovskou výhodou je, že tato společnost vyrábí své výrobky vysloveně podle potřeb zákazníků. V současné době společ-nost zaujímá 23% z celkového trhu. Tuto skutečnost by ráda zvýšila na 30%.

Společnost vyvíjí určité aktivity v rámci zahraničního obchodu, jejím cílem je ale tyto aktivity zvýšit a zajistit si tak stálé postavení na trzích Evropy. Mezi tyto země patří zejména Německo a Polsko. Strategií podniku tedy je, navýšit svůj podíl na mezinárodním trhu a tím přispět ke zvýšení hodnoty podniku. Právě v zemích střední Evropy vidí společnost XYZ svou příležitost. Tento nárůst aktivit v zahraničí způsobí také zvýšení zisku, což vyjadřuje cíl finanční perspektivy.

### **Zvýšit péči o zákazníky**

Zákaznická perspektiva nezdůrazňuje pouze ukazatele ziskovosti. Zde jsou nejdůležitější zákazníci společnosti XYZ. BSC přináší do podniku nové přístupy a to hlavně při identifikaci nových zákazníků a definici stálých zákazníků. U stálých zákazníků chce zvýšit péči o ně. Ta by spočívala především v rychlém zpracování zakázky, pokud bude možnost poskytnout i pozáruční servis. V případě reklamace, tuto situaci co nejrychleji vyřídit. Tyto všechny aspekty přispějí k vyšší spokojenosti zákazníků. Jednalo by se o strategii, která by sledovala počet opakovaných nákupů od zákazníků, kteří již se společností spolupracovali. V současné době společnost nijak péči o své zaměstnance neměří, ale byla by ráda, aby hodnota byla vyšší než 90% spokojených zákazníků z celkových. Spokojenost zákazníků se především pozná dlouhodobou spoluprací a opakovanou zakázkou u společnosti XYZ. V rámci perspektivy interních procesů je stanoven cíl zvýšit interní orientaci na zákazníka, plnění tohoto cíle bude měřeno pomocí dotazování. Což napomůže i zvýšit péči o zákazníky.

### **Získání dlouhodobých zakázek**

Problémem společnosti je získat dlouhodobé zakázky. Při konzultacích ve společnosti vyšlo najevo, že je velice obtížné získat zakázku, která je delší než šest měsíců. Podnik chce zvýšit tento podíl o celkových 10% a to tak, aby větší polovina celkových zakázek byla právě dlouhodobých. K tomuto cíli by měly napomoci cíle z perspektivy interních procesů, konkrétně tedy orientace na zákazníky a také zkrácení doby vývoje nového výrobku.

### 5.2.3 Perspektiva interních procesů

Tab. 28 Cíle perspektivy interních procesů [vlastní zpracování]

Perspektiva interních procesů				
<i>STRATEGICKÝ CÍL</i>	<i>Měřítko</i>	<i>Jednotka</i>	<i>Současná hodnota</i>	<i>Cílová hodnota</i>
Zkrátit cyklus vývoje nového produktu	Podíl nově vyvíjených produktů s dobou kratší než 9 měsíců	%	54 %	<b>70 %</b>
Zvýšit využití synergií	Zprávy o důsledcích synergických efektů	-	-	-
Zvýšit orientaci na zákazníky	% spokojených zákazníků k celkovému počtu zákazníků	%	-	<b>85%</b>

#### Zkrátit cyklus vývoje nového produktu

V rámci této perspektivy se společnost snaží o produkci výrobků tak, aby byli zákazníci spokojeni. Spokojenost se netýká jen zákazníků, jde zde i o vlastníky, tedy majitele společnosti XYZ, kteří se snaží zvýšit svůj zisk. Zlepšením výrobních procesů může dojít i ke zlepšení kvality výroby, ke zlepšení výrobních časů. Společnost XYZ se snaží o maximální využití času tak, aby v co nejkratší době a co nejkvalitněji, splnila požadavky svých zákazníků a ti tak byli spokojeni. Spolupracuje na vývoji prototypů s VŠ. Vývoje výrobků však přesahují dobu delší než devět měsíců. Pokud by se tato doba urychlila společnost by tak snížila svoji konkurenci. Jen pro upřesnění bych zde zmínila, co přesně znamená doba vývoje nového produktu. Měří se od doby schválení projektu a končí s první dodávkou zákazníkovi.

#### Zvýšit využití synergie

Využití synergie je měřítko, které se především vyskytuje v rámci systému controllingu. Společnost tento systém nemá zaveden, přejímá pouze některé prvky. Měřítkem pro tento cíl se stanou zprávy o využití synergie, které poskytnou jednotlivá oddělení. Cílové hodnoty nejsou nijak stanoveny, společnost samozřejmě ale očekává maximální využití synergie. Interní orientace na zákazníky a zvýšená péče o ně je základem pro využití synergie, na tomto systému je např. založena i týmová práce. Definicí synergie může být úplnost subsystémů, jejich kvalita a vzájemná provázanost.

### Zvýšit orientaci na zákazníka

Společnosti bych navrhovala tuto spokojenost měřit. Existuje spousta variant a to od dotazníkového šetření, telefonických rozhovorů a nebo osobních pohovorů. Myslím si, že společnost by mohla využít dotazníkové šetření, tato varianta je nejméně nákladná a v případě nějakých zjištěných závad by se mohlo přejít k osobnímu rozhovoru. Analyzovaný podnik doposud neměl takto přesně stanovenou zpětnou vazbu od svých zákazníků. Tím zjistí i důležité informace nejen o zákaznících, ale i zaměstnancích. Jakým způsobem přistupují k zákazníkům, zda byl zákazník zcela spokojen. Tento proces se odvíjí od přístupu zaměstnanců k zákazníkům. Společnost s touto problematikou musí sledovat, jak se zaměstnanci chovají k zákazníkům a upřít tak svou pozornost i na ně. Což opět podpoří cíl z perspektivy učení se a růstu.

Společnost by také měla zvýšit interní orientaci na zaměstnance. Společnost se řadí mezi malé a tak by komunikace měla být rozhodně snadnější. Společnost by měla provádět dotazníková šetření, anonymní ankety mezi zaměstnanci. Která by se týkala vzájemné propojenosti s interním oddělením. Pokud by výsledky byly v cílových hodnotách, měla by společnost své zaměstnance odměnit.

#### 5.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Tab. 29 Cíle perspektivy učení se a růstu [vlastní zpracování]

Perspektiva učení se a růstu				
<i>STRATEGICKÝ CÍL</i>	<i>Měřítko</i>	<i>Jednotka</i>	<i>Současná hodnota</i>	<i>Cíl. Hodnota</i>
Zvýšit zpětnou vazbu	Dotazníkové šetření provedené v rámci spokojenosti zaměstnanců	%	- %	<b>85%</b>
Zaměřit se na vzdělávání zaměstnanců	Počet školení za rok	Ks	3 x	<b>6 x</b>
	Získané certifikáty v rámci vzdělávání	Počet certifikátů	-	<b>3 certifikáty</b>
Zvýšit motivaci zaměstnanců	Pomocí měření odchodu zaměstnanců s odbornými znalostmi.	%	5%	<b>2%</b>
	Dotazníkové šetření provedené v rámci spokojenosti zaměstnanců (pomocí bodové škály)	body	-	<b>85%</b>



### **Zvýšení zpětné vazby**

V rámci této perspektivy se společnost rozhodla zaměřit zejména na zpětnou vazbu zaměstnanců. Toto hodnocení se provádí pomocí dotazování a to v pololetním intervalu. Zaměstnanci musí vědět, že svůj názor mohou sdělit svému nadřízenému a naopak vedoucí pracovník by měl zaměstnanci sdělit, který z jeho výkonů je opravdu dobrý a naopak. Za dobrý výsledek ho samozřejmě ocenit, což podpoří motivaci (stimulaci).

Společnost nijak zpětnou vazbu nesleduje, což je podle mého mínění špatné. Protože k dlouhodobému zvyšování hodnoty podniku bez přispění zaměstnanců nedojde.

### **Zvýšit vzdělávání zaměstnanců**

Společnost stanovila tuto oblast za problémovou. Podle mého názoru, je vzdělávání zaměstnanců v této oblasti velice důležité. Společnost spolupracuje s vysokou školou, ale pouze v rámci vývoje nového výrobku. Což si myslím, že je obrovská příležitost. Zvýšit vzdělávání zaměstnanců by chtěla společnost, hlavně tedy využít školení odborných profesí v rámci VUT Brno a také by chtěla více využívat členství ve svazu slévárenství. Z rozhovorů vyplynulo, že společnost pořádá kolem tří školení ročně, což je velice málo. Cílem je zvýšit tento počet na šest a zaměřit se více na novou technologii a nové přístupy v podnikové oblasti. Kvalitní pracovní síla je důležitým zdrojem pro podnik, v dnešní době totiž pociťuje rušení klasického oboru slévárenství. Propracovaný vzdělávací systém přispěje k výchově odborně vzdělaných zaměstnanců a to podle vlastních představ podniku.

Společnost by také v rámci vzdělávání zaměstnanců mohla využít různé školicí kurzy, jejichž výstupem jsou certifikáty, tedy doklady o absolvování kurzu. Zvýšilo by to vzdělanost a motivaci nejen zaměstnancům, ale certifikát o odborné vzdělanosti může být nápomocný ke zvýšení počtu zákazníků.

### **Zvýšení motivace zaměstnanců**

Společnost si uvědomuje, že motivace zaměstnance je důležitá a proto, se na ni chce zaměřit. Zákazník přichází do styku se zaměstnancem, který musí být kromě toho, že musí rozumět své činnosti, dává dojem za celý podnik.

Motivovaný zaměstnanec je v podstatě zaměstnanec, který je stimulován společností, vedoucími pracovníky a nebo i celkovým pracovním prostředím.

Motivace může být slovní, tedy v rámci běžného rozhovoru. Ale může být i v rámci zpětné vazby, kdy vedoucí pracovník své zaměstnance zhodnotí a vyjádří svoji spokojenost s jeho prací. Motivace má spoustu různých forem. Společnost by se chtěla zaměřit na slovní motivaci a pak v rámci dobře odvedeného výkonu i finanční ohodnocení, poskytování různých benefitů.

Měření této motivace by mělo odrážet spokojenost zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec tuto společnost neopustí. Podnik se tedy snaží udržet si tímto způsobem kvalitní, odborně vzdělané zaměstnance a tím tak snížit jejich odchod na 2% z původních 5% z celkového odchodu zaměstnanců.

K dalšímu měření zaměstnanecké motivace může docházet pomocí hodnotící bodové škály.

### **5.3 Přípravná fáze na implementaci BSC**

Při zavádění BSC musí společnost připravit podmínky, které usnadní tuto fázi. Společnost by se měla zabývat procesy, které právě tyto podmínky zajistí.

Tyto procesy především zahrnují:

- roll out, proces rozšíření BSC do společnosti XYZ
- zajištění plynulého nasazení v rámci řídicího systému
- podporu pomocí informační technologie

#### **5.3.1 Roll – out, proces rozšíření BSC**

V této fázi má společnost určitou výhodu před ostatními, ta spočívá ve velikosti podniku. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou společnost, tzn. proces rozšíření je zde zcela zjednodušen. U velkých společností by se BSC muselo rozšiřovat na organizační jednotky, společnost by se měla zabývat svou podnikovou filosofií a celkově by byl proces ztížený a trval by rozhodně delší dobu.

Všeobecně se uvádí, že při tvorbě BSC by měli v podniku existovat tři role. Architekt, tedy osoba, která je zodpovědná za vytvoření BSC a jeho zavedení. Dalším je nositel změn, který by měl být vedoucím rozvoje nového manažerského systému a jako poslední se uvádí hlasatel. Ten provádí tzv. vnitřní marketingovou kampaň, je zodpovědný za získání důvěry a podpory zaměstnanců v podniku.

Ve společnosti XYZ se bude pracovat přímo se zaměstnanci. Jak jsem již řekla, společnost má 25 zaměstnanců. Seznámit tedy všechny o probíhajících změnách nebude nijak složité. Podle mého názoru je tedy zbytečné určovat tři role, které budou plnit již zmiňované úkoly.

Aby se zbytečně nezatížili manažeři podniku, navrhovala bych externistu (kouče), který připraví dokumentaci a je k dispozici společnosti při implementaci. Tento kouč vypracuje změny, které jsou potřeba provést a to na základě workshopů s majitelem a vedoucími pracovníky / manažery. Tím se zbytečně nezatíží vedoucí pracovníci, pouze tedy na dobu nezbytně nutnou. Externista by také sdělil vizi společnosti a stanovené cíle zaměstnancům tak, aby i oni sami mohli přispět k lepším výsledkům a celkově se zapojili do BSC.

Kouč by byl ve společnosti přítomen pouze po dobu nezbytně nutnou. V dalších fázích pak budou za jednotlivé aktivity odpovědět samotní pracovníci. Jakmile je proces zaběhlý, je velice důležité ho rozšířit ve společnosti a to jak horizontálně, tak i vertikálně.

### **5.3.2 Zajištění plynulého nasazení**

Nejlepší předpoklady pro úspěšné nasazení BSC v rámci řízení jsou naplněny v případě, kdy je strategické a operativní plánování, reporting a systém cílů ve společnosti dobře stabilizovány a také koordinovány.

Tato fáze spočívá hlavně v:

- integraci BSC do systému plánování
- vedení zaměstnanců s pomocí BSC
- integrace BSC do systému reportingu

Nutné je začlenit BSC do plánování, jak krátkodobého i dlouhodobého, tak aby došlo k plynulému přizpůsobování se nové strategii. Musí dojít k propojení cílů strategických s rozpočty a cíli krátkodobými. Tím se společnost zaměří na strategické cíle a ukazatele (finanční, ale i nefinanční) budou vstupovat do krátkodobého plánování. Zde bych ráda zmínila, že především ty dlouhodobé cíle jsou pro management ty, na které by se měl zaměřit. Pokud budou sledovat pouze ty krátkodobé, budou velice krátkozrací.

V poslední době je stále více kladen důraz na vedení zaměstnanců, což zohledňuje i systém BSC. Čím jsou zaměstnanci společnosti důležitější, a to především z důvodu realizace stanovení strategie, tím je propojení BSC se systémem vedení intenzivnější. V některých společnostech dochází k odsouhlasení cílů právě zaměstnanci. Myslím si, že by se to mělo týkat pouze cílů, které přímo souvisí s konkrétními zaměstnanci. Pokud se s cíli ztotožní samotní zaměstnanci, přijmou tedy tyto cíle za své, zvýší se osobní angažovanost zaměstnance. V některých publikacích se také uvádí propojenost BSC se systémem odměn. Vzhledem k analyzované společnosti bych s tímto krokem ještě posečkala a to do doby, až bude mít již více zkušeností.

BSC také výrazně přispívá k systému reportingu podniku, mění ho na moderní a optimalizovaný systém. Ve 21. století je naprosto automatické, že veškerá data se budou uchovávat v elektronické podobě. Pouze některé dokumenty jsou přístupné v papírové podobě. A právě jednoduchost ve vedení dat má BSC jen podpořit. Tím se sníží i zbytečné náklady na zpracování dat. BSC tedy třídí data podle toho, jak s informacemi společnost nakládá. Systém reportingu by měl být samozřejmě přizpůsoben i strategii společnosti.

Společnost by tedy měla rozlišovat tyto data:

- Analytické informace (slouží k rozhodování v běžných situacích)
- Informace operativního charakteru (využívají se k uchování a řízení běžných procesů)
- Strategické informace (podpoří konkurenční postavení)

### **5.3.3 Podpora BSC informační technologií**

Podporou pro tuto implementaci bude samozřejmě počítačový program. Myslím si, že vzhledem k velikosti podniku je zbytečné pořizovat složité programy. Na trhu samozřejmě

existují speciální programy pro podporu BSC, mezi ně se například řadí Gentia software a nebo QPR – QPR Scorecard. Určitě mají větší vypovídací schopnost, ale jsou velice nákladné. Podle mého názoru naprosto postačí Microsoft Excel. V tomto programu se musí tedy vytvořit určitý rámec, kdy se budou sledovat jednotlivé cíle a měřítka. Je nutné na tuto pozici najít opravdu schopného pracovníka, který umí s tímto programem pracovat. Tyto výkazy by se pak měly stát součástí reportingu, aby manažeři a i zaměstnanci mohli pozorovat změny, které společně dosáhli.

#### 5.4 Časový rámec implementace BSC ve společnosti XYZ

Implementace BSC ve společnosti většinou trvá okolo 16ti týdnů. Doba se odvíjí od času, který stráví manažeři při stanovování strategických cílů, tedy workshopů. U společnosti XYZ je doba stanovena na 10 měsíců. Samozřejmě se čas, v případě potřeb, může prodloužit. Důležité je, aby manažeři měli dostatek času přemýšlet o struktuře BSC a celkové strategii. Tím se postupně stane kouč pouze pomocníkem, který bude přihlížet a vrcholové vedení tak přejde k novému přístupu k řízení podniku. Tento časový rámec by měl sloužit především jako podpůrný prostředek.

Tab. 30 Časová implementace BSC [vlastní zpracování]

<i>Aktivity společnosti při implementaci</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Výběr implementačního týmu (kouče)										
Stanovení cílů a jejich ověření koučem spolu s manažery společnosti za pomoci workshopů										
Propojení navrhovaných změn s cíli a měřítka BSC										
Seznámení zaměstnanců se změnami a plány společnosti										
Přípravení systému sledování BSC pomocí MS Excel										
Samotná fáze implementace a její dokončení										
Kontrola implementace										

Výběr implementačního týmu potrvá pouhý jeden týden. V rámci výběru by měl být kladen důraz na to, aby se kouč stal, i když jen na krátkou dobu, součástí společnosti. Stanovení cílů zabere manažerům největší část implementace. Jedná se o důležitou fázi, proto by se čas měl přizpůsobit potřebám implementačního týmu. Od správně stanovených cílů se odvíjí úspěšnost zavedení BSC. V rámci třetí fáze se připravují podklady pro vyjasnění vztahů příčin a následků a dále je i samotný řetězec vypracován. Dochází také k navrhování a stanovení měřítek.

V době, kdy společnost zná již svoje cíle, má vypracované konkrétní hodnoty, může tuto představu sdělit svým zaměstnancům a seznámit je s implementací BSC. Každý zaměstnanec tak bude znát strategii společnosti.

V šestém a sedmém týdnu se společnost XYZ zaměří na systém MS Excel, který bude sledovat změny provedené v rámci BSC a hodnotit dosažené výsledky.

V rámci posledních tří týdnů se dokončuje implementace BSC a následně dochází k její kontrole.

#### **5.4.1 Zodpovědnost za implementaci**

Nyní bych ráda stanovila konkrétní osoby, které budou zodpovídat za jednotlivé oblasti.

Vedoucího implementace, tedy kouče, by měl vybrat samotný majitel společnosti. Důležitým kritériem, tedy kromě zkušeností a znalostí, je rozhodně vzájemná důvěra.

Tento kouč by tedy vedl, jak jsem již zdůraznila, pracovní porady manažerů a majitele firmy. Ve společnosti jsou čtyři manažeři (vedoucí) jednotlivých úseků. Ti by se podíleli na tvorbě a byli by i zodpovědní za rozšíření BSC do oblastí, ve kterých působí. Dohlédli by i na to, že zaměstnanci pochopili cíle, které byly nastoleny a že všichni se s konceptem BSC ztotožnili.

Co se týče technické podpory, navrhovala bych rozšířit pravomoc technického oddělení, konkrétně tedy z oddělení technologie a výrobní kooperace. Podle mého názoru by bylo vhodné tímto úkolem pověřit stávajícího zaměstnance. Záleželo by samozřejmě na společnosti, zda by chtěla přijmout pracovníka, který by se staral pouze o tuto oblast. Což by ale zvýšilo náklady podniku.

### **5.5 Náklady spojené s implementací**

Náklady na implementaci BSC ve společnosti XYZ jsou odhadnuty na 930 tis. Kč. Tato částka je odhadem, který je především ovlivněn zaměstnáním dvou nových pracovníků. Další významnou částku zde tvoří náklady na poradce při zavádění BSC. Ten bude během dvou měsíců pravděpodobně využíván neustále. Jeho další činnost se postupem zavádění sníží, ale i přesto jsou odhadnuty náklady na skoro 300tis. Kč. K tomu, aby zaměstnanci dobře pochopili souvislosti, rozhodně slouží školení, které budou muset proběhnout. Samozřejmě, že i za tyto služby společnost vynaloží své prostředky a to ve výši 160 tis. Kč.

Pokud se společnost rozhodne přijmou dalšího zaměstnance na pozici IT a také jednoho pracovníka do vývojového centra, zvýšily by se náklady o cca 480 tis. Kč / rok.

Zde je tedy uveden předběžný rozpočet na zavedení systému BSC:

*Tab. 31 Náklady na implementaci BSC [vlastní zpracování]*

<b>Náklady na implementaci BSC ve společnosti XYZ (v tis. Kč)</b>	
Náklady na implementační tým	290
Potřebná školení	160
Osobní náklady na nové zaměstnance	480
<b>CELKEM</b>	<b>930</b>

## 5.6 Přínosy implementace BSC

I když by se mohla zdát společnosti XYZ částka 930 tis. Kč příliš velká, je potřeba zmínit návratnost této investice. Pokud bude systém BSC úspěšně zaveden, budou výnosy z této akce zvýšeny. Konkrétně tedy tržby vzrostou o cca 840 tis Kč a dojde zároveň k úspoře nákladů a to ve výši cca 3 100tis Kč. Což jsou stanovené cíle společnosti v rámci finanční perspektivy (Tab.26).

Pokud se BSC ve společnosti úspěšně implementuje, dojde k realizaci stanovených cílů, zvýší se výnosy a hodnota společnosti celkově. Nejen v rámci tržeb a úspory nákladů. Zvýší se vzdělanost, motivace zaměstnanců, zpětná vazba. Společnost XYZ se obohatí o nový přístup ke svým zaměstnancům. Zvýší podvědomí o společnosti u svých zákazníků. Společnost splní svou dlouhodobou snahu o rozvoji svého působení na trhu a to i v zahraničí.

Existují však jistá rizika, že implementace BSC nebude efektivní a to zejména z důvodů špatného zavedení systému do společnosti.

## 5.7 Rizika implementace Balanced Scorecard

Všeobecně je známo, že společnost věnuje větší důraz skutečnostem, které jsou hodnoceny a nebo nějakým způsobem monitorovány. Na tomto principu je založen koncept BSC, který

se snaží o to, aby výsledky byly předávány otevřeně a ve srozumitelné podobě. Existuje však několik faktorů, které brání v zavedení a efektivního využití BSC.

Ve společnosti XYZ by tedy nemělo docházet k následujícím skutečnostem:

- implementační tým je nesprávně vybrán
- jednotliví členové týmu se mění v době zavádění
- nejsou správně zvolena měřítka a celkový strategický cíl je příliš všeobecný
- vrcholový manažeři se nezúčastňují implementace BSC
- implementaci není věnován dostatek času a vše se podřizuje běžným pracovním činnostem
- zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o nadcházejících změnách
- zaměstnanci nejsou ztotožnění s cíli společnosti
- nedostatek finančních zdrojů na zavedení BSC

Pokud se společnost XYZ vyhne těmto kritickým faktorům a bude se řídit doporučením, implementace by měla být úspěšně zavedena.



## ZÁVĚREČNÉ NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST XYZ

Implementace Balanced Scorecard ve společnosti XYZ, pouze ale v případě úspěšné implementace, přinese společnosti nespočet výhod a nových možností. Mezi ně bych zejména zařadila:

- zkvalitnění interních procesů
- zefektivnění reportingu společnosti
- zlepšení chodu společnosti
- nový přístup k zaměstnancům
- zavedení propracovanějšího systému školení
- snížení nákladů
- větší podvědomí o společnosti u svých zákazníků
- pomocí BSC dojde k naplnění cílů a vizí společnosti, které si stanovila

Myslím si, že společnost XYZ by mohla využít svého postavení na trhu a své finanční stability k tomu, aby podpořila své cíle a vize. Důležité však ale je, aby tuto změnu chtěli provést všichni zaměstnanci, manažeři a v neposlední řadě vlastníci podniku. S konceptem BSC by měli být naprosto srozuměni a být o něm přesvědčeni.

Základem úspěchu je dobré stanovení cílů společnosti. Ty musejí být naprosto v souladu se strategií společnosti a také musí být samozřejmě realizovatelné. Měly by být nastoleny tak, aby přispívaly ke splnění poslání společnosti.

Společnosti bych také ráda navrhla, aby k implementaci vybrala poradce, který bude maximálně seznámen o situaci podniku, aby znal jeho potřeby a také aby se i na tak krátkou dobu při zavádění stal součástí podniku. Zaměstnanci zde hrají tu nejpodstatnější část, pokud bude koncept přijat jimi, bude rozhodně větší část úkolu již splněna. Nadšení pro implementaci a pro práci je vždy velice důležité.

Pro správné fungování systému, bude nutné propojit ho, do všech oblastí společnosti XYZ. Ať už se jedná o plánování, kontrolu, výzkum a vývoj, personalistiku, informační technologii a v neposlední řadě i do systému řízení společnosti. Systém Balanced Scorecard se musí stát součástí společnosti, nesmí to být jen jeden z dalších ukazatelů výkonnosti.

## ZÁVĚR

Svou diplomovou práci jsem rozdělila na část teoretickou a část praktickou. V první části jsem se zabývala především zpracování literárních podkladů. Jednalo se o rešerši měřítek společnosti všeobecně, srovnání klasických a moderních ukazatelů, podstatnou část jsem věnovala finanční analýze. Koncept Balanced Scorecard tvoří největší část mé práce. Snažila jsem se vystihnout podstatu, přiblížit jednotlivé perspektivy a to tak, abych nastolila základ pro svou projektovou činnost.

Balanced Scorecard je moderním systémem, který se zaměřuje jak na finanční ukazatele, ale společnosti představuje nefinanční ukazatele. Stává se součástí řízení podniku a to ve všech oblastech.

V praktické části jsem se snažila alespoň přiblížit činnost podniku. Což bylo velice složité vzhledem k tomu, že si společnost nepřála zveřejnit název a konkrétní popisné údaje.

Dále jsem provedla analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Tedy analýzu pěti sil, SWOT a finanční analýzu. Tyto informace jsem využila při implementaci BSC. Zjistila jsem, že společnost dosahuje kladných hodnot. Má velice dobré postavení i v rámci odvětví a je celkově finančně stabilní. Což je dobrým základem pro zavedení nového řízení ve společnosti.

Na základě zjištěných skutečností byli stanoveny cíle, metriky a celkové hodnoty pro BSC. Zaměřila jsem se na finanční, zákaznickou, perspektivu interních procesů a učení se a růstu. Dále jsem zmínila proces zavádění systému do řízení společnosti, stanovila náklady, které by mohla společnost při zavádění BSC vynaložit. V této souvislosti jsem zmínila, že finanční prostředky, které budou nutné poskytnout, jsou nesrovnatelné se ziskem, který tento systém přinese. Výnos se ale nedá skutečně vyčíslit, protože přínosy nelze odhadnout pouze finančními měřítky.

Tato diplomová práce by měla být společnosti určitou inspirací pro řízení. Celkově lze říci, že se jedná o perspektivní společnost, která zvyšuje svoji hodnotu. Balanced Scorecard by měl být managementu nápomocný, ke splnění předem stanovených cílů. Měl by poskytnout vedení společnosti XYZ ucelený pohled o prosperitě, nedostatcích a možných problémech.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- [2] KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. *Balanced Scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Managament press, 2000. 261 s. ISBN 80-7261-032-5.
- [3] KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie v praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [4] KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. Praha: C.H. BECK, 1999. 1. vydání. S. 304. ISBN 80-7179-227-6.
- [5] KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přepracované vydání. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- [6] KOTLER, P. TRIAS F. *Inovativní marketing : Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. Praha : Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.
- [7] KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů : Jak rozpoznat a nespáchat*. 1. Praha : Grada Publishing, 2005. 140 s. ISBN 80-247-0969-4.
- [8] MAŘÍK, M. *Oceňování podniku*. 1. Praha : Ekopress, 1996. 110 s. ISBN 901991-1-9.
- [9] MRKVIČKA, J., KOLÁŘ, P. *Finanční analýza*. 2. přeprac. Vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
- [10] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha : Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [11] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [12] VALACH, J., et al. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [13] VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

**Internetové zdroje:**

- [14] *Balanced Scorecard* [online]. 1. 2010 [cit. 2010-03-06]. Strategické poradenství. Dostupné z WWW: <<http://www.balanced-scorecard.cz/strategie-poradenstvi.html>>.
- [15] Businessinfo.cz : Jak měřit výkonnost podniku v časech krize [online]. 2010 [cit. 2010-03-06]. Business info. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/jak-merit-vykonnost-podniku-casech-krize/1001663/56079/?page=2>>
- [16] BLAHUŠIAK, Igor. OKEČ končí, nahradí ho CZ-NACE. *Inovace.cz* [online]. 23.1.2008, 1, [cit. 2010-03-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.inovace.cz/for->
- [17] Consult [online]. 2010 [cit. 2010-04-11]. Consult. Dostupné z WWW: <<http://edolo-consult.eu/img/diagram.jpg>>.
- [18] Damodaran [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. Damodaran online. Dostupné z WWW: <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>.
- [19] *Krizový management* [online]. 2010 [cit. 2010-04-01]. Halek.info. Dostupné z WWW: <[http://halek.info/prezentace/krizovy-management-prednasky/obrazky/03\\_zivotni\\_cyklus\\_podniku\\_800x600.gif](http://halek.info/prezentace/krizovy-management-prednasky/obrazky/03_zivotni_cyklus_podniku_800x600.gif)>
- [20] Odbor ekonomických analýz. *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Panorama zpracovatelského průmyslu* [online]. 1. 29.10.2009 [cit. 2010-04-09]. Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument65939.html>>.

**Firemní materiály:**

- [21] Výroční zprávy společnosti XYZ za období 2004 – 2008
- [22] Interní materiály společnosti XYZ

**Periodika:**

- [23] VODIČKA M., *Implementace BSC*. IT Systém. 10/2002

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A	Aktiva
BSC	Balanced Scorecard.
C	Kapitál vázaný v aktivech
CF	Cash flow
CK	Cizí kapitál
CZ	Cizí zdroje
DCF	Discount Cash flow
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Čistý zisk
EBT	Hospodářský výsledek před zdaněním
EBIT	Hospodářský výsledek před úroky a zdaněním
EVA	Economic Value Added
MVA	Market Value Added
NOPAT	Zisk z hlavní operativní činnosti po zdanění
OA	Oběžná aktiva
T	Tržby
TSR	Total Shareholder Return
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Porterův model pěti sil [3]</i> .....	18
<i>Obr. 2 Strategie a strategické řízení [14]</i> .....	22
<i>Obr. 3 Perspektivy v BSC [17]</i> .....	24
<i>Obr. 4 Životní cyklus podniku [18]</i> .....	25
<i>Obr. 5 Odlitek –</i> .....	36
<i>Obr. 6 Odlitek –</i> .....	36
<i>Obr. 7 Kliková hřídel</i> .....	36
<i>Obr. 8 Těleso ventilu</i> .....	36
<i>Obr. 9 Příklad</i> .....	36
<i>Obr. 10 Výkyvné rameno</i> .....	36
<i>Obr. 11 Porterův model pěti sil společnosti XYZ [vlastní zpracování]</i> .....	39
<i>Obr. 12 Pyramidový rozklad EVA [vlastní zpracování]</i> .....	62
<i>Obr. 13 Vliv RONA na ukazatel EVA [vlastní zpracování]</i> .....	62
<i>Obr. 14 Vliv WACC na EVA [vlastní zpracování]</i> .....	63
<i>Obr. 15 Strategická mapa společnosti XYZ [vlastní zpracování]</i> .....	66

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Model pro implementaci BSC [2]</i> .....	30
<i>Tab. 2 Zaměstnanost v odvětví [vlastní zpracování]</i> .....	38
<i>Tab. 3 Vývoj zahraničního obchodu v odvětví [vlastní zpracování]</i> .....	38
<i>Tab. 4 SWOT analýza společnosti XYZ [vlastní zpracování]</i> .....	41
<i>Tab. 5 Analýza aktiv společnosti XYZ [vlastní zpracování]</i> .....	44
<i>Tab. 6 Analýza pasiv společnosti XYZ [vlastní zpracování]</i> .....	45
<i>Tab. 7 Analýza výnosů a nákladů společnosti XYZ [vlastní zpracování]</i> .....	45
<i>Tab. 8 Hospodářské výsledky společnosti XYZ [vlastní zpracování]</i> .....	47
<i>Tab. 9 Likvidita společnosti XYZ [vlastní zpracování]</i> .....	48
<i>Tab. 10 Likvidita odvětví [vlastní zpracování]</i> .....	48
<i>Tab. 11 Rentabilita společnosti XYZ [vlastní zpracování]</i> .....	49
<i>Tab. 12 Rentabilita odvětví [vlastní zpracování]</i> .....	49
<i>Tab. 13 Multiplikátor VK [vlastní zpracování]</i> .....	51
<i>Tab. 14 Zadluženost společnosti XYZ [vlastní zpracování]</i> .....	51
<i>Tab. 15 Zadluženost v odvětví [vlastní zpracování]</i> .....	51
<i>Tab. 16 Obratovost společnosti XYZ [vlastní zpracování]</i> .....	53
<i>Tab. 17 Obratovost odvětví [vlastní zpracování]</i> .....	53
<i>Tab. 18 Neúročené cizí zdroje [vlastní zpracování]</i> .....	57
<i>Tab. 19 C (NOA) společnosti XYZ [vlastní zpracování]</i> .....	57
<i>Tab. 20 Vymezení NOPAT v jednotlivých letech [vlastní zpracování]</i> .....	58
<i>Tab. 21 Náklady na cizí kapitál společnosti [vlastní zpracování]</i> .....	59
<i>Tab. 22 Výpočet nákladů na VK [vlastní zpracování]</i> .....	60
<i>Tab. 23 WACC společnosti XYZ [vlastní zpracování]</i> .....	61
<i>Tab. 24 EVA společnosti XYZ [vlastní zpracování]</i> .....	61
<i>Tab. 25 Cíle společnosti XYZ [vlastní zpracování]</i> .....	65
<i>Tab. 26 Cíle finanční perspektivy [vlastní zpracování]</i> .....	68
<i>Tab. 27 Cíle zákaznické perspektivy [vlastní zpracování]</i> .....	69
<i>Tab. 28 Cíle perspektivy interních procesů [vlastní zpracování]</i> .....	71
<i>Tab. 29 Cíle perspektivy učení se a růstu [vlastní zpracování]</i> .....	72
<i>Tab. 30 Časová implementace BSC [vlastní zpracování]</i> .....	77
<i>Tab. 31 Náklady na implementaci BSC [vlastní zpracování]</i> .....	79

## Seznam grafů

<i>Graf 1 Vývoj HV společnosti [vlastní zpracování]</i> .....	47
<i>Graf 2 Likvidita společnosti XYZ [vlastní zpracování]</i> .....	49
<i>Graf 3 Rentabilita společnosti XYZ [vlastní zpracování]</i> .....	50
<i>Graf 4 Zadlužení společnosti XYZ [vlastní zpracování]</i> .....	52



**SEZNAM PŘÍLOH**

- Příloha I Použité vzorce při finanční analýze společnosti XYZ
- Příloha II Pyramidový rozklad ukazatele EVA za období 2007 - 2008
- Příloha III Rozvaha společnosti XYZ za období 2005 – 2008
- Příloha IV Výkaz zisků a ztrát společnosti XYZ za období 2005 – 2008
- Příloha V Horizontální analýzy společnosti XYZ za období 2005 - 2008

## PŘÍLOHA P I: POUŽITÉ VZORCE PŘI FINANČNÍ ANALÝZE

$$\text{Běžná likvidita ( 3. stupně)} = \frac{OA}{KCZ + KBÚ}$$

$$\text{Pohotová likvidita ( 2. stupně)} = \frac{OA - zásoby}{KCZ + KBÚ}$$

$$\text{Okamžitá likvidita (1. stupně)} = \frac{KFM}{KCZ + KBÚ}$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{EAT}{Tržby}$$

$$\text{Rentabilita výnosů} = \frac{EBIT}{Výnosy}$$

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EBIT}{VK + CZ}$$

$$\text{Finanční páka} = \frac{Aktiva}{VK}$$

$$\text{Celkové zadlužení} = \frac{CZ}{Pasiva}$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{CZ}{VK}$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{VK}{Pasiva}$$

$$\text{Obrat celkových aktiv z tržeb} = \frac{Tržby}{Aktiva}$$

$$\text{Obrat celkových aktiv z výnosů} = \frac{Výnosy}{Aktiva}$$

$$\text{Doba obratu celkových aktiv z tržeb} = \frac{Tržby}{Aktiva} \times 360$$

$$\text{Doba obratu zásob z tržeb} = \frac{Zásoby}{Tržby} \times 360$$

$$\text{Doba obratu pohledávek z tržeb} = \frac{Pohledávky}{Tržby} \times 360$$

$$\text{Doba obratu závazků z tržeb} = \frac{Závazky}{Tržby} \times 360$$

$$\text{Obratovost pohledávek} = \frac{Tržby}{Pohledávky}$$

$$\text{Obratovost závazků} = \frac{Tržby}{Závazky}$$

## PŘÍLOHA PII: PYRAMIDOVÝ ROZKLAD UKAZATELE EVA ZA OBDOBÍ 2007 – 2008

<b>EVA</b>	=	<b>EVA</b>									
460    782		rok 2007    rok 2008									
+		Vliv na změnu EVA									
<b>RONA - WACC</b>	+	<b>C (NOA)</b>									
4,6 %    8 %		9 882    9 733									
+		+									
<b>RONA</b>	-	<b>WACC</b>									
16,53%    25,06%		11,93%    17,06%									
+		-									
		<b>VK / C</b>	+	<b>N<sub>VK</sub></b>		<b>CK / C</b>	+	<b>N<sub>CK</sub></b>			
		0,8367    0,9779		14,23%    17,44%		0,13    0,221		10,03%    11,27%			
		-		-		-		-			
				<b>I<sub>K</sub></b>	+	<b>β * (E<sub>m</sub>-I<sub>K</sub>)</b>					
				4,28 %    4,55 %		6,42%    9,16%					
				-		-					
						<b>Koeficient β</b>	+	<b>Riziková prémie</b>			
						1,1    1,29		5,84 %    7,1 %			
						-		-			
<b>NOPAT / Tržby</b>	+	<b>Tržby / C</b>									
4,9%    6,3%		72,52    49,05									
+		-									
		<b>Tržby</b>	/	<b>C (NOA)</b>							
		33 363    38 361		460    782							
		+		-							
		<b>T za prodej zboží</b>		<b>ČPK</b>	+	<b>Dlouh. majetek</b>	+	<b>Časové rozlišení</b>			
		3 305    5 086		4 395    8 552		1 667    1 287		120    75			
		+		-		+		+			
		<b>T za vl. výr. a sl.</b>		<b>DHM</b>	+	<b>DNM</b>	+	<b>DFM</b>			
		30 058    32 275		1 667    1 287		0    0		0    0			
		+		+		/		/			
		<b>Zásoby</b>	+	<b>Pohledávky</b>	+	<b>Krátk. FM</b>	-	<b>Krátkodobý CK</b>			
		3 423    3 634		5 335    8 589		2 715    2 221		6 937    5 631			
		-		-		+		-			
<b>PH / T</b>	-	<b>Osobní Na / T</b>	-	<b>Odpisy / T</b>	+	<b>Ost. Vy-ost. Na / T</b>					
29,07%    28,33%		23,7%    22,2%		1,7%    0,98%		1,23%    1,15%					
-		+		+		+					



# PŘÍLOHA PIII: ROZVAHA SPOLEČNOSTI XYZ ZA OBDOBÍ 2005 - 2008

	(v Kč)	Row	2005	2006	2007	2008
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>.001</b>	<b>11 076 992</b>	<b>12 550 108</b>	<b>13 259 733</b>	<b>15 806 694</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsany vlastní kapitál</b>	<b>.002</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>.003</b>	<b>2 227 833</b>	<b>2 233 656</b>	<b>1 667 012</b>	<b>1 287 812</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>.004</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	.005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vyvoje	.006	0	0	0	0
3.	Software	.007	0	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	.008	0	0	0	0
5.	Goodwill	.009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	.010	0	0	0	0
7.	Nedokončeny dlouhodobý nehmotný majetek	.011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehm. majetek	.012	0	0	0	0
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>.013</b>	<b>2227833</b>	<b>2233656</b>	<b>1 667 012</b>	<b>1 287 812</b>
B. II. 1.	Pozemky	.014	0	0	0	0
2.	Stavby	.015	642597	1046094	989004	931914
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	.016	1585236	1187562	678008	355898
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	.017	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	.018	0	0	0	0
6.	Ostat. dlouhod. hmotný majetek	.019	0	0	0	0
7.	Nedokončeny dlouhodobý hmotný majetek	.020	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	.021	0	0	0	0
9.	Opravná položka k nabytému majetku	.022	0	0	0	0
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>.023</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	.024	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách s podstatným vlivem	.025	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	.026	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	.027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	.028	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. maj.	.029	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>.030</b>	<b>8 849 159</b>	<b>10 316 452</b>	<b>11 472 812</b>	<b>14 443 828</b>
C. I.	Zásoby	.031	3 850 161	2 854 618	3 422 725	3 634 196
C. I. 1.	Materiál	.032	916387	1266521	1730399	1 547 952
2.	Nedokončená výroba a polotovary	.033	994313	675950	749088	709958
3.	Výrobky	.034	1 598 850	526 806	324 800	1 112 735
4.	Zvířata	.035	0	0	0	0
5.	Zboží	.036	340 630	385 340	618 437	263 550
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	.037	0	0	0	0
<b>C. II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>.038</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	.039	0	0	0	0
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	.040	0	0	0	0
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	.041	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	.042	0	0	0	0
5.	Dohadné účty aktivní	.043	0	0	0	0
5.	Jiné pohledávky	.044	0	0	0	0
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>.045</b>	<b>4 637 635</b>	<b>5 505 458</b>	<b>5 335 120</b>	<b>8 588 878</b>
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	.046	4 633 018	5 505 458	5 305 120	7 924 061
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	.047	0	0	0	0
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	.048	0	0	0	0
4.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	.049	0	0	0	0
5.	Stát - daňové pohledávky	.050	0	0	0	0
6.	Ostatní poskytnuté zálohy	.051	0	0	0	0
7.	Dohadné účty aktivní	.052	0	0	0	0
8.	Jiné pohledávky	.053	4 617	0	30 000	664 817
<b>C. IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>.054</b>	<b>361 363</b>	<b>1 956 375</b>	<b>2 714 966</b>	<b>2 220 752</b>
C. IV. 1.	Peníze	.055	38 937	4 360	14 096	-11 243
2.	Účty v bankách	.056	322 425	1 952 015	2 700 870	2 231 995
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	.057	0	0	0	0
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>.058</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>119 909</b>	<b>75 053</b>
D. I.	Náklady příštích období	.059	0	0	119 909	75 053
D. I. 1.	Komplexní náklady příštích období	.060	0	0	0	0
2.	Příjmy příštích období	.061	0	0	0	0

	v Kč		2005	2006	2007	2008
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>.062</b>	<b>11 076 992</b>	<b>12 550 108</b>	<b>13 259 733</b>	<b>15 806 694</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>.063</b>	<b>4 251 961</b>	<b>4 762 643</b>	<b>6 182 851</b>	<b>7 622 603</b>
A. I.	Základní kapitál	.064	100 000	100 000	100 000	100 000
A. I. 1.	Základní kapitál	.065	100 000	100 000	100 000	100 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	.066	0	0	0	0
A. II.	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>.067</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A. II. 1.	Emisní ážio	.068	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	.069	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	.070	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	.071	0	0	0	0
A. III.	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>.072</b>	<b>2 192 763</b>	<b>2 192 763</b>	<b>2 192 763</b>	<b>2 192 763</b>
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	.073	0	0	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	.074	2 192 763	2 192 763	2 192 763	2 192 763
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	<b>.075</b>	<b>1959197</b>	<b>1959197</b>	<b>3890087</b>	<b>3140087</b>
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	.076	1959197	1959197	3890087	3140087
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	.077	0	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	<b>.078</b>	<b>636091</b>	<b>510682</b>	<b>1670208</b>	<b>2189751</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>.079</b>	<b>6 573 799</b>	<b>7 598 235</b>	<b>7 076 882</b>	<b>8 184 091</b>
B. I.	Rezervy	<b>.080</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>293 000</b>
B. I. 1.	Rezerva podle zvláštních předpisů	.081	0	0	0	293000
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	.082	0	0	0	0
3.	Ostatní rezervy	.083	0	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>.084</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	.085	0	0	0	0
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	.086	0	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	.087	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	.088	0	0	0	0
5.	Dohadné účty pasivní	.089	0	0	0	0
6.	Jiné závazky	.090	0	0	0	0
7.	Odložený daňový závazek	.091	0	0	0	0
B. III.	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>.092</b>	<b>5 113 799</b>	<b>6 858 235</b>	<b>6 936 882</b>	<b>5 631 091</b>
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	.093	4 217 773	5 668 023	5 872 237	4 511 713
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	.094	0	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	.095	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	.096	333058	330063	330679	235690
5.	Závazky k zaměstnancům	.097	320 841	392 464	327 543	398 805
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	.098	163 411	218 201	175 875	223 857
7.	Stát - daňové závazky a dotace	.099	78 715	249 484	230 547	261 025
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	.100	0	0	0	0
9.	Dohadné účty pasivní	.101	143 700	189 230	0	0
10.	Jiné závazky	.102	0	0	0	0
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>.103</b>	<b>1460000</b>	<b>740000</b>	<b>140000</b>	<b>2260000</b>
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	.104	0	0	0	2 000 000
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	.105	1 100 000	600 000	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	.106	360000	140000	140000	260000
<b>C.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>.107</b>	<b>107 531</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C. I. 1.	Výdaje příštích období	.109	107 531	0	0	0
2.	Výnosy příštích období	.110	0	0	0	0

# PŘÍLOHA PIV: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT SPOLEČNOSTI XYZ ZA OBDOBÍ 2005 - 2008

	(v Kč)	2005	2006	2007	2008
I.	Tržby za prodej zboží	7 028 348	1 940 917	3 305 577	5086912
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	7 084 550	1 385 189	2 500 009	4688146
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>-56 202</b>	<b>5 557 277</b>	<b>805 567</b>	<b>398765</b>
II.	<b>Výkony</b>	<b>23 916 429</b>	<b>26 158 734</b>	<b>29 929 929</b>	<b>34024320</b>
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	23 116 761	27 549 141	30 058 797	33275514
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	799 663	-1 390 407	-128 868	748806
3.	Aktivace	0	0	0	0
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>18 032 328</b>	<b>17 910 487</b>	<b>20 972 084</b>	<b>23483562</b>
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	14 449 208	12 643 447	13 804 964	16397245
B. 2.	Služby	3 583 120	5 267 039	7 167 120	7086317
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>5 827 892</b>	<b>8 803 975</b>	<b>9 763 412</b>	<b>10939523</b>
C.	<b>Osobní náklady</b>	<b>6 680 361</b>	<b>7 393 779</b>	<b>7 938 731</b>	<b>8519967</b>
C. 1.	Mzdové náklady	6 680 361	7 393 779	7 938 731	8519967
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
C. 4.	Sociální náklady	0	0	0	0
D.	Daně a poplatky	17 171	10 825	24 590	40239
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	415 983	534 261	568 978	379200
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
F. 2.	Zůstatková cena materiálu	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	3 023 558	885 103	1 634 281	1518435
H.	Ostatní provozní náklady	628 369	543 169	417 066	144811
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>1 109 566</b>	<b>120 276</b>	<b>2 452 611</b>	<b>3080740</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a vklady	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
IX.	Náklady z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
L.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	0	0	0	0
N.	Nákladové úroky	0	0	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	53 593	34 286	60 931	174870
O.	Ostatní finanční náklady	527 067	213 484	219 574	473869
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-473 474</b>	<b>-179 198</b>	<b>-158 643</b>	<b>-298999</b>
Q.	<b>Daň z příjmu za běžnou činnost</b>	<b>0</b>	<b>512 880</b>	<b>623 760</b>	<b>591990</b>
Q. 1.	- splatná	0	512 880	623 760	591990
2.	- odložená	0	0	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>636 091</b>	<b>510 682</b>	<b>1 670 208</b>	<b>2189751</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
S. 1.	- splatná	0	0	0	0
2.	- odložená	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>636 091</b>	<b>510 682</b>	<b>1 670 208</b>	<b>2189751</b>
	Kontrolní číslo	117 036 473	113 514 133	135 920 372	156018733

# PŘÍLOHA PV: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XYZ ZA OBDOBÍ 2005 - 2008

AKTIVA CELKEM		11076992	100%	12550108	100%	13259733	100%	15806694	100%
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsany vlastní kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>2227833</b>	<b>20%</b>	<b>2233656</b>	<b>18%</b>	<b>1667012</b>	<b>13%</b>	<b>1287812</b>	<b>8%</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>2227833</b>	<b>18%</b>	<b>2233656</b>	<b>18%</b>	<b>1667012</b>	<b>13%</b>	<b>1287812</b>	<b>8%</b>
2.	Stavby	642597	5%	1046094	8%	989004	7%	931914	6%
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1585236	13%	1187562	9%	678008	5%	355898	2%
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>8849159</b>	<b>80%</b>	<b>10316452</b>	<b>82%</b>	<b>11472812</b>	<b>87%</b>	<b>14443828</b>	<b>91%</b>
C. I.	Zásoby	3850161	31%	2854618	23%	3422725	26%	3634196	23%
C. I. 1.	Materiál	916387	7%	1266521	10%	1730399	13%	1547952	10%
2.	Nedokončená výroba a polotovary	994313	8%	675950	5%	749088	6%	709958	4%
3.	Výrobky	1598850	13%	526806	4%	324800	2%	1112735	7%
5.	Zboží	340630	3%	385340	3%	618437	5%	263550	2%
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>C. II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>4637635</b>	<b>37%</b>	<b>5505458</b>	<b>44%</b>	<b>5335120</b>	<b>40%</b>	<b>8588878</b>	<b>54%</b>
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	4633018	37%	5505458	44%	5305120	40%	7924061	50%
8.	Jiné pohledávky	4617	0%	0	0%	30000	0%	664817	4%
<b>C. IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>361363</b>	<b>3%</b>	<b>1956375</b>	<b>16%</b>	<b>2714966</b>	<b>20%</b>	<b>2220752</b>	<b>14%</b>
C. IV. 1.	Peníze	38937	0%	4360	0%	14096	0%	-11243	0%
2.	Účty v bankách	322425	3%	1952015	16%	2700870	20%	2231995	14%
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>119909</b>	<b>1%</b>	<b>75053</b>	<b>0%</b>
D. I.	Náklady příštích období	0	0%	0	0%	119909	1%	75053	0%
PASIVA CELKEM		11076992	101%	12550108	100%	13259733	100%	15806694	100%
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>4251961</b>	<b>40%</b>	<b>4762643</b>	<b>40%</b>	<b>6182851</b>	<b>47%</b>	<b>7622603</b>	<b>48%</b>
A. I.	Základní kapitál	100000	1%	100000	1%	100000	1%	100000	1%
A. I. 1.	Základní kapitál	100000	1%	100000	1%	100000	1%	100000	1%
<b>A. II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	2192763	18%	2192763	18%	2192763	17%	2192763	14%
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2.	Statutární a ostatní fondy	2192763	18%	2192763	18%	2192763	17%	2192763	14%
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	1959197	16%	1959197	16%	3890087	29%	3140087	20%
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	1959197	16%	1959197	16%	3890087	29%	3140087	20%
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	636091	5%	510682	4%	1670208	13%	2189751	14%
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>6573799</b>	<b>60%</b>	<b>7598235</b>	<b>60%</b>	<b>7076882</b>	<b>53%</b>	<b>8184091</b>	<b>52%</b>
B. I.	Rezervy	0	0%	0	0%	0	0%	293000	2%
B. I. 1.	Rezerva podle zvláštních předpisů	0	0%	0	0%	0	0%	293000	2%
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>B. III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>5113799</b>	<b>40%</b>	<b>6858235</b>	<b>54%</b>	<b>6936882</b>	<b>52%</b>	<b>5631091</b>	<b>36%</b>
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	4217773	33%	5668023	45%	5872237	44%	4511713	29%
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	333058	3%	330063	3%	330679	2%	235690	1%
5.	Závazky k zaměstnancům	320841	3%	392464	3%	327543	2%	398805	3%
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	163411	1%	218201	2%	175875	1%	223857	1%
7.	Stát - daňové závazky a dotace	78715	1%	249484	2%	230547	2%	261025	2%
9.	Dohadné účty pasivní	143700	1%	189230	1%	0	0%	0	0%
<b>B. IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>1460000</b>	<b>12%</b>	<b>740000</b>	<b>6%</b>	<b>140000</b>	<b>1%</b>	<b>2260000</b>	<b>14%</b>
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0%	0	0%	0	0%	2000000	13%
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	1100000	9%	600000	5%	0	0%	0	0%
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	360000	3%	140000	1%	140000	1%	260000	2%
<b>C.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>107531</b>	<b>1%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
C. I. 1.	Výdaje příštích období	107531	3%	0	0%	0	0%	0	0%
2.	Výnosy příštích období	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%