

# **Projekt implementace konceptu BSC do řízení výkonnosti podniku XYZ**

Bc. Filip Konečný

---

Diplomová práce  
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Filip KONEČNÝ**  
Osobní číslo: **M09707**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt implementace konceptu BSC do řízení  
výkonnosti podniku XYZ**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši zaměřenou na problematiku měření a řízení výkonnosti se zaměřením na koncept Balanced Scorecard.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybraný podnik.
- Analyzujte vnitřní a vnější podmínky pro jeho řízení.
- Vypracujte návrh pro využití konceptu Balanced Scorecard pro řízení výkonnosti vybraného podniku.
- Vypracujte projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení výkonnosti podniku.
- Vyhodnoťte přínosy a rizika spojená s implementací daného řešení.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] HORVÁTH & PARTNER. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.  
[2] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 268 s. ISBN 80-7261-032-5.  
[3] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.  
[4] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 80-86131-63-7.  
[5] VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: **24. června 2011**  
Termín odevzdání diplomové práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



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

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - bez omezení;
  - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b 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 nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, 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).

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

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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 15. 8. 2011



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

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku 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 okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je věnována jednomu z nejpropracovanějších a nejznámějších přístupů v oblasti výkonnosti podniku, kterým je koncept Balanced Scorecard. Cílem diplomové práce je implementace tohoto konceptu do řízení výkonnosti podniku XYZ, jež téměř patnáct let působí v odvětví výroby technologicky náročných odlitků z hliníkových slitin a výroby forem pro zpracování plastických hmot a kovů. Teoretická část práce zahrnuje kromě představení konceptu Balanced Scorecard i vymezení pojmu výkonnost podniku a uvedení některých přístupů k jejímu hodnocení. V praktické části je blíže představen podnik XYZ a jeho jednotlivé provozy. Dále je provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí společně s výpočtem ukazatele EVA. Na základě teoretických poznatků a praktických zjištění je zpracován návrh implementace konceptu Balanced Scorecard do uvedeného podniku.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, cílová hodnota, Ekonomická přidaná hodnota, strategie, strategická akce, strategická mapa, strategická podnikatelská jednotka, strategický cíl

## **ABSTRACT**

The master thesis is devoted to one of the most elaborate and best known approaches for business performance, which is the concept of Balanced Scorecard. The aim of the thesis is to implement this concept into the performance management of XYZ company, which almost fifteen years working in the production of high-tech casting of aluminium alloys and the production of molds for plastics and metals. The theoretical part of the work includes performances in addition to the Balanced Scorecard concept and definition of business performance and putting some approaches to its assessment. The practical part is closer to the company introduced XYZ and its individual operations. Furthermore, an analysis of internal and external pro-environment, together with the calculation of EVA. On the basis of theoretical knowledge and practical findings, prepared a draft implementation of the concept of Balanced Scorecard in the company.

Keywords: Balanced Scorecard, target value, Economic Value Added, strategy, strategic action, strategy map, strategic business unit, strategic target

Na tomto místě bych rád poděkoval především paní prof. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové za projevenou důvěru při vedení mé diplomové práce a za poskytnutí cenných rad a informací. Stejně tak bych rád poděkoval panu Ing. Danielu Remešovi, PhD. za to, že mi byl prostředníkem při získávání potřebných informací o analyzovaném podniku, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

Děkuji též za podporu mé rodině a přítelkyni.

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

*„Nevěřím v osud, který člověka ovládá, ať udělá cokoliv; věřím však v osud, který ho ovládne, když nedělá nic“.*

G. K. CHESTERTON

*„Vůle je vlivnější sestrou schopnosti“.*

J. PLAMÍNEK

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>3</b>
<b>1 VÝKONNOST PODNIKU.....</b>	<b>4</b>
1.1 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	5
1.1.1 Klasické ukazatele výkonnosti podniku .....	7
1.1.1.1 Ukazatele zisku .....	7
1.1.1.2 Ukazatele cash flow .....	7
1.1.1.3 Ostatní ukazatele .....	8
1.1.1.4 Kritika klasických ukazatelů .....	8
1.1.2 Moderní ukazatele výkonnosti podniku.....	8
1.1.2.1 Ekonomická přidaná hodnota.....	9
<b>2 STRATEGICKÁ ANALÝZA .....</b>	<b>12</b>
2.1 PEST ANALÝZA .....	14
2.2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	15
2.3 SWOT ANALÝZA .....	16
<b>3 BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>17</b>
3.1 GENEZE VZNIKU, ANEB OD FINANČNÍHO ÚČETNICTVÍ K BSC .....	17
3.2 PŘEDSTAVENÍ KONCEPTU.....	19
3.3 PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD.....	21
3.3.1 Finanční perspektiva .....	22
3.3.2 Zákaznická perspektiva.....	24
3.3.2.1 Segmentace trhu .....	25
3.3.3 Perspektiva interních procesů.....	27
3.3.3.1 Inovační proces .....	28
3.3.3.2 Provozní proces .....	29
3.3.3.3 Poprodejní proces .....	29
3.3.4 Perspektiva učení se a růstu .....	30
3.3.4.1 Schopnosti zaměstnanců .....	30
3.3.4.2 Schopnosti informačního systému.....	31
3.3.4.3 Motivace, delegování pravomocí a angažovanost.....	31
3.4 BALANCED SCORECARD A STRATEGIE PODNIKU .....	32
3.5 IMPLEMENTACE KONCEPTU BSC.....	35
3.5.1 První fáze: vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci.....	35
3.5.2 Druhá fáze: objasnění strategie .....	36
3.5.3 Třetí fáze: tvorba Balanced Scorecard.....	36
3.5.4 Čtvrtá fáze: postup při procesu rozšíření – roll-out.....	36
3.5.5 Pátá fáze: zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard .....	37
3.6 ZHODNOCENÍ KONCEPTU BSC .....	37
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>4 PROFIL PODNIKU XYZ.....</b>	<b>40</b>



4.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PODNIKU.....	40
4.2	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU.....	40
4.3	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	42
4.4	POSLÁNÍ, FILOZOFIE A HODNOTY PODNIKU.....	44
4.5	PROPAGACE PODNIKU.....	46
4.6	SOUČASNÝ ZPŮSOB MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI V PODNIKU.....	46
<b>5</b>	<b>ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>47</b>
5.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	47
5.1.1	PEST analýza.....	47
5.1.1.1	Politické a legislativní prostředí.....	47
5.1.1.2	Ekonomické prostředí.....	48
5.1.1.3	Sociální a demografické prostředí.....	50
5.1.1.4	Technologické prostředí.....	51
5.1.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	52
5.1.2.1	Stávající konkurenční situace – stav soupeřivosti.....	52
5.1.2.2	Firmy vstupující do odvětví – potenciální noví konkurenti.....	52
5.1.2.3	Vliv odběratelů.....	52
5.1.2.4	Vliv dodavatelů.....	53
5.1.2.5	Substituty.....	53
5.2	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	54
5.2.1	Finanční analýza.....	54
5.2.1.1	Analýza majetkové a finanční struktury podniku.....	54
5.2.1.2	Analýza výnosů a nákladů.....	55
5.2.1.3	Analýza vývoje přidané hodnoty a výsledku hospodaření.....	56
5.2.1.4	Analýza vývoje cash flow.....	57
5.2.1.5	Analýza čistého pracovního kapitálu.....	58
5.2.1.6	Analýza zadluženosti a vztahu majetkové a finanční struktury.....	58
5.2.1.7	Analýza likvidity.....	59
5.2.1.8	Analýza rentability.....	60
5.2.1.9	Analýza aktivity.....	61
5.2.1.10	Ostatní ukazatele.....	62
5.2.1.11	Souhrnné ukazatele.....	64
5.2.1.12	Ekonomická přidaná hodnota.....	66
5.3	SWOT ANALÝZA.....	69
5.3.1	Silné a slabé stránky.....	69
5.3.2	Příležitosti a hrozby.....	70
<b>6</b>	<b>NÁVRH A IMPLEMENTACE KONCEPTU BSC.....</b>	<b>72</b>
6.1	VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ PRO IMPLEMENTACI.....	73
6.1.1	Popis projektové organizace.....	74
6.2	OBJASNĚNÍ STRATEGIE.....	74
6.3	TVORBA BALANCED SCORECARD.....	75
6.3.1	Strategické cíle finanční perspektivy.....	76
6.3.2	Strategické cíle zákaznické perspektivy.....	77
6.3.3	Strategické cíle procesní perspektivy.....	79
6.3.4	Strategické cíle perspektivy učení se a růstu.....	81
6.3.5	Znázornění struktury návrhu konceptu a strategické mapy.....	83

6.3.6	Stanovení měřítek a cílových hodnot jednotlivých strategických cílů .....	85
6.3.6.1	Stanovení měřítek a cílových hodnot pro finanční perspektivu .....	85
6.3.6.2	Stanovení měřítek a cílových hodnot pro zákaznickou perspektivu ...	86
6.3.6.3	Stanovení měřítek a cílových hodnot pro procesní perspektivu .....	88
6.3.6.4	Stanovení měřítek a cílových hodnot pro perspektivu učení se a růstu	89
6.3.7	Stanovení strategických akcí.....	90
6.4	ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	92
6.4.1	Časová analýza projektu .....	92
6.4.2	Nákladová analýza projektu.....	93
6.5	PROCES ROZŠÍŘENÍ BALANCED SCORECARD.....	95
6.6	KONTINUÁLNÍ NASAZENÍ BALANCED SCORECARD.....	95
6.7	ANALÝZA RIZIK PROJEKTU.....	96
6.7.1	Identifikace rizik projektu .....	96
6.7.2	Určení míry rizika.....	97
6.7.3	Návrh příslušných opatření k omezení rizik projektu .....	98
6.8	PŘÍNOSY PROJEKTU .....	100
6.9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	101
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>102</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>		<b>104</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>108</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>		<b>110</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>		<b>111</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>		<b>113</b>

## ÚVOD

Hned z počátku tohoto textu bych rád poukázal na fakt, že řízení a měření výkonnosti podniku zřejmě není nikterak jednoduchou činností, navíc si dovoluji vyslovit domněnku, že i přes neustálý vývoj metod, postupů a konceptů pro lepší zvládnutí podnikového řízení, ale i informačních technologií, bude toto počínání stále náročnější. Dnešní podniky se totiž pohybují v globálním konkurenčním tržním prostředí, kde podnikovou výkonnost ovlivňuje obrovská spousta činitelů. Výhradní pozornost již nelze věnovat pouze přeměně výrobních faktorů, neboli vstupů, na výstupy, a to s ohledem na efektivnost tohoto procesu, příp. na časový interval. Podnikoví manažeři musí brát v úvahu kromě finančních ukazatelů i ukazatele nefinanční, stejně jako kromě tzv. tvrdých měřítek i měřítka tzv. měkká. Musí tedy brát ohled na faktory, jako jsou např. spokojenost zákazníků a jejich ztotožnění se s produktem a se značkou, pocit sounáležitosti zaměstnanců s podnikovou filosofií a kulturou atd. Na podnikovou výkonnost má totiž v konečném důsledku, prostřednictvím výše tržeb, vliv třeba i veřejné mínění o podniku, neboli public relations. Podnik totiž může být vysoce výkonný, ale pokud by jeho činnost byla provázena např. znečišťováním životního prostředí, mohla by tato skutečnost vést k bojkotu jeho produktů ze strany zákazníků a tím k rapidnímu poklesu jeho tržeb, příp. až k zániku podniku. Manažer tedy musí využít veškerých dostupných informací, aby identifikoval tzv. příčinné vazby mezi faktory, které výkonnost ovlivňují a důsledky, které pro podnik následně vyplývají. Právě k přehlednému seskupení relevantních informací, jejich vyváženému sledování a vyhodnocování a v neposlední řadě identifikaci příčinných vazeb mezi faktory ovlivňujícími podnikovou výkonnost, může sloužit koncept Balanced Scorecard.

Tolik krátká úvaha v rámci úvodu. V první kapitole teoretické části práce se lze dočíst, jak se na problematiku podnikové výkonnosti dívají někteří opravdoví odborníci, kteří se jí dlouhodobě v našich podmínkách zabývají. Předkládaná diplomová práce se tedy dělí na část teoretickou a část praktickou.

Teoretickou část tvoří tři kapitoly, přičemž první pojednává právě o zmíněné výkonnosti podniku, druhá kapitola je věnována teoretickému nastínění strategické analýzy a třetí kapitola je věnována teoretickému vymezení nosného tématu této práce, čili konceptu Balanced Scorecard, jež lze směle označit za jeden z nejpracovanějších a nejznámějších přístupů v oblasti výkonnosti podniku.

Praktickou část tvoří také tři kapitoly, přičemž v první kapitole je nastíněn profil analyzovaného podniku XYZ, v rámci druhé kapitoly je provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí tohoto podniku a třetí kapitola obsahuje návrh a implementaci konceptu Balanced Scorecard. Cílem diplomové práce je tedy implementace tohoto konceptu do řízení výkonnosti podniku XYZ, jež téměř patnáct let působí v odvětví výroby technologicky náročných odlitků z hliníkových slitin a výroby forem pro zpracování plastických hmot a kovů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VÝKONNOST PODNIKU

V úvodu této práce byla nastíněna krátká úvaha vztahující se k výkonnosti podniku v dnešní době. V následujícím textu bude uvedeno, jak se na problematiku podnikové výkonnosti dívají někteří opravdoví odborníci, kteří se jí dlouhodobě v našich podmínkách zabývají.

Ještě předtím však bude uveden výrok guru světového managementu, M. Hammera, který ve své knize uvádí (2002, s. 27) a který výše uvedený předpoklad podtrhuje: „*Řízení podniků vždy bylo a nadále bude jednou z nejsložitějších, nejriskantnějších a nejnejistějších lidských činností*“.

Kislingerová aj. (2007) v souvislosti s podnikovou výkonností uvádějí, že značí jeho schopnost dosahovat určitých výsledků, které jsou srovnatelné na základě daných parametrů s výsledky jiného podniku. Vystávají tak otázky, jak ji měřit a jak ji objektivizovat. Zodpovězení těchto otázek autoři pokládají za základní problém, na který podniková výkonnost naráží.

Fibírová a Šoljaková (2005) poukazují na fakt, že byť jsou pojmy výkonnost podniku a měření výkonnosti v současné době poměrně frekventované, není jejich obsah dodnes jednoznačně vymezen. Podle autorek je pojem výkonnost podniku v obecné podobě používán v souvislosti se schopností podniku přežít a úspěšně pokračovat v budoucnu, zatímco pojem měření výkonnosti je obecně spojován s vypovídací schopností tzv. hodnotových kritérií vycházejících z účetních informací.

Wagner (2009) poměrně výstižně dává do souvislosti pojmy měření a řízení podnikové výkonnosti. Informace o změřené výkonnosti totiž nemá jen deskriptivní funkci, ale i funkci usměrňující a aktivizující, čímž se stává nástrojem pro ovlivňování, jehož využitím je možné pozitivně či negativně působit na chování osob, které mají možnost řízení podnikových aktivit ovlivnit. Autor dále uvádí, že je možné rozlišit dvě dimenze výkonnosti, které na sebe navazují. Jedná se o efektivnost a účinnost. Každou z nich charakterizuje anglickou větou, přičemž k efektivnosti řadí „do the right things“, neboli dělat správné věci. K účinnosti se zase vztahuje „do the things right“, neboli dělat věci správně. Dostáváme se tak k poměrně známému úsloví, „dělat správné věci správně“ Pokud se z obecné roviny přesuneme do oblasti podnikového řízení, můžeme analogicky přiřadit další dva pojmy, které jsou používány v manažerském světě, a to rozhodování a řízení.

Pavelková a Knápková (2009) označují měření a řízení výkonnosti za stěžejní a složitý úkol podnikových činností, přičemž k jeho zvládnutí je možné využít různých přístupů a technik. Je však zapotřebí zvolit si ty, které napomáhají k naplnění poslání podniku.

V této souvislosti autorky uvádějí rozdělení ukazatelů na klasické a moderní, přičemž toto rozdělení bude respektováno v dalším textu, neboť pojetí rozdělení těchto ukazatelů existuje více.

### 1.1 Přístupy k měření a řízení výkonnosti podniku

Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, pojmy měření a řízení výkonnosti spolu úzce souvisí. Ve znění známého hesla „co nemůžeš měřit, nemůžeš řídit“, budou nejprve zmíněny některé přístupy k měření podnikové výkonnosti.

Pavelková a Knápková (2009) uvádějí, že vhodným měřítkem výkonnosti podniku je hodnota, resp. její růst. Ten by se měl stát hlavním cílem podnikání. Zmiňují zde i tzv. čistou současnou hodnotu, která zohledňuje jak faktor rizika, tak faktor času. V této souvislosti lze také zmínit moderní koncept řízení hodnoty, neboli Value Based Management.

Protože je měření výkonnosti podniku nejčastěji uváděno v kontextu s finanční analýzou, byť jsou už dnes také důležitými měřítky ukazatele nefinanční, je zmíněna finanční analýza už na tomto místě. Její komplexní podoba dnes navíc obsahuje jak klasické, tak moderní ukazatele výkonnosti, o kterých bude stručně pojednáno v následujícím textu. Zároveň je důležitým dokumentem měření výkonnosti podniku, ale i důležitým podkladem pro její řízení, což vyplývá z následujících dvou citací. Finanční analýza bude též součástí analytické části práce, protože pro projekt implementace konceptu Balanced Scorecard jsou její výsledky důležité; především v souvislosti s finanční perspektivou.

V publikaci autorek Pavelková a Knápková (2010, s. 15), se lze dočíst: „*Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku*“.

Ve své předchozí publikaci Pavelková a Knápková (2009, s. 26) uvádějí: „*Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení*“.

Významným zdrojem informací potřebných k provedení finanční analýzy jsou účetní výkazy podniku (Pavelková a Knápková, 2010). Jedná se o tyto dokumenty: Rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz o peněžních tocích a příloha k účetní závěrce. Zdrojem informací je i manažerské účetnictví, či controlling. Lze se zde dozvědět informace o produkci, poptávce, odbytu, atd. Autorky dále uvádějí, že zdrojem cenných informací je i výroční zpráva, zprá-

vy vedoucích pracovníků a auditorů nebo oficiální ekonomické statistiky či burzovní zpravodajství.

Pavelková a Knápková (2009) uvádějí, že finanční analýza slouží především pro interní potřeby podnikového managementu, nicméně jejími uživateli jsou i subjekty mimo podnik. Mohou to být např. investoři, dodavatelé či odběratelé, státní instituce, zaměstnanci, auditoři, konkurenti či burzovní makléři, ale i široká veřejnost. Každý z těchto uživatelů preferuje jiné informace, proto je nutné zvážit, pro koho je finanční analýza zpracovávána.

Pavelková a Kanápková (2010, s. 182) dávají tradiční finanční analýzu do souvislosti s konceptem Balanced Scorecard, kterému se tato práce primárně věnuje a jenž je popsán ve třetí kapitole, takto: *„Metody a postupy tradiční finanční analýzy je třeba implementovat do komplexních systémů měření a řízení výkonnosti, pokud chceme s její pomocí posoudit finanční situaci a zdraví podniku pro budoucí vývoj“*.

Finanční analýza nicméně obsahuje pouze ukazatele finanční (Kislingerová aj., 2008). Dnešní měření a řízení výkonnosti by mělo zahrnovat i ukazatele nefinanční. Autoři uvádějí několik nefinančních ukazatelů, které dále řadí do několika skupin, kterými jsou výroba a produkce, prodej a marketing, lidé (zaměstnanci), výzkum a vývoj, prostředí. Příklady ukazatelů v rámci jednotlivých skupin jsou k dispozici v uvedené literatuře.

Na tomto místě by bylo vhodné zmínit koncepce shareholder value a stakeholder value, které ve své knize popisují autorky Pavelková a Knápková (2009). Uvádějí, že toto pojetí vyplývá především z rozdílného vnímání úlohy jednotlivých subjektů vůči podniku. Koncepce shareholder value akcentuje zájmy vlastníků, přičemž předpokladem budoucí existence podniku závisí na míře naplnění jejich očekávání ohledně návratnosti vložených prostředků a to vzhledem k podstoupenému riziku. Koncepce stakeholder value zdůrazňuje nutnost uspokojení všech dalších subjektů spjatých s podnikem, ať jsou to zaměstnanci, dodavatelé, věřitelé, zákazníci atd. Autorky nicméně dodávají, že tyto koncepce se navzájem nevyklučují, naopak akceptace zájmů subjektů v rámci obou koncepcí vede k dlouhodobému dosahování hodnoty.

Pavelková a Knápková (2009) dále poukazují na skutečnost, že během předchozích desetiletí bylo formulováno mnoho ukazatelů výkonnosti podniku, viz tab. 1. Posun paradigmatu probíhal směrem od zaměření se na zisk až k tvorbě hodnoty pro vlastníky. Dostáváme se tak ke zmíněnému rozdělení na ukazatele klasické a moderní.



Tab. 1. Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku (Pavelková a Knápková, 2009)

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

### 1.1.1 Klasické ukazatele výkonnosti podniku

Ke klasickým ukazatelům jsou řazeny především absolutní ukazatele, jejichž hodnoty lze vyčíst přímo z účetních výkazů (Pavelková a Knápková, 2009). Rozvaha obsahuje tzv. stavové ukazatele, výkaz zisku ztráty ukazatele tokové. U těchto výkazů se provádí tzv. horizontální a vertikální analýza za cílem analyzovat vývojové trendy a strukturu položek.

#### 1.1.1.1 Ukazatele zisku

Základním klasickým ukazatelem je absolutní hodnota zisku. Ten je zároveň nejpoužívanějším měřítkem výkonnosti podniku. Jeho jednotlivé kategorie jsou obsaženy v tab. 2.

Jak uvádí Marinič a Nývltová (2010), zisk a jeho maximalizace byly v důsledku tzv. monetického pojetí v počátcích moderního podnikání chápány jako základní cíle podnikového řízení.

Tab. 2. Přehled jednotlivých kategorií zisku (Kislingerová a kol., 2007)

<b>EAT</b> (Earnings After Taxes) – čistý zisk
+ daň z příjmů za běžnou činnost a daň z příjmů za mimořádnou činnost
<b>EBT</b> (Earnings Before Taxes) – zisk před zdaněním
+ nákladové úroky
<b>EBIT</b> (Earnings Before Interest and Taxes) – zisk před úroky a zdaněním
+ odpisy
<b>EBITDA</b> (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – zisk před úroky, zdaněním a odpisy

#### 1.1.1.2 Ukazatele cash flow

Ukazatele peněžních toků jsou sledovány, protože pro praktické řízení podniku je důležité znát kromě nákladů, výnosů a zisku také peněžní pohyby, tzn. příjmy a výdaje (Pavelková a Knápková, 2009). Podstatou sledování cash flow je tedy změna stavu peněžních pro-

středků dána rozdílem mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků za určité období. Ukazatele cash flow vypovídají o schopnosti podniku generovat peněžní prostředky. Cash flow lze zjišťovat dvěma metodami, totiž přímou a nepřímou. Hovoří se zde o celkovém cash flow, které se skládá z peněžních toků v rámci provozních investičních a finančních činností. Dalšími ukazateli jsou provozní cash flow, které zahrnuje peníze produkované a spotřebované provozní činností podniku a tzv. volné cash flow, prostřednictvím kterého lze odpovědět na otázku, jaké peněžní toky jsou v rámci určitého období generovány provozní a investiční činností.

### ***1.1.1.3 Ostatní ukazatele***

V předchozím textu byly zmíněny ukazatele absolutní, další skupinou jsou ukazatele rozdílové, mezi které se řadí především čistý pracovní kapitál (Pavelková a Knápková, 2009). Ten je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji, přičemž jeho výše má vliv na likviditu podniku. Pro podnik je totiž důležité mít přebytek krátkodobých likvidních aktiv v rámci oběžného majetku nad krátkodobými zdroji.

Další skupinou jsou ukazatele poměrové, které jsou důležitým nástrojem finanční analýzy (Pavelková a Knápková, 2009). Zde by měly být na prvním místě zmíněny ukazatele rentability, které představují měřítko míry zisku a jsou tak důležitým ukazatelem podnikové výkonnosti. Jedná se o rentability tržeb, aktiv, investovaného kapitálu a vlastního kapitálu. Dalšími poměrovými ukazateli jsou ukazatele zadluženosti, likvidity, aktivity, ukazatele kapitálového trhu, souhrnné ukazatele aj. Poměrové ukazatele mohou tvořit tzv. soustavy poměrových ukazatelů. V neposlední řadě by měly být zmíněny i souhrnné ukazatele, např. Altmanův index, Z – skóre či Indexy IN, které budou počítány v analytické části práce.

### ***1.1.1.4 Kritika klasických ukazatelů***

Jejich kritika spočívá především v tom, že většina těchto ukazatelů je založena na účetních datech a účetním výsledku hospodaření (Mařík a Maříková, 2005). Ty totiž zpravidla neodpovídají ekonomickému pojetí výkonnosti, navíc je lze ovlivňovat pomocí legálních účetních postupů. Dále nezohledňují faktory rizika a času, neberou v úvahu vliv inflace ani oportunitní náklady.

## **1.1.2 Moderní ukazatele výkonnosti podniku**

Moderní ukazatele se snaží výše zmíněné nedostatky, kterými trpí klasické ukazatele, eliminovat. Charakteristická je pro tyto ukazatele orientace na tvorbu hodnoty pro vlastníky,

neboli akceptace koncepce shareholder value (Mařík a Maříková, 2005). Mnohé moderní ukazatele jsou charakteristické vazbou na ocenění podniku a systém odměňování.

V podnikové praxi je možné se setkat s mnohými moderními ukazateli a koncepty, nicméně tato práce se bude blíže věnovat pouze ukazateli EVA (Economic Value Added), česky ekonomická přidaná hodnota. Některé další moderní ukazatele a koncepty, které zmiňují ve své publikaci Mařík a Maříková (2005) jsou uvedeny v následujícím přehledu:

- CFROI (Cash Flow Return on Investment)
- DCF (Discounted Cash Flow)
- ER (Exces Return)
- MVA (Market Value Added)
- SVA (Shareholder Value Added)
- TSR (Total Shareholder Return)

Uvedený výčet samozřejmě není kompletní, spíše demonstrativní, protože ukazatelů výkonnosti podniku se v posledních desetiletích objevilo mnoho, a to ať už v akademickém prostředí, tak především v prostředí poradenských společností, viz následující text.

### ***1.1.2.1 Ekonomická přidaná hodnota***

Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, tato práce se bude podrobněji věnovat pouze jednomu z moderních ukazatelů, kterým je ekonomická přidaná hodnota. Tento ukazatel bude následně počítán v analytické části práce.

Wagner (2009) uvádí, že koncept EVA je postaven na myšlence ekonomického pojetí zisku, který podnik generuje po úhradě všech nákladů včetně nákladů na kapitál, a to jak cizí, tak vlastní v podobě oportunitních nákladů. Konstruktérem tohoto ve světě mimořádně úspěšného konceptu je poradenská společnost Stern Stewart & Company, což bylo v 90. letech minulého století. Dále je uveden výrok, který koncept více přibližuje:

*„Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky“* (Pavelková a Knápková, 2009).

Ukazatel EVA je tedy v součinnosti s koncepcí shareholder value, neboť maximálně akcentuje tvorbu hodnoty pro vlastníky, nicméně i s koncepcí stakeholder value, protože se snaží o propojení všech činností v podniku i lidí, kteří se jich účastní (Pavelková a Knápková, 2009). Autorky dále uvádějí, že EVA jednoduchou cestou ukazuje, zda je podnik ve

své činnosti úspěšný či nikoli. Pokud je EVA kladná, znamená to, že podnik tvořil hodnotu pro vlastníky, pokud je naopak záporná, hodnotu netvořil, dokonce se lze říci, že hodnotu ničil.

Výpočet ukazatele se nejčastěji uvádí v této podobě (Pavelková a Knápková, 2009):

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

kde:

NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) = zisk z hlavní činnosti po zdanění.

C (NOA) (Net Operating Assets) = čistá operativní aktiva neboli kapitál vázaný v aktivech využívaných v hlavní činnosti.

WACC (Weighted Average Costs of Capital) = průměrné vážené náklady na kapitál.

Určení jednotlivých činitelů vzorce si vyžaduje patřičné úpravy vstupních účetních výkazů (Pavelková a Knápková, 2009). Jejich cílem je, aby výsledný výpočet EVA byl co nejpřesnější a aby bylo prostřednictvím vytvoření ekonomického modelu dosaženo ekonomického zisku. Nejsou zde zmíněny všechny úpravy, byť společnost Stern Stewart & Company uvádí, že jich může být až 164. Nutno podotknout, že tyto jsou předmětem autorských práv.

Navíc jsou tyto úpravy uváděny pouze heslovitě, protože podrobnější popis není ani v možnostech práce, ani jejím cílem, stejně jako komplexní popis konceptu EVA.

Pro určení C (NOA) je potřeba vycházet z rozvahy. Cílem je zde určit aktiva produkující operativní zisk a jsou kryta vlastním a cizím úročeným kapitálem. Úpravy jsou zde následující:

- Aktivace položek, které rozvaha neobsahuje
- Vyloučení neoperativních aktiv

V případě NOPAT je zapotřebí patřičným způsobem upravit výsledek hospodaření z běžné činnosti, přičemž upravovaným dokumentem je výkaz zisku a ztráty (Pavelková a Knápková, 2009). Tento výsledek hospodaření je tvořen čistými operativními aktivy, proto je zde zapotřebí vycházet z aktiv tvořících NOA. Úpravy jsou zde následující:

- Vyloučení placených úroků z finančních nákladů

- Vyloučení mimořádných položek, které se pravděpodobně nebudou opakovat
- Vyloučení výnosů z neoperativních aktiv
- Vyloučit je zapotřebí také náklady na výzkum a vývoj, náklady na školení zaměstnanců, reklamu a naopak započítat odpisy aktivovaných nákladů
- Dále je třeba zvážit tvorbu a čerpání tichách rezerv

Při výpočtu EVA je zapotřebí určit náklady na vlastní a cizí kapitál, přičemž zde se vychází z vážených průměrných nákladů na kapitál, neboli WACC.

Pavelková a Knápková (2009) uvádějí některé výhody a možnosti využití konceptu EVA: Ukazatel může sloužit kromě měřítka výkonnosti a nástroje pro řízení podniku i jako měřítko pro odměňování manažerů a při oceňování podniku. EVA je nástrojem pro propojení strategických a operativních cílů, navíc ji lze vhodně propojit s konceptem BSC, viz dále.

Nevýhody autoři Mařík a Maříková (2005) spatřují především v náročnosti vyčíslení veličin NOPAT a C (NOA). Náročné také může být určit náklady na kapitál, především na vlastní kapitál. Koncept EVA dále není upraven o vliv inflace. Jeho aplikace může často vést k rozhodnutím, která směřují k omezení investic za cílem krátkodobého zvýšení EVA.

V souvislosti s ekonomickou přidanou hodnotou by bylo vhodné se na tomto místě zmínit o možnosti jejího propojení s konceptem Balanced Scorecard, který bude blíže popsán v jedné z dalších kapitol této práce a kterému se primárně věnuje tato diplomová práce.

Koncept EVA totiž může být vhodné využít jako vrcholové měřítko finanční perspektivy v rámci Balanced Scorecard (Pavelková a Knápková, 2009).

Pavelková a Knápková (2009, s. 201) doslova uvádějí: „*Jednotlivé generátory tvorby hodnoty EVA lze ztotožnit s hybateli výkonnosti u dalších perspektiv*“.

Remeš (2009) uvádí, že v modelu propojení Balanced Scorecard a EVA, má koncept EVA hlavní postavení. Stanovuje hlavní cíl podnikání, zatímco k jeho naplnění je vhodné využít koncept Balanced Scorecard.

## 2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza by měla být důležitým podkladem pro návrh a implementaci konceptu Balanced Scorecard. Jinak tomu není ani v této práci, proto jsou zde uvedena některá teoretická východiska pro její konstrukci. Ještě než budou podrobněji popsány konkrétní metody strategické analýzy, měl by být v krátkosti objasněn pojem strategie podniku. Definice strategií podniku existuje mnoho, zde bude vycházeno z pojetí, které zastává Souček (2005). Podnikovou strategii chápe jako explicitní vyjádření vize prostřednictvím strategických cílů a strategických aktivit, dále jako dlouhodobý rámec sjednocující hlavní cíle, priority a aktivity podniku. Autor dále uvádí, že strategie přizpůsobuje podnikové zdroje měnícímu se okolí, především zainteresovaným skupinám.

Autoři konceptu Balanced Scorecard, Kaplan a Norton (2008), hovoří o tom, že formulace vizí má být pro podnik vždy podnětná a měla by být zdrojem energie a motivace. Poukazuje také na fakt, že mnoho manažerů má sice své osobní vize, ale často se tyto nestávají vizemi sdílenými. Hlavní problém při převádění osobních vizí na vize sdílené spatřují v nedostatku disciplíny těchto manažerů.

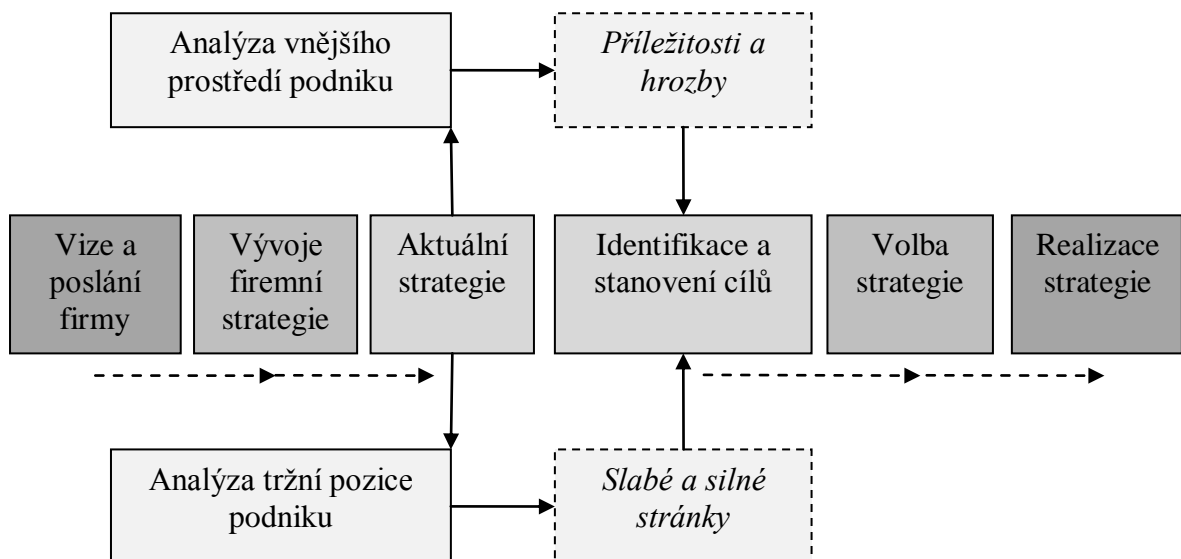
V této souvislosti bych rád citoval jednu z nejvýznamnějších osobností nejen českého, ale i světového managementu, Tomáše Baťu. Následující slova Tomáše Bati uveřejnil ve své knize Ivanov (1998, s. 22): „*Brzy si mne práce podrobila celého. Všechno požehnání mého života počalo se tohoto dne. Pochopil jsem svoji pošetilost v napodobování lenošných lidí, ať pánů či nepánů. Vykonáváním všech dělnických prací našel jsem cesty, které vedly k úspoře materiálu i zjednodušení dělníkovy práce... Suroviny nosil jsem na zádech z otrokovického nádraží od půlnočního vlaku, deset kilometrů od Zlína. Do rána jsem s jedním dělníkem nakrájel materiál a ráno vydal dělníkům. Dělníci pracovali ve dne v noci, až bylo dílo hotovo. Pak zase dělníci vyspávali a já jel v noci odvézt zboží, dovézt novou surovinu a i peníze na výplatu... Sám jsem nakupoval materiál, sám jej pořezal nebo stříhal, sám rozdělil mezi dělníky, sám přijal a prohlédl pár po páru, sám vyplatil dělníky, sám provedl všechno knihování a vyúčtování...“.*

Jeho citát je dokladem toho, že pojem disciplína pro něj, jako pro nositele vize, nebylo jen prázdné slovo a že se snažil takřka od počátku svého podnikání v tomto ohledu jít všem svým zaměstnancům příkladem, což byl nepochybně jeden z důvodů jeho úspěchu. Dnes

lze slyšet úsloví „příklady táhnou“, proto věřím, že jeho slova jsou v současné době neméně aktuální a inspirativní.

Formulace vize a strategie tedy náleží vlastníkům či vrcholovému managementu, stejně jako jejich naplňování, resp. implementace. Hovoříme zde o tzv. strategickém řízení, které tvoří určitý proces, jehož strukturu znázorňuje obr. 1.

Bělohávek aj. (2006) dodávají, že důležitou úlohou strategického řízení je pomoci k získání a udržení konkurenční výhody. Na důležitost získání a udržení konkurenční výhody v souvislosti s výkonností podniku poukazují i Pavelková a Knápková (2009). Uvádějí, že výkonnost podnikových činností závisí na míře jejího využití.



Obr. 1. Struktura procesu strategického řízení (Marinič, 2008)

Souček (2005) v rámci strategického řízení upozorňuje na důležitost schopnosti předvídat. Uvádí, že na předvídání jsou založena veškerá rozhodnutí manažerů, ať už zmíněného strategického či operativního charakteru, mající vliv na výkonnost podniku. Předvídání však nemůže být založeno na pouhé intuici, byť je intuice zkušených manažerů pro podnik nezbytná, nýbrž na hluboké analýze velkého množství relevantních informací, které podniku poskytne právě strategická analýza.

Pokud se vrátíme k obr. 1, vidíme, že tyto informace mohou vycházet jak z analýzy vnějšího prostředí, tak z analýzy tržní pozice podniku. Pro vnější prostředí podniku je charakteristické, že je většinou podnik nemůže nikterak ovlivnit. Jeho analýza může začít zmapo-

váním mezinárodního prostředí, nicméně pro potřeby analytické části práce se omezím pouze na prostředí národní, k mezinárodnímu se vyjádřím pouze okrajově.

## **2.1 PEST analýza**

Jak již bylo předesláno v předchozím textu, v rámci této práce se soustředím především na analýzu domácího prostředí, k čemuž slouží mimo jiné právě analýza PEST. Její podstatou je poznání minulého vývoje a snaha o rozbor vzájemně souvisejících trendů a vlivů ve čtyřech oblastech, přičemž název analýzy vychází právě z anglických názvů těchto čtyř oblastí (Mallya, 2007). Tyto oblasti stručně popíšeme v následujícím textu. Mallya dále uvádí, že i když se podaří předpovědět určitý trend, není jasné, jaký bude mít vliv na danou organizaci. Zde se otevírá prostor pro zmíněnou manažerskou intuici.

### **Politické a legislativní prostředí (P – Political)**

Politické prostředí charakterizuje jeho stabilita obecně stejně jako stabilita vlády, dále politika různých politických stran, především těch, které jsou zastoupeny v parlamentu, preference extrémistických politických stran. Dále jsou to postoje vlády v oblasti integrační, daňové, kulturní, náboženské a výdajové politiky či v oblasti životního prostředí. Z hlediska legislativního prostředí se hodnotí především úroveň obchodního a pracovního práva a participace země na mezinárodních dohodách a smlouvách týkající se např. zamezení dvojího zdanění či ochrany zahraničních investic.

### **Ekonomické prostředí (E – Economic)**

Zde se sledují především trendy ve vývoji makroekonomických veličin, jako jsou HDP, úrokové míry, inflace, nezaměstnanost, směnný kurz či velikost zadlužení státu. Z hlediska zaměstnavatele je také důležitá produktivita práce či vývoj minimální a průměrné mzdy v dané zemi. Sleduje se též, zda v zemi existuje silná a nezávislá centrální banka s čímž souvisí např. dostupnost úvěrů. Analyzuje se také výše daňového zatížení, či existence překážek při exportu a importu, atd.

### **Sociální a demografické prostředí (S – Social)**

Sociální a demografické prostředí je důležité analyzovat, protože zde existují faktory, které mohou výrazně ovlivnit, přímo i determinovat úroveň poptávky po produkci a nabídku pracovní síly. Těmito faktory jsou demografické trendy populace, jako podíl mužů a žen, průměrný věk obyvatelstva, natalita a mortalita, náboženství, úroveň vzdělání, národnostní složení, úroveň migrace a emigrace, ochota stěhovat se za prací, životní úroveň a životní



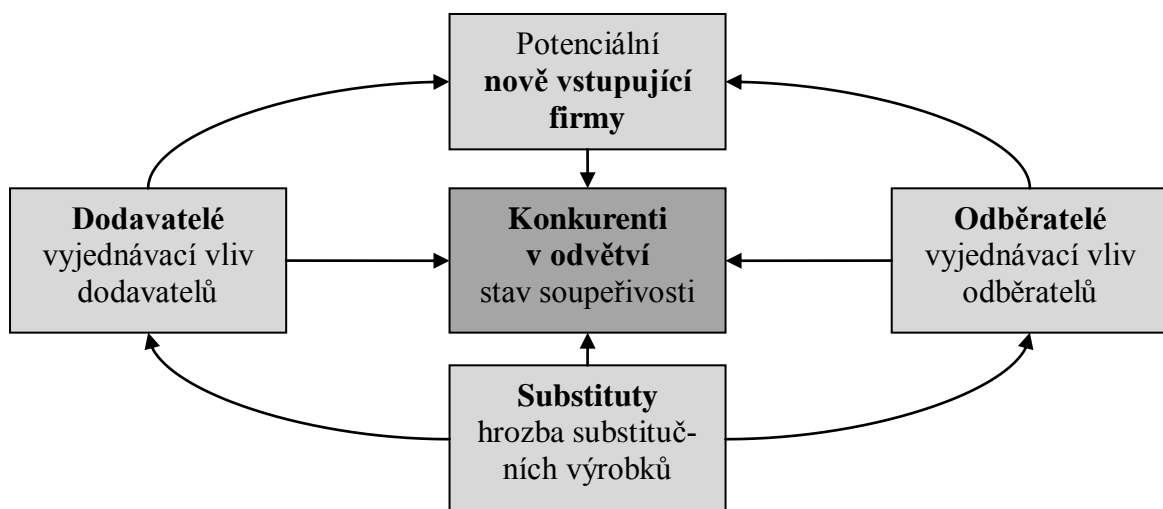
styl obyvatelstva. Dále jsou to postoj k práci a volnému času a životní hodnoty. Důležitým sociálním faktorem je i tzv. počítačová gramotnost.

### **Technologické prostředí (T – Technological)**

Kromě obecné technologické úrovně země je zde předmětem analýzy úroveň výzkumu a vývoje a výše výdajů vlády do těchto oblastí. Lze sledovat množství nových objevů, vynálezů a patentů, úroveň nových pracovních metod a postupů nebo úroveň morálního zastarávání. Tyto informace jsou pro podniky důležité především kvůli jejich inovační činnosti.

## **2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Porterova analýza pěti konkurenčních sil se již řadí do skupiny analýz zkoumajících pozici, kterou podnik ve svém okolí zaujímá. Zde konkrétně jakou pozici zaujímá v rámci odvětví. Autorem této metody je harvardský profesor Michael Porter (Porter, 1994). Nosnou myšlenkou metody je, že výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví, nikoli tím, jak produkt vypadá nebo zda za ním stojí vysoká či nízká technologie. Porter definoval pět hlavních sil odvětví, které determinují chování konkurentů, viz obr. 2, přičemž zisk dosahovaný v rámci odvětví je těmito silami ovlivňován. Porter dále uvádí, že podnik musí v rámci strategického řízení zaujmout takovou pozici, aby se vůči těmto vlivům mohl co nejlépe bránit, nebo je dokonce využít ve svůj prospěch. Obecně však platí, že čím je intenzita těchto sil vyšší, tím je pozice společnosti obtížnější a výnosnost v rámci odvětví nižší. Naopak pokud je jejich intenzita slabá, jsou důsledky opačné. Je důležité si uvědomit, že všech pět sil je v určité interakci, proto by měl podnik ovlivňovat jejich rovnováhu tzv. strategickými akcemi a upevňovat tak pozici podniku.



Obr. 2. Hybné síly konkurence v odvětví (Porter, 1994)

### **Stávající konkurenční situace – stav soupeřivosti**

Stávající stav lze nejlépe charakterizovat velikostí podílu na trhu jednotlivých podniků (Bělohlávek aj., 2006). Intenzitu konkurence ovlivňují faktory jako růst trhu, podíl fixních nákladů v odvětví, náklady na odchod z oboru, využitelnost výrobních kapacit, atd.

### **Firmy vstupující do odvětví – potenciální konkurenti**

Míra hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví se odvíjí především od bariér vstupů do daného odvětví (Bělohlávek a kol., 2006). Těmi mohou být např. potřeba velkých kapitálových vstupů, přístup k distribučním kanálům, legislativa, ochrana trhu, silný image výrobku, know-how, vysoce kvalifikovaná pracovní síla, atd.

### **Vliv odběratele**

Odběratel má zájem na co nejlepších platebních podmínkách (Mallya, 2007). Jejich síla spočívá v míře schopnosti tyto podmínky ovlivňovat, na což mají vliv faktory jako koncentrace odběratelů, existence substitučních dodavatelů, dále pokud předmět odběru nepředstavuje podstatný vstup či situace, kdy je pro odběratele vhodné nákupy diverzifikovat atd.

### **Substituty – hrozba náhražek**

Substitutem je takový produkt, který má stejnou nebo podobnou schopnost uspokojit potřebu zákazníka (Mallya, 2007). Pokud je jeho cena pro zákazníka přitažlivější a přechod k jinému produktu je pro něj snadný, představuje pro podnik vážnou hrozbu.

### **Vliv dodavatele**

Síla dodavatele má velký vliv na konečnou cenu produktu (Mallya, 2007). Jeho síla je ovlivňována existencí konkurenčních dodavatelů a výší nákladů ze strany odběratelů při změně dodavatele, dále je dodavatelova síla velká v případech, kdy je produkt pro odběratele důležitý či jedinečný, nebo pokud odběratel není důležitým zákazníkem.

## **2.3 SWOT analýza**

Poslední strategickou analýzou, kterou se bude tato této práce zabývat, je analýza SWOT. Na předchozí analýzy by měla navazovat, čímž se stává užitečným nástrojem rekapitulace, shrnutí a obohacení zjištěných skutečností (Bělohlávek aj., 2006). Neměla by však tvořit jen dlouhý seznam problémů, ale měla by být přehledem podnětů k formulaci strategie. Jejím základem je zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Její název opět tvoří počáteční písmena anglických názvů čtyř výše uvedených oblastí.

### 3 BALANCED SCORECARD

Pokud si řízení podniku v dnešní době představíme jako chůzi po laně a manažera jako provazochodce, můžeme nalézt jisté společné rysy. Oba musí pozorně vnímat a vyhodnocovat okolní vlivy, oba se orientují na výkon, snaží se o dosažení nějakého cíle, oba čelí jistému riziku a oba se snaží ve své činnosti zlepšovat. Kdybychom pokračovali v hledání podobných asociací dále, jistě bychom ještě nějaké našli. Není však třeba zdůrazňovat, že hlavním cílem provazochodce je zdárně přejít po laně z jednoho konce na druhý, což se mu však nepovede, pokud neudrží rovnováhu. K tomu mu slouží horizontálně držená, tzv. vyvažovací tyč. Manažer v rámci řízení podniku samozřejmě sleduje cílů více. K vyjádření toho, jak je při jejich plnění úspěšný, existuje celá řada ukazatelů a měřítek, avšak zaměření se pouze na jeden nebo několik z nich může vést k nerovnováze a řízení podniku tak není optimální. Pokud se vrátíme k naší analogii, může vést k pádu podniku z „lana prosperity“ do sfér nekonkurenceschopnosti. K udržení rovnováhy sledovaných veličin, které ovlivňují podnikovou výkonnost, může sloužit právě koncept Balanced Scorecard.

#### 3.1 Geneze vzniku, aneb od finančního účetnictví k BSC

Pro pochopení smyslu a významu konceptu Balanced Scorecard, dále jen BSC, je nezbytné pochopit nedávný vývoj v teorii a praxi řízení podniků (Vysušil, 2004). Akademici i manažeři firem si uvědomovali, že je třeba změnit stávající značně nepružný systém řízení v systém dokonalejší, který by byl schopen reflektovat turbulentní změny podnikové okolí.

V této souvislosti se jeví výstižným citát guru managementu J. Welche, který ve své knize uvádí Souček (2005, s. 13): „*Je-li tempo změn uvnitř podniku předstiženo tempem změn mimo podnik, blíží se jeho konec*“.

Vysušil (2004) pokračuje slovy, že prvním podnětem k novému systému řízení bylo konstatování, že stávající nepružný systém řízení je do značné míry závislý na vnitropodnikovém finančním účetnictví, které se jevílo jako zcela vyhovující až do počátku tzv. ropné krize na počátku 70. let minulého století. Ukázalo se, že finanční účetnictví a finanční výkazy vůbec jsou pohledem dozadu (feed back), tedy pohledem do minulosti. Bylo tedy potřeba akcentovat nový pohled, který bude zaměřený dopředu (feed forward), k čemuž měl přispět vznik manažerského účetnictví. To se formovalo hlavně v anglosaské kultuře a spočívalo v podrobnějším a jinak pojatém pohledu na účetnictví, které by nebylo zaměřeno na vnější prezentaci podniku, ale tradiční účetní pohled by přesáhlo směrem k vytvoření

určitého komfortu pro rozhodování manažera. Kromě vnitropodnikového účetnictví sem patří celá oblast kalkulací a rozpočetnictví. K řízení oblasti manažerského účetnictví byla zřízena nová funkce controllera. Evropské země silně ovlivněné evropskou koncepcí účetnictví tyto poznatky převzaly a dále rozvíjely, zároveň však z označení controller vytvořili označení controlling (např. v USA však vůbec v této souvislosti nepoužívané) jímž pojmenovali novou disciplínu teorie řízení. Toto pojetí se dodnes dynamicky rozvíjí a jeho náplň je již bohatší než náplň manažerského účetnictví. Mluvíme nejen o controllingu operativním, ale též o controllingu strategickém, který se zaměřuje na zmíněnou dopřednou vazbu. Dalším posunem ve vývoji řízení směrem ke zvládnutí turbulentních změn podnikového prostředí bylo procesní řízení (ABCM), které lze chápat jako komplexní přístup k podnikovým nákladům. Mezitím pracovníci s technickým směrem vzdělání pojmenovali procesní přestavbu podniků jako reengineering. V době, kdy se poměrně rychle a úspěšně adaptovaly jak v akademické sféře, tak v praktickém řízení podniků čtyři výše uvedené přístupy (manažerské účetnictví, controlling, procesní řízení a reengineering), objevuje se revoluční koncept systému řízení. Jeho tvůrci konstatují, že stávající přístupy vycházející z finančních výkazů mají na jedné straně svůj neoddiskutovatelný význam v podnikovém řízení<sup>1</sup>, nicméně mají též jisté nedostatky. Pokud bychom totiž shrnuli všechny dosavadní přístupy v jeden systém, nebyl by ucelený, čili vyvážený (balanced), neposkytoval by řídicím pracovníkům dostatečný přehled hodnotících ukazatelů (score) a nebyl by ani konsolidující, čili neshrnoval by veškeré výsledky podniku (card).

Koncept BSC vznikl na začátku devadesátých let 20. století v Americe jako společná práce profesora a konzultanta Roberta S. Kaplana a ředitele jedné americké poradenské firmy Davida P. Nortona, kteří jsou mimochodem též zakladateli a realizátory myšlenky ABCM (Wagner, 2009).

První článek, kde zmiňují BSC, publikovali v roce 1992 v časopise Harvard Business Review pod názvem „The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance (Kaplan s Norton, 1992). Hlavním výstupem projektu bylo zjištění, že u většiny společností se v minulosti nedařilo strategické plány implementovat do praxe, přičemž velké problémy mají společnosti s propojováním strategií a operativních činností tak, aby se strategie reali-

---

<sup>1</sup> Pomocí všech předchozích přístupů lze vyřešit prezentaci podniku navenek a také interní podnikové procesy.

zovala ve všech složkách společnosti a zároveň aby bylo možné měřit úroveň dosažení stanovených cílů. Nepříliš překvapivým zjištěním také bylo, že úspěšné společnosti nevyvíkají při vypracovávání strategie, ale až při její následné implementaci. Potvrdila se tak slova, že forma často nevitězí nad obsahem. Tato empirická zjištění byla podnětem k formulaci konceptu BSC.

Není bez zajímavosti, že autoři nemají svůj koncept chráněn autorskými právy, což v rozhovoru uveřejněném v časopise *Moderní řízení* vysvětluje jeden ze zakladatelů R. Kaplan (Kaplan, 2006, s. 15): *„Kdybychom jej takto chránili, určitě by ji byl někdo na trhu znovu uplatnil pod jiným jménem – třeba Business Scorecard apod. Naším rozhodnutím jsme vlastně dosáhli toho, že se naše koncepce tak silně rozšířila ve spojení s našimi jmény. Jsme tudíž nejen zakladateli, ale i těmi, kdo BSC většinou i nejúspěšněji realizovali.*

Důležité je, že koncept BSC je akceptován jak podnikatelskou sférou, což dokládá mnoho úspěšných implementací do podniků v mnoha zemích, tak akademiky zabývající se podnikovou výkonností.

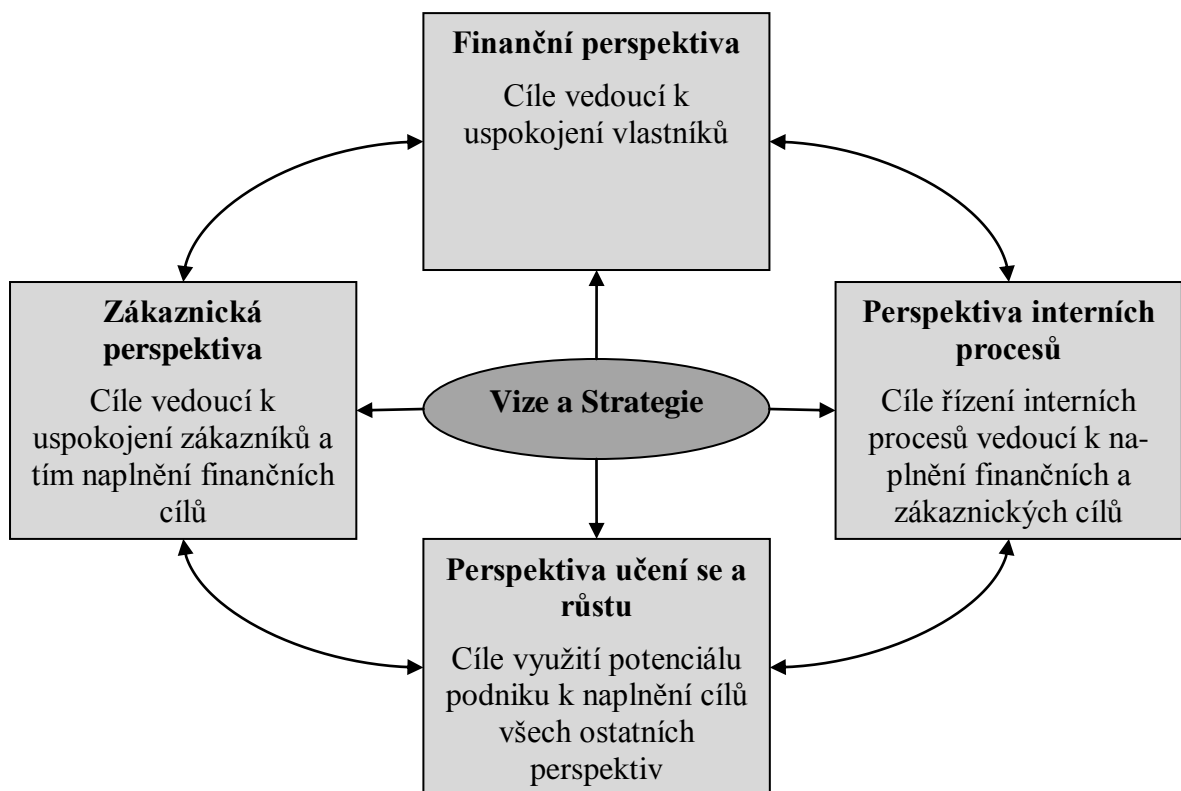
### 3.2 Představení konceptu

Ještě než bude přistoupeno k podrobnějšímu popisu konceptu, vrátím se k vysvětlení jeho názvu, které bylo započato v předchozí podkapitole. Nabízí se otázka, proč autoři zvolili tento název v souvislosti s přístupem k řízení výkonnosti podniku.

Dle Wagnera (2009) název konceptu vybízí k analogii na analytická měření výkonnosti v americkém sportu, kde jsou tamní fanoušci zvyklí na podrobnou analýzu např. fotbalového utkání, na tzv. scorecard. Smysl takového analytického scorecardu je v tom, že o výkonnosti teamu nevyovídá jen výsledné skóre, ale i řada dalších parametrů. Původní filosofie BSC je k tomuto pohledu analogická – sledujeme takové ukazatele výkonnosti podniku, které toho o celkové výkonnosti říkají více, než souhrnná hodnota rentability. Českých překladů existuje několik, jsou to např. Metoda vyváženého skóre či Vyvážený systém hodnotících ukazatelů. Téměř výlučně se však setkáváme s původním anglickým názvem *Balanced Scorecard* a jeho zkratkou BSC.

Autoři si tedy vytyčili za cíl vytvořit komplexní systém měření a řízení výkonnosti, s jehož pomocí by se převáděla vize a strategie do praxe ve všech úrovních organizace. Tento systém se měl opírat jak o finanční, tak i nefinanční měřítka, která jsou, jak uvádí Kaplan a Norton (2005), podniky často podceňována. Jsou totiž využívána pouze pro místní zlepše-

ní, při práci se zaměstnanci a se zákazníky. BSC tedy tradiční finanční měřítka vypovídající o minulé výkonnosti zachovává a doplňuje o nová měřítka hybných sil výkonnosti budoucí. Autoři v této souvislosti hovoří o ukazatelích předstihu a ukazatelích zpoždění. Pavelková a Knápková (2009) je ve své knize popisují takto: Ukazatele předstihu, označované také jako hybné ukazatele, jsou rozhodující pro úspěšnost firmy a do jisté míry předpovídají budoucnost. Jejich vzájemná vazba a vazba na ostatní ukazatele je kauzální. Ukazatele zpoždění ve vztahu k hybným ukazatelům vyjadřují následek dějů a procesů a vyjadřují dosaženou skutečnost. Do značné míry reflektují minulost. Tento princip je podrobněji vysvětlen v dalším textu. Uvedené ukazatele jsou tedy zakomponovány v konceptu BSC a vycházejí z vize a strategie podniku, přičemž jsou rozděleny do čtyř základních skupin nazývaných jako perspektivy. Jedná se o perspektivu finanční, zákaznickou, interních procesů, učení se a růstu, viz obr. 2.



Obr. 3. Perspektivy konceptu BSC a jeho propojení s vizí a strategií podniku (Pavelková a Knápková, 2009)

Vysušil (2004) ve své knize poukazuje na důležitý princip metody, který znázorňují čtyři obousměrné šipky. Vyjadřují totiž více než jen naznačení toho, že všechny změny, které jsou provedeny v rámci jedné perspektivy, se musí promítnout do sousedních oblastí, ale

že jde o neustálý proces „vyvažování“ těchto čtyř oblastí. Je nutné se věnovat všem čtyřem perspektivám a neupřednostňovat jen jednu z nich.

Pro podtržení důležitosti podnikové vize a strategie v rámci konceptu BSC jsou právě vize a strategie umístěny ve středu schématu. Podnikové strategie v souvislosti s konceptem BSC bude dále věnována jedna z dalších kapitol.

### 3.3 Perspektivy Balanced Scorecard

V předchozím textu bylo uvedeno, že koncept BSC tvoří čtyři základní perspektivy, mezi které patří finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu. Tyto perspektivy umožňují prostřednictvím zodpovězení čtyř základních otázek celistvě a vyváženě popsat podnikovou výkonnost.

Kaplan a Norton (2005) zdůrazňují, že čtyři perspektivy BSC umožňují najít rovnováhu mezi krátkodobými cíly podniku a mezi plánovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů, mezi tvrdými, měkkými a subjektivnějšími měřítky. Čtyři perspektivy by měly být pro většinu podniků a odvětví dostačující, avšak autoři poukazují na fakt, že je možné mít v podniku v rámci konceptu BSC více či méně než čtyři perspektivy a že uvedené perspektivy tedy nemusí být chápány jako šablona. Záleží na konkrétních potřebách a cílech společnosti, na okolnostech v daném odvětví, atd. Pro koncept BSC je charakteristické, že akcentuje zájmy jak shareholderů, tak i stakeholderů, a to jak na úrovni podniku jako celku, tak i na úrovni každého manažera. Výstupy BSC a hybné síly výkonnosti by měly tvořit faktory, které poskytují konkurenční výhodu a právě udržování dobrých vztahů se všemi zainteresovanými subjekty tuto konkurenční výhodu nepochybně přináší. Toto tvrzení platí zejména u zákazníků a zaměstnanců, čehož je dokladem, že zákazníci mají vlastní perspektivu v rámci konceptu BSC a faktory postihující zaměstnance spadají pod perspektivu učení se a růstu. Při zavádění nových perspektiv by však měly podniky postupovat obezřetně. Autoři zastávají názor, že ne všechny zúčastněné subjekty by měly být automaticky zastoupeny vlastní perspektivou, hlavním kritériem je, zda vytvářejí konkurenční výhodu. Autoři v této souvislosti hovoří o maximálním počtu perspektiv, který by měl být šest, a to především kvůli tomu, aby byl koncept přehledný a kompaktní a jeho vnitřní vazby byly snadněji pochopitelné.

### 3.3.1 Finanční perspektiva

Kaplan a Norton (2005) poukazují na stálou důležitost finančních měřítek, a to i přes to, že díky silícím tlakům konkurence jsou podniky nuceny orientovat se stále více na zvyšování spokojenosti zákazníků, jakost, na zkracování dodávkových cyklů, atd. Tato měřítka jsou pro podnik samozřejmě důležitá, nicméně ne všechny podniky jsou schopny promítnout zlepšení své provozní výkonnosti do výkonnosti finanční. Management podniku tedy musí mít informace z pravidelných finančních zpráv prostřednictvím finančních měřítek o tom, zda zlepšení výkonnosti provozní, ať už zmíněným zvyšováním spokojenosti zákazníků, či zkracováním cyklů, vede ke zvýšení prodejů a tím ke zlepšení finančních měřítek. Je třeba si uvědomit, že tyto provozní úspěchy jsou z hlediska finanční perspektivy pouze prostředky, nikoli cíle. BSC musí být silně orientován na finanční výstupy. Finanční perspektiva má v konceptu BSC tedy stěžejní pozici, protože zlepšení v rámci všech ostatních perspektiv by se mělo projevit ve zlepšení finančních cílů. Na finanční cíle a měřítka se zde můžeme dívat ze dvou pohledů – jednak definují finanční výkonnost vycházející ze zvolené strategie, jednak slouží k vyhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv konceptu BSC.

Podle Pavelkové a Knápkové (2009) jde ve finanční perspektivě o sledování spokojenosti vlastníků podniku, zda jsou tedy uspokojovány jejich zájmy spočívající především ve zhodnocování vložených prostředků.

Dostáváme se tak k otázkám, které se vztahují k jednotlivým perspektivám a které uvádí ve své publikaci Horváth a Partner (2002, s. 24). Pro finanční perspektivu uvádějí následující otázku: „*Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů*“?

Na uvedenou otázku se snažíme odpovědět právě prostřednictvím finanční perspektivy. Kaplan a Norton (2005) poukazují na fakt, že při vyvíjení finanční perspektivy je nezbytné určit životní fázi, ve které se podnik zrovna nachází, protože finanční cíle se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu podniku lišit. Autoři ve svém textu uvádějí tyto tři fáze: fáze růstu, udržení a sklizně.

Ve fázi růstu se podniky nacházejí v raném období svého životního cyklu (Kaplan a Norton, 2005). Důležitou premisou pro tyto podniky je, že jejich výrobky a služby skýtají potenciál růstu, který se snaží hodnotit. Investují proto do rozšiřování výrobních kapacit, distribučních kanálů, marketingových akcí apod. Podniky v této fázi mohou proto hospodařit



se zápornými peněžními toky, takže finančními cíli jsou zde určité míry růstu, ať už míra růstu obrátu, míra růstu prodeje v rámci jednotlivých trhů, či segmentech zákazníků.

Ve fázi udržení, kde se pravděpodobně nachází většina podniků, se nejvíce sleduje návratnost investovaného kapitálu (Kaplan a Norton, 2005). Tento investovaný kapitál je už spíše používán na odstraňování tzv. úzkých míst a na zlepšovací akce obecně, než na investice s dlouhou dobou návratnosti, což bylo charakteristické pro podniky ve fázi růstu. U těchto podniků se předpokládá, že jsou schopny si svůj podíl na trhu udržet a dále ho případně zvyšovat. Finanční cíle se zde týkají především ziskovosti, přičemž častými měřítky mohou být návratnost investic ROI, výnosnost vloženého kapitálu ROCE či ekonomická přidaná hodnota EVA.

Ve fázi sklizně se nachází ty podniky, které v rámci svého životního cyklu dosáhly období zralosti (Kaplan a Norton, 2005). Od těchto podniků se očekává, že budou mít vysoké výnosy z investičních akcí uskutečněných během fází růstu a udržení, avšak nové investiční projekty nejsou realizovány. Předpokládá se totiž jejich majetková vybavenost stejně jako vybavenost lidským kapitálem, finanční stabilita, rozvinuté distribuční cesty vybudovaná tržní pozice. Hlavním cílem je zde maximalizace přítoku hotovosti, tzn., že pozornost je věnována především cash flow. Nutno ovšem podotknout, že podniky čeká nedlouho po vstupu do této fáze určité rozcestí, fáze sklizně totiž není dlouhá. Pokud nebudou své výrobky a služby inovovat, může se stát, že již nebudou dosahovat svých strategických cílů.

Kaplan a Norton (2005) dále zjistili, že ke třem výše uvedeným fázím, díky kterým jsme lépe definovali naši strategii, lze přiřadit tři strategická témata, která ji dále podporují. Můžeme tak vytvořit matici strategií a strategických témat zobrazující možné hybné síly a strategické cíle podniku, viz tab. 3.

Tab. 3. Matice strategií a strategických témat v různých fázích životního cyklu (Kaplan a Norton, 2005)

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

### 3.3.2 Zákaznická perspektiva

Ještě než bude přistoupeno k popisu zákaznické perspektivy, bude uvedena otázka, která se k této perspektivě vztahuje a kterou ve své publikaci uvádějí Horváth a Partner (2002, s. 25): „Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů“?

Z výše uvedené otázky je patrná návaznost zákaznické perspektivy na perspektivu finanční. Je totiž evidentní, že finanční cíle mohou být naplňovány pouze prostřednictvím uspo-

kojivé výše tržeb a jejich růstu, což mají nepochybně všechny podniky ziskové sféry společné, stejně jako chápání důležitosti zákazníka. Význam zákazníka pro podnik 20. století si dobře uvědomoval už např. Tomáš Baťa, proto si dovolím uvést jeho slova, která v této souvislosti ve své knize uvádí Glogar (2009, s. 33): „*Obchod je službou lidem. Čím obchodník více pochopí tuto pravdu, tím více bude s to rozšiřovat kruh lidí, kteří budou stát o obchodní spojení s ním*“.

V dnešní době se již nezřídka můžeme setkat s firmami tzv. absolutně orientovanými na zákazníka, které jsou charakteristické tím, že doslova všichni zaměstnanci firmy si jsou vědomi toho, že její přežití a rozvoj plně závisí na zákaznících (Souček, 2005).

Významu zákazníka pro podnik si jsou samozřejmě vědomi i autoři konceptu BSC, proto při jeho tvorbě věnovali zvláštní perspektivu právě zákazníkům. Kaplan a Norton (2005) uvádějí, že v souvislosti se zákaznickou perspektivou je stěžejní identifikace zákaznických a tržních segmentů, které chtějí svou nabídkou uspokojovat a ve kterých chtějí konkurovat ostatním. Zákaznická perspektiva tak umožňuje stanovit měřítka cílových zákazníků a tržních segmentů. Autoři zde vyzdvihují důležitost tzv. hodnotové výhody, kterou podnik poskytuje zákazníkům a tržním segmentům prostřednictvím poskytovaných výrobků a služeb. Ta představuje pro vybraná měřítka zákaznické perspektivy hybnou sílu a je zdrojem dosahování dlouhodobé finanční výkonnosti. Manažeři se tedy při tvorbě zákaznické perspektivy snaží o převedení strategie do konkrétních zákaznických a tržně specifikovaných cílů.

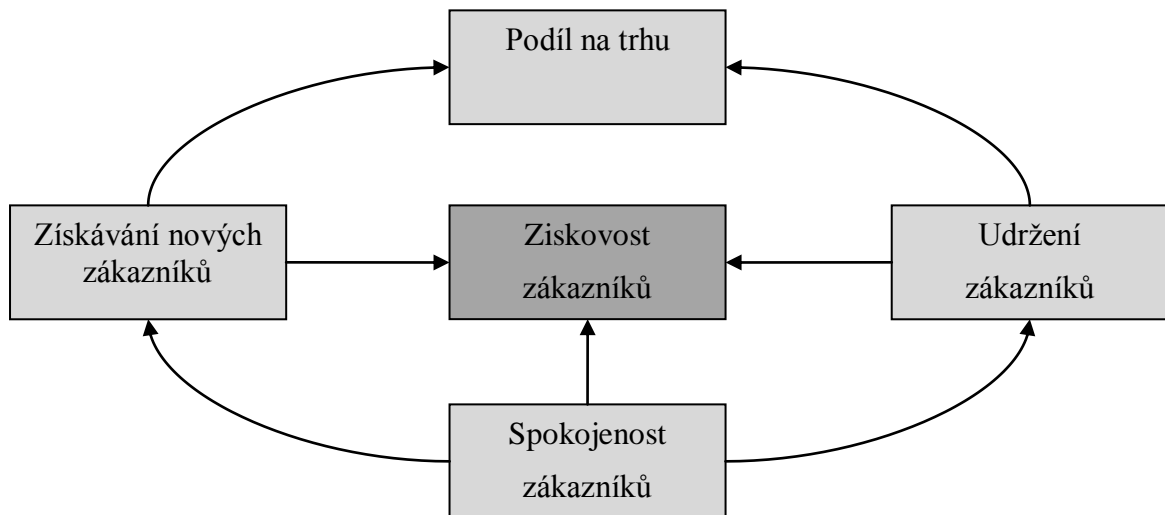
Vysušil (2004) vidí přínos BSC v oblasti péče o zákazníky především v tom, že se zde nejedná o pouhou analýzu příjmů ze stávajícího zákazníka a běžné péče o něj jako je tomu např. v controllingu, ale o rozšíření této běžné péče o náročné požadavky vyplývající z nových trendů a změn vyplývajících ze současného vysoce konkurenčního prostředí.

### **3.3.2.1 Segmentace trhu**

Kaplan a Norton (2005) uvádějí, že proces segmentace trhu na základě jeho důkladného průzkumu by měl předcházet tvorbě strategie, protože ta může být definována již v návaznosti na segmenty, které si podnik vybral jako cílové. Autoři poukazují na fakt, že jak současní, tak i potenciální zákazníci nemají stejné preference. Ty se mohou lišit např. v ceně, jakosti, funkčnosti, image, pověsti, servisu, atd. Zákaznická perspektiva z hlediska cílů a měřítek by pak měla být členěna podle segmentů, ať už z hlediska zákazníků či trhů,

na které se chce podnik zaměřit. Autoři hovoří o dvou souborech měřítek, kterými jsou základní měřítka a tzv. hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů.

A) Základní měřítka - jsou všeobecně používaná a lze je použít pro všechny typy podniků. Patří mezi ně podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků a ziskovost zákazníků. Tato měřítka mohou tvořit řetězec příčinných souvislostí, viz obr. 4.

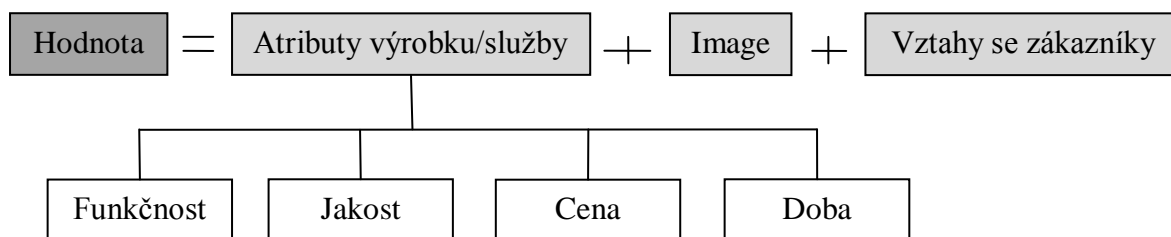


Obr. 4. Řetězec příčinných souvislostí základních měřítek v zákaznické perspektivě (Kaplan a Norton, 2005)

B) Hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů – odpovídají na otázku, co musí podnik udělat, aby dosáhl vysoké úrovně v rámci měřítek základních. Vracíme se zde k pojmu hodnotová výhoda zákazníka, což jsou specifické vlastnosti výrobků a služeb, prostřednictvím kterých podnik bojuje o loajalitu a spokojenost zákazníků v cílových segmentech. Manažeři musí zjistit, co zákazníci v cílových segmentech chtějí a podle toho poskytovat hodnotovou výhodu.

Zde se jeví naprosto výstižným výrok guru světového managementu, P. Kotlera, který ve své knize autor uvádí (2000, s. 95): „Podnik vydrží tak dlouho, dokud poskytuje zákazníkům mimořádnou výhodu“.

Autoři během své praxe při zavádění konceptu BSC do různých podniků vydedukovali hodnotové výhody, které jsou společné pro všechna odvětví. Řadí je do tří kategorií, kterými jsou vlastnosti výrobku či služby, image podniku a vztahy se zákazníky. Obecný model hodnotové výhody znázorňuje obr. 5. Za vlastnosti výrobku či služby zde autoři považují především funkčnost, jakost, cenu a dobu.



Obr. 5. Obecný model hodnotové výhody zákazníka (Kaplan a Norton, 2005)

Vysušil (2004) v souvislosti s hodnotovou výhodou uvádí, že je třeba rozlišovat mezi hodnotovou výhodou málo významnou a významnou. Jako příklad málo významné uvádí zvyk na určitý výrobek, což označuje spíše jako pohodlnost zákazníka. Významná hodnotová výhoda výrobku či služby je ve smyslu určitého nadstandardu, výjimečnosti či individuality. V obou případech se samozřejmě pohybujeme v rámci obecného modelu hodnotové výhody, avšak rozdíl je v její výši, ať už hodnocené objektivně či subjektivně.

Podnik takto bojuje o zmíněnou loajalitu a spokojenost zákazníků v cílových segmentech. Zde se zastavíme u pojmu loajalita zákazníka, kterou Anne M. Schüller (2011) ve svém článku uveřejněném v časopise *Moderní řízení* označuje jako cenný poklad a dokonce jako největší aktivum, které podnik může mít. Tato tvrzení dokládá svými zkušenostmi, kdy loajální zákazníci nakupují u podniku častěji a ve větších množstvích, jsou většinou přístupnější na změny cen, mají lepší platební morálku, jsou shovívavější při reklamaci, dávají podniku podněty ke zlepšování, podporují reklamu a public relations šířením dobrého jména podniku atd.

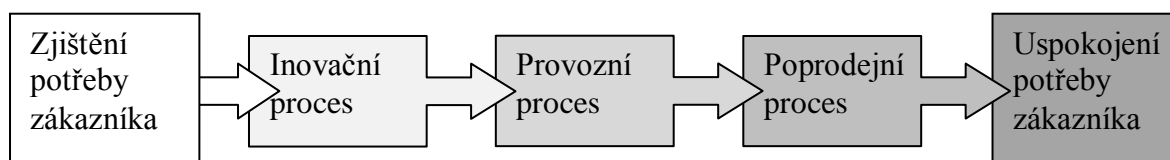
### 3.3.3 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů opět navazuje na perspektivy předchozí. Manažeři se v rámci ní snaží popsat procesy, které vedou k naplňování zákaznických a tím finančních cílů a měřítek, proto by manažeři měli tuto perspektivu tvořit až ve chvíli, kdy mají ujasněny cíle a měřítka v rámci předchozích dvou perspektiv. Snažíme se zde odpovědět na otázku, kterou ve své publikaci uvádějí Horváth a Partner (2002, s. 25): „*Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?*“

Pavelková a Knápková (2009) uvádějí, že podnikové procesy je třeba zvládat tak, aby produkce podniku, ať už ve formě výrobků či služeb, odpovídala požadavkům zákazníka, a zároveň aby podnikové procesy byly prováděny co nejehospodárněji.

Vysušil (2004) připomíná, že již existují různé přístupy určené ke zvládnutí vnitropodnikových procesů jako např. manažerské účetnictví, controlling a metody jako např. Six Sigma. Koncept BSC předpokládá jejich rutinní zvládnutí, pokud jsou v podniku využívány. Co však do podnikového řízení přináší, je perspektiva vývoje vnitropodnikových procesů v návaznosti na podnikovou strategii.

Kaplan a Norton (2005) doporučují definování tzv. interního úplného hodnotového řetězce, jehož cílem je uspokojení potřeby zákazníka, přičemž ten začíná zjištěním jeho potřeb a pokračuje třemi skupinami procesů, které stručně charakterizujeme v následujícím textu. Obecný model hodnotového řetězce znázorňuje obr. 6.



Obr. 6. Obecný model hodnotového řetězce (Kaplan a Norton, 2005)

### 3.3.3.1 Inovační proces

Inovační proces začíná identifikováním nových trhů a nových zákazníků, pokračuje odhalováním jejich potřeb, které mohou být zjevné nebo skryté (Kaplan a Norton, 2005). Důležité je správně odhalit potenciál těchto trhů a potenciál koupěschopné poptávky, stejně jako následné přizpůsobení svých kapacit v rámci provozního procesu. Inovační proces je tedy dlouhou vlnou tvorby hodnot, která je částečně iniciována novými potřebami zákazníků. Slovo částečně uvádíme z toho důvodu, protože zákazník často neví o nejnovějších pokrocích ve výzkumu a vývoji, proto vlastně ani neví, „co by dostat mohl“.

V této souvislosti se jeví výstižným výrok zakladatele společnosti Sony, Akio Morita, který ve své knize uvádí Souček (2005, s. 22): „Nesnažíme se trhy uspokojovat. Sami je vytváříme. Veřejnost neví, co je možné, my to víme“.

Mnoho podniků v dnešní době získává konkurenční výhodu díky neustálému uvádění nových inovativních výrobků a služeb na trh, proto se inovační proces stává čím dál důležitějším prvkem hodnotového řetězce (Kaplan a Norton, 2006). Inovační proces je však v rámci podnikové tvorby hodnoty charakteristický dlouhou časovou křivkou a vysokými náklady. Navíc z velké části determinuje výši nákladů v provozním procesu.

### 3.3.3.2 *Provozní proces*

Provozní proces zahrnuje podle metody BSC nejen výrobu, ale i odbyt (Kaplan a Norton, 2005). Ukázalo se totiž jako nezbytné, aby tyto dvě podnikové oblasti maximálně koope-rovaly. Pokud se podnik snaží maximálně využívat podnikové kapacity, může docházet k jejich přetěžování a zároveň k vysokým skladovacím nákladům při tzv. výrobě na sklad. Provozní proces tedy začíná objednávkou učiněnou zákazníkem a končí dodávkou v podobě výrobku či služby. V rámci podnikové tvorby hodnoty představuje na rozdíl od inovačního procesu její krátkodobé vytváření. Vzhledem k tomu, že v současné době jsou na výrobní proces kladeny požadavky v podobě krátké doby cyklů a vysoké jakosti, jsou rozhodujícími veličinami čas a jakost, nikoli veličiny vyjádřené finančními měřítky.

K naplňování těchto požadavků může podnik používat některé z moderních metod, jako je např. metoda JIT (Just In Time), která usiluje o minimalizaci časových prodlev v rámci jednotlivých provozních cyklů nebo metodu Six Sigma, jejímž cílem je snížit zmetkovitost k číslu nula. Přispět může i přistoupení podniku ke standardům kvality ISO.

### 3.3.3.3 *Poprodejní proces*

Poprodejní proces, jinak označovaný jako poprodejní servis, je posledním článkem interního hodnotového řetězce. Podniky se při provádění předchozích dvou procesů samozřejmě snaží předejít některým skutečnostem, které by mohly být v rámci poprodejního procesu řešeny.

Podniky jsou si vědomy faktu, že jakýkoliv výpadek je nákladný a pro zákazníky nepříjemný (Kaplan a Norton, 2006). Může vést až k jeho ztrátě, a to za předpokladu nekvalitního poprodejního servisu či dokonce jeho neexistence. Naopak kvalitní, rychlý a dostupný poprodejní servis zvyšuje hodnotu výrobku či služby a může dokonce stát za posílením zákazníkovi loajality.

Poprodejní servis zahrnuje záruční i nezáruční opravy a reklamace, stejně jako inkasa plateb za proběhnuté operace (Kaplan a Norton, 2005). Může zahrnovat i aktualizace již prodaných výrobků či služeb, atd. Stejně jako v provozním procesu se zde sledují veličiny jako čas, jakost a náklady.

Není bez zajímavosti, že některé činnosti v rámci poprodejního procesu mohou pro podnik představovat významný zdroj zisku. Jedná se např. o pozáruční opravy, servisní prohlídky,

zapůjčení náhradního výrobku, atd. S uvedeným se lze setkat především v automobilovém průmyslu.

### 3.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektivou v rámci základního návrhu konceptu BSC je perspektiva učení se a růstu, jinak též označovaná jako zaměstnanecká (Petřík, 2009), či perspektiva potenciálů (Horváth a Partner, 2002). Právě Horváth a Partner ve své publikace uvádějí následující otázku, na kterou se prostřednictvím této perspektivy snažíme odpovědět: *„Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy“?*

Již výše zmíněná modifikace názvu této perspektivy na perspektivu potenciálů prozrazuje, že se jejím prostřednictvím podnik snaží tvořit infrastrukturu zabezpečující dosažení cílů, které si stanovil v rámci předchozích třech perspektiv a definovat podmínky pro jeho budoucí rozvoj.

Pojmem infrastruktura zde nejsou myšleny investice do nových zařízení či do výzkumu a vývoje nových produktů, což autoři konceptu samo o sobě BSC považují za důležité, nicméně ne dostačující (Kaplan a Norton, 2006). Zmíněná infrastruktura je zde tvořena lidmi, systémy a procedurami. Perspektiva učení se a růstu je zde proto tvořena třemi oblastmi, kterými jsou schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému a motivace, delegování pravomocí, angažovanost.

#### 3.3.4.1 Schopnosti zaměstnanců

Kaplan a Norton (2005) poukazují na skutečnost, že zatímco dříve se od zaměstnanců očekávalo pouze vykonávání úzce definované činnosti, často spočívající pouze v opakujících se úkonech, dnes se především díky automatizování těchto rutinních činností od zaměstnanců očekává, že sami budou přicházet s podněty, jak zlepšovat procesy a výkonnost vzhledem k zákazníkům. Tito zaměstnanci, takzvaně v „první linii“, jsou totiž nejbliže jak interním procesům, tak zákazníkům. Autoři nicméně dodávají, že takovéto změny si žádají důkladnou rekvalifikaci zaměstnanců a mobilizaci jejich potenciálu.

Zajímavou úvahu na téma potenciál zaměstnanců se lze dočíst v článku uveřejněném v časopise Moderní řízení (2011) s názvem Potenciál zaměstnanců a jak ho využít. Píše se zde, že vývoj podnikání provází od počátku snaha o využití lidského potenciálu, avšak na co se v poslední době zapomíná, byť se jedná o fundamentální záležitost, je smysluplná



práce. Hlavní myšlenka článku je taková, že pokud člověk vidí smysl v tom, na čem pracuje, nepotřebuje již žádnou vnější motivaci. Samozřejmě jde především o vnitřní postoje člověka. Tento stav můžeme v rámci označit jako ideální a těžko dosažitelný, nicméně by se mu měli podnikatelé snažit co nejvíce přiblížit. Tomuto cíli mohou napomoci různá opatření, jako např. strategie Bestplacemat, neboli správné lidi na správná místa.

Klíčová měřítko zaměstnaneckých cílů se dle autorů (Kaplan a Norton, 2005) týkají třech oblastí, kterými jsou spokojenost zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivita zaměstnanců.

#### **3.3.4.2 Schopnosti informačního systému**

Vzhledem k dnešnímu silnému konkurenčnímu prostředí a existenci globálních trhů se informace často označuje jako čtvrtý výrobní faktor. Tok informací do podniku je stejně důležitý jako jejich koloběh uvnitř něj. Zaměstnanci totiž ke své efektivní práci potřebují informace relevantní, správné, přehledně zpracované a potřebují je rychle. Kvalitní informační systém je tedy v dnešní době užitečnou, v mnoha případech nezbytnou součástí podniku. Jejich nabídka na českém trhu je pestrá. Firmy, které je nabízejí, jsou schopny informační systém podniku takzvaně „ušít na míru“.

Kaplan a Norton (2005) zdůrazňují, že jak finanční, tak i nefinanční měřítko musejí být součástí informačního systému. Pavelková a Knápková (2009) v této souvislosti dodávají, že zaměstnanci by měli mít přístup k informacím v rámci všech perspektiv podle zaměření své pracovní pozice.

Měřítko hodnotící dostupnost strategických informací mohou být dle Vysušila (2004) např. podíl procesů, kde výměna a zpracování informací probíhá v reálném čase, tj. online nebo čas potřebný k získání informací či rychlost zpětné vazby týkající se změny nákladů a výnosů.

Pro podnik je v dnešní informatizované době důležité mít také pod kontrolou tok informací z podniku, což by mělo spadat pod oblast public relations.

#### **3.3.4.3 Motivace, delegování pravomocí a angažovanost**

Schopní zaměstnanci, kteří mají dobré informační zázemí, nemohou mnoho přispět k výkonnosti podniku, pokud nebudou vhodně motivováni, nebude podporována jejich iniciativa a pokud nebudou na činnosti v rámci podniku vhodně participovat (Kaplan a Norton, 2005).

V souvislosti s motivací se nejčastěji uvádí tzv. Maslowova pyramida potřeb. Podle této teorie jsou nejprve uspokojovány potřeby fyziologické, následuje potřeba bezpečí, společenské potřeby, potřeba uznání a až poté potřeba seberealizace (Milliken a Honeycutt, 2004). Cílem motivování je obecně povzbudit zaměstnance k výkonu, avšak za vrcholný cíl můžeme považovat probuzení zaměstnanecké iniciativy, která úzce souvisí se seberealizací. Jak již bylo uvedeno, seberealizace zastává svou pozici až na špici pyramidy, protože zaměstnanci musí nejprve uspokojit všechny předchozí potřeby.

Vysušil (2004) hovoří o iniciativě zaměstnanců jako o nezbytném činiteli trvalého podnikového růstu, proto doporučuje využívání všech prostředků probuzení, rozvíjení a udržení. Za tyto prostředky považuje např. zveřejňování úspěšných iniciativ a jejich odměňování.

S iniciativou dále úzce souvisí angažovanost, která dle Vysušila (2004) zahrnuje především sdílení cílů a týmovou práci. Pro naplňování podnikové strategie je velice důležité, zda stanovené cíle berou zaměstnanci takzvaně „za své“, zda se podařilo sladit cíle podnikové s cíly jednotlivých zaměstnanců a oddělení. Tvrzení důležitosti sdílení podnikové vize a strategie dále rozvíjíme v následující kapitole.

### **3.4 Balanced Scorecard a strategie podniku**

Podniková strategie a vize v obecné rovině již byla stručně popsána ve druhé kapitole tohoto textu, nyní se dostáváme k jejich souvislosti s konceptem BSC. Již bylo již zmíněno, že koncept BSC napomáhá k formulování a následnému převádění vize a strategie podniku do jeho každodenní činnosti a do všech jeho úrovní.

Vysušil (2004) uvádí, že i když vizi a strategii má na starosti především vrcholový management, neměla by zůstat bez povšimnutí iniciativa ostatních manažerů na nižších úrovních, ale ani iniciativa všech ostatních zaměstnanců. Zároveň však dodává, že vrcholoví manažeři rozhodují, avšak jimi zvolená vize a strategie by měla být akceptována, tzn. aktivně přijata, všemi pracovníky podniku.

Dostáváme se tak k dalšímu rozměru BSC, kterým je možnost jeho využití jako nástroje komunikace se zpětnovazebním efektem, jak uvádí Fibírová a Šoljaková (2005). Řídící pracovníci jsou totiž z principu konceptu BSC informováni o ekonomických důsledcích svých rozhodnutí a tím motivováni k jejich ovlivňování.

Kaplan a Norton (2006) ve své knize zdůrazňují, že vyjasnění vize na úrovni vrcholového managementu je jedním z nejdůležitějších kroků při implementaci BSC. Tato vize je ná-

sledně formulována jako dlouhodobá strategie, která je převedena do konkrétních strategických cílů. Během procesu tvorby BSC se pak tyto strategické cíle dále vyjasňují a identifikuje se několik zlomových hybných sil, které dosažení stanovených cílů pozitivně ovlivňují. Koncept je tak možné využít mimo jiné jako strategický manažerský systém.

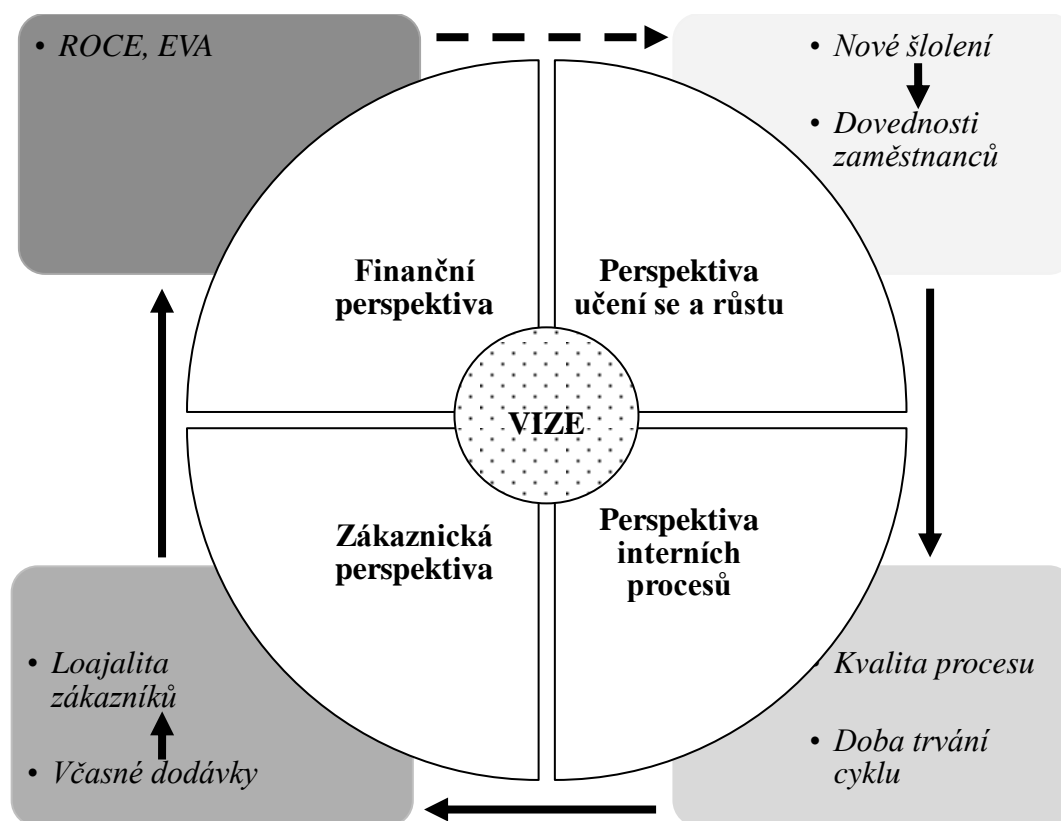
Na tomto místě by bylo vhodné se zmínit o principu, na kterém by měl být založen správný manažerský systém. Tímto principem je vztah příčina a důsledek. Kaplan a Norton (2005) zdůrazňují, že řetězec příčin a důsledků by měl prolínat všemi perspektivami. Tento princip znázorňuje obr. 6, který obsahuje také krátký příklad pro lepší znázornění. Jsou v něm obsaženy čtyři perspektivy konceptu BSC, z nichž každá je definována určitým strategickým cílem, který vychází z vize podniku. Pro snadnou kvantifikaci strategických cílů jsou podnikem nadefinována měřítka. Dále si podnik musí stanovit cílové hodnoty, kterých chce v budoucnu dosáhnout a strategické akce, prostřednictvím kterých chce cílových hodnot dosáhnout. Ve finanční perspektivě mohou být měřítka ukazatele ROCE či EVA, viz obr. 2. Hybnou silou tohoto měřítka může být opakovaný prodej stávajícímu zákazníkovi z titulu jeho loajality, která je umístěna v zákaznické perspektivě. Loajalita může být důsledkem včasných dodávek. Podnik totiž nechal vypracovat analýzu, ze které vyplynulo, že důležitým faktorem vedoucím k loajalitě zákazníků jsou včasné dodávky. Další otázka tedy je, které interní procesy musí podnik zlepšit, aby mohl poskytovat včasné dodávky? Z analýzy, která měla na tuto otázku odpovědět, vyplynulo, že je třeba zapracovat na zkrácení cyklů v provozních procesech a na zvýšení jejich kvality. Tyto dva faktory jsou tedy označeny jako měřítka v rámci perspektivy interních procesů. Není třeba zdůrazňovat, že k jejich zvládnutí je třeba trénink a zvyšování dovedností zaměstnanců, což spadá pod perspektivu učení se a růstu.

Tímto byl završen celý řetězec příčin a důsledků v rámci uvedeného příkladu. Pokračujme dále v úvaze za předpokladu, že jsme našeho cíle vyjádřeného ve finanční perspektivě úspěšně dosáhli a že se naše měřítka reprezentované ukazatelem ROCE či EVA zvýšilo. Zde se naskytá možnost zrevidovat stávající strukturu našeho BSC a pokusit se podpořit procesy, které nám úspěch přinesly. Tyto procesy můžeme totiž dále zlepšovat prostřednictvím nových strategických akcí, jako např. nové školení pro zaměstnance, které můžeme zaplatit ze zvýšeného zisku. Tato akce je v obr. 2 znázorněna přerušovanou čarou a symbolicky nám tak vytváří cyklus příčin a důsledků, neboli cyklus zmíněných kauzálních vazeb.

Na tomto místě by vylo vhodné doplnit výrok autorů, který v této souvislosti ve své knize autoři Kaplan a Norton uvádějí (2005, s. 37): „*Správně sestavený BSC vypráví příběh o strategii podnikatelské jednotky. Měl by rozpoznat a explicitně vyjádřit posloupnost hypotéz o vztazích příčin a důsledků mezi výstupními měřítky a hybnými silami výkonnosti těchto výstupů*“.

Dostáváme se k důležitému pojmu v rámci konceptu BSC, kterým je strategická mapa, jejíž vytvoření považují autoři konceptu (Kaplan a Norton, 2005) za užitečné. Integruje výše uvedené kategorie, tzn. strategické cíle a měřítka každé perspektivy a strategické akce neboli hybné síly schopné tyto cíle ovlivnit. Můžeme z ní tak vyčíst zmíněný řetězec příčin a důsledků.

Neumaierová (2006) ve své publikaci věnující se právě strategickým mapám uvádí, že strategická mapa převádí podnikové strategie do akce, přičemž její konstrukce není v žádném případě jednorázovou záležitostí, naopak její průběžná aktualizace se může stát určitým stylem řízení.



Obr. 6. Příklad vztahu příčiny a důsledku v rámci konceptu BSC (vlastní zpracování)

V případě, kdy je podnik diverzifikovaný a jeho podnikatelská činnost zahrnuje více oblastí, doporučují autoři (Kaplan a Norton, 2005) definování tzv. strategické podnikatelské

jednotky<sup>2</sup>, protože tvorba BSC pro podnik jako celek by nebyla vhodná. Ideálně definovaná strategická podnikatelská jednotka obsahuje aktivity v celém hodnotovém řetězci, tzn. inovace, provoz, marketing, distribuci, prodej a servis, což je však nejdůležitější, má svou vlastní strategii. Pro tyto podniky je nicméně důležité mít BSC na celopodnikové úrovni, protože takto je definován obecný rámec, který obsahuje vizi a tzv. hlavní témata, která je třeba zakomponovat do BSC všech strategických podnikatelských jednotek. Celopodnikový BSC také určuje, jak podnik vytváří hodnoty nad rámec pouhého součtu hodnot jednotlivých strategických podnikatelských jednotek. Ve chvíli, kdy je pro strategickou podnikatelskou jednotku BSC vytvořen, stává se dále východiskem pro BSC jejích jednotlivých oddělení či funkčních jednotek, případně osobních BSC. Hovoříme zde o tzv. kaskádování BSC, kdy tyto jsou všechny propojené.

### 3.5 Implementace konceptu BSC

Pro nastínění implementace konceptu BSC můžeme využít postupu, který ve své knize uvádějí Horváth a Partner (2002). Poukazuje se zde na skutečnost, že konečný efekt konceptu BSC se odvíjí hlavně od kvality jeho implementace. V této souvislosti rozdělili autoři proces implementace do pěti fází, které budou popsány v následujícím textu.

#### 3.5.1 První fáze: vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

V této fázi je zapotřebí určit, zda se bude BSC tvořit pro podnik jako celek, či zda se definují výše zmíněné strategické podnikatelské jednotky, neboli SBU, a budou tak tvořeny BSC pro jednotlivé SBU (Horváth a Partner, 2002). Dále je zapotřebí stanovit tzv. koncepční pravidla, která budou platit pro všechny jednotky, s čímž souvisí stanovení jednotlivých perspektiv, případně rozšíření standardního počtu čtyř perspektiv, které by však měly pokrýt podstatné požadavky, o další nadstandardní perspektivy. Kromě definování koncepčních pravidel je potřeba stanovení pravidel týkajících se zajištění řízení vlastního projektu, zajištění potřebných informací, standardizace používaných metod a stanovení kritických faktorů úspěchu. První fáze je důležitá, protože zde se rozhoduje o tom, zda BSC bude určitým motorem vývoje podniku, nebo zda se projekt stane dalším založeným dokumentem.

---

<sup>2</sup> Často se lze setkat i v našich podmínkách s původním anglickým názvem *Strategic Business Unit* se zkratkou SBU.

### 3.5.2 Druhá fáze: objasnění strategie

V souvislosti s druhou fází autoři uvádějí, že koncept BSC není nástrojem pro tvorbu strategie, ale nástrojem pro její integraci do všech podnikových činností a do všech úrovní řízení (Horváth a Partner, 2002). V této fázi musí vedení podniku stanovit základní strategie, bez nichž nelze započít tvorbu BSC. Dále je zapotřebí v obecné rovině stanovit strategické cíle, na ně navazující akce a definovat cílové hodnoty. Při objasňování strategie je potřeba participace celého managementu, všichni členové vedení musí zvolenou strategii pochopit a především s ní musí být ztotožněni. K ověření uvedených předpokladů se nejčastěji využívají rozhovory s odpovědnými pracovníky.

### 3.5.3 Třetí fáze: tvorba Balanced Scorecard

Ve třetí fázi implementace, kterou je samotná tvorba BSC, musí být splněny všechny úkoly v rámci předchozích dvou fází (Horváth a Partner, 2002). Zde se již provádí konkretizace strategických cílů, propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků, výběr měřítek, stanovení cílových hodnot a odsouhlasení strategických cílů. Zpracování těchto kroků představuje stěžejní úkoly implementace konceptu BSC. Je tedy sestavena strategická mapa, která odráží kauzalitu strategie, čímž přehledným způsobem znázorňuje řetězec příčin a následků. Tento princip byl na základě příkladu popsán v předchozí kapitole. Autoři v souvislosti se třetí fází uvádějí, že jádrem BSC jsou strategické cíle, nikoliv jejich měřítka, protože i ta nejlepší měřítka nemají význam, pokud nesprávně popisují stanovené strategické cíle. Je potřeba si uvědomit, že koncept BSC není dalším stupněm rozvoje systému reportingu, čemuž by přehnaná orientace na měřítka odpovídala. Důležitým požadavkem na měřítka je, aby z nich šla vyčíst míra dosažení formulovaných cílů, tedy konkrétní výstup. K cílovým hodnotám je potřeba uvést, že tyto musí být především reálné. V souvislosti se strategickými akcemi autoři uvádějí, že je zapotřebí volit ty akce a projekty, které přispívají k dosažení cílových hodnot. Zkušenosti autorů jsou takové, že dobře implementovaný BSC výrazně redukuje ty návrhy, které jsou mimo definovanou strategii.

### 3.5.4 Čtvrtá fáze: postup při procesu rozšíření – roll-out

Ve fázi roll-out jde o rozšíření principů, které jsou objasněny v rámci prvních třech fází, a které jsou platné pro celopodnikové BSC, na více SBU (Horváth a Partner, 2002). Vznikne tak systém vzájemně propojených BSC. Ty mohou být propojovány jak ve vertikálním směru, kdy se principy konkrétního BSC přenesou z organizačně nadřazených jednotek do

jednotek podřízených, tak horizontálně, kdy jsou principy konkrétního BSC přenášeny do jednotek na stejné úrovni. K rozšiřování BSC na další úrovně slouží různé workshopy a školení. Vyzívá se mnoha komunikačních kanálů, kterými mohou být podnikové časopisy, intranet atd. Cílem této fáze je tedy zajištění povědomí o formulované strategii, stanovených cílech a zvolených akcích, a to napříč podnikem. Je také zapotřebí, aby byli všichni zaměstnanci s výše uvedeným ztotožnění.

### 3.5.5 Pátá fáze: zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

V souvislosti s pátou fází autoři poznamenávají, že jedním z cílů BSC je vytvoření organizace, která je schopna flexibilně se přizpůsobovat strategii (Horváth a Partner, 2002). K tomuto přispěje právě kontinuální nasazení konceptu v podniku v podobě propojení BSC s manažerskými systémy řízení. Autoři v této souvislosti uvádějí, že koncept řízení podle BSC má úzké vazby k Shareholder value, Target Costing a k modelu EFQM. Koncept BSC tyto koncepty doplňuje a do určité míry překrývá.

Horváth a Partner (2002) doslova uvádějí: „*Důležité je, že po ukončení páté fáze se BSC stává koncepcí řízení, a nikoliv jen nástrojem k měření. Teprve poté jsou vytvořeny předpoklady pro vytvoření strategicky zaměřené organizace*“.

## 3.6 Zhodnocení konceptu BSC

V předchozím textu byl koncept podrobně popsán, tato část práce bude věnována jeho zhodnocení. Nejprve se zaměříme na přínosy konceptu BSC, následně uvedeme některé jeho nedostatky.

Jak uvádí Wagner (2009), BSC je jedním z nejpropracovanějších a nejznámějších přístupů v oblasti výkonnosti, který se nezaměřuje jen na samotnou problematiku jejího měření, ale i na její integrování do celého systému řízení podnikové výkonnosti. Autor dále uvádí, že jeho přínosy spočívají v tom, že nabízí manažerům prostor pro sebereflexi a zároveň nabízí náměty k řešení cestou zkušeností, příkladů a analogií. Autorky Fibírová a Šoljaková (2005) vidí přednost konceptu v tom, že je srozumitelný pro řídicí pracovníky odlišného profesního zaměření, čímž se mimo jiné stává nástrojem komunikace. Autorky Pavelková a Knápková (2009) uvádějí, že koncept BSC přispívá ke zvýšení porozumění příčiny a důsledku a zlepšení rozhodování manažerů, k propojení operativních činností se strategickými prioritami založenými na vizi, k orientaci managementu směrem k budoucím strategickým akcím než na hodnocení minulých finančních výsledků a v neposlední řadě přispí-

vá ke zlepšení komunikace v podniku. Vysušil (2004) jako jeden z přínosů BSC označuje jeho podporu při snaze o dlouhodobý růst hodnoty podniku. Autor dále uvádí, že koncept BSC je zatím nejlépe propracovaným příspěvkem k zavedení strategického myšlení.

V souvislosti s konceptem BSC se nejčastěji hovoří o jeho přínosech, ale jsou s ním spojeny i určité nedostatky. Je liché se domnívat, že implementace konceptu BSC do podniku je samospasná. Je potřeba si uvědomit, že navržený koncept je zapotřebí neustále aktualizovat a inovovat, což s sebou nese potřebu provádění systémových měření. V zájmu vyváženosti je zapotřebí sledovat jak finanční ukazatele, tak ukazatele nefinanční, jako např. spokojenost zákazníků a zaměstnanců, efektivita interních procesů apod. Vysušil (2004) uvádí, že implementace konceptu BSC vyžaduje určité nezbytné předpoklady, kterými jsou finanční analýza, manažerské účetnictví, controlling či zvládnutí různých metod kalkulací. Tento fakt nicméně není nedostatkem konceptu, nýbrž jeho omezením či bariérou.

Zda jsou všechny tyto předpoklady nezbytné pro implementaci konceptu BSC, je diskutabilní. Spíše záleží na konkrétních potřebách toho, či onoho podniku, a na tom, co podnikoví manažeři od implementace konceptu BSC očekávají. Často lze slyšet povrchní hodnocení, že jeho nedostatkem je malé rozšíření konceptu v našich podmínkách a jeho neznalost ze strany manažerů. Tuto skutečnost ovšem nelze označit za nedostatek konceptu, ale spíše za nedostatek, resp. neznalost některých manažerů. Tento fakt má nicméně pro koncept BSC negativní důsledek, protože za této situací neexistuje větší množství příkladů dobře implementovaných BSC, což s sebou nese určité riziko špatně zpracovaných projektů.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PROFIL PODNIKU XYZ

První kapitola praktické části této práce bude věnována profilu analyzovaného podniku XYZ, který bude nejprve nastíněn základními údaji, dále historii vývoje podniku, představením jeho současné činnosti a předmětu podnikání a v neposlední řadě jeho posláním, filozofií a hodnotami, které uznává. V krátkosti také budou zmíněny způsoby propagace podniku a popsány současné způsoby měření a řízení výkonnosti.

### 4.1 Základní údaje o podniku

Právní forma podnikání	akciová společnost
Sídlo	Uherské Hradiště
IČO	469 95 242
Zapsáno	26. 1. 1993
Základní kapitál	93 450 000,- Kč (splaceno 100 %)
Počet akcionářů	2 (obchodní podíl 83,44 % / 16,56 %)
Počet zaměstnanců	132

### 4.2 Představení podniku

Analyzovaná společnost XYZ byla založena začátkem roku 1993 a působí tak na trhu již téměř patnáct let. Její vznik nicméně neproběhl takzvaně na zelené louce, ale jednalo se o navázání na úspěšnou činnost ve dvou oddělených provozech, totiž nástrojárně a slévárně. Někdejší vedení a převážná část zaměstnanců se tak stali pokračovateli této úspěšné činnosti v novém subjektu, který vznikl spojením výše zmíněných a dříve nezávislých provozů. Nutno dodat, že toto sloučení si vyžádalo vytvoření nové organizační struktury (viz příloha P I), stanovení společných priorit a sjednocení vizí a plánů v jeden kompaktní celek. Od roku 1993 se tedy podnik XYZ snaží aktivně budovat své jméno a image jako seskupení dvou vzájemně provázaných a kooperujících provozů. Činí tak mimo jiné prostřednictvím své účasti na významných světových veletrzích, viz dále.

Nyní je tento dynamicky se rozvíjející celek součástí holdingu čítajícího třináct kapitálově i technologicky provázaných subjektů. Všechny tyto subjekty mají sídlo v jednom moderním integrovaném areálu a jsou tak přímými pokračovateli více než padesátileté tradice vývoje a výroby přesných odlitků, forem, nástrojů a přesných strojních součástí, stejně

jako radiokomunikační, měřicí a výpočetní techniky a leteckých přístrojů. Postupným zvyšováním úrovně výroby, k čemuž přispěla i skutečnost, že podnik XYZ je od roku 1998 certifikován podle norem ISO, se výrobní program orientoval směrem k nejnáročnějším výrobkům v následujících oborech:

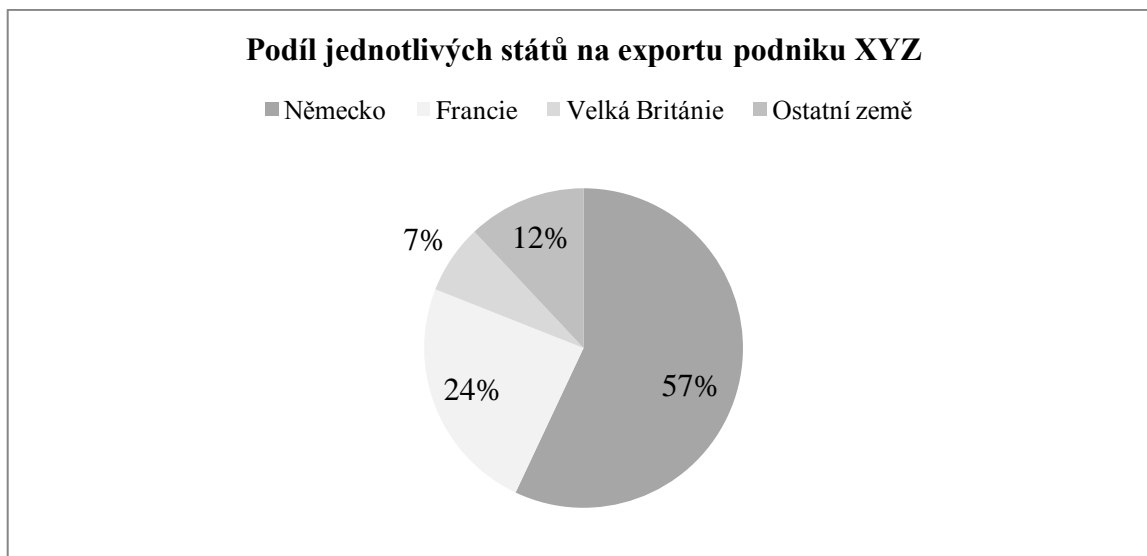
- technologicky náročné tenkostěnné přesné odlitky z hliníkových slitin a přesné odlitky z oceli a barevných kovů,
- výroba forem pro zpracování plastických hmot a formy pro lití kovů.

Uvedené produkty jsou v dnešní době uplatňovány v průmyslových oborech, jako jsou letectví, zbrojní průmysl, automobilový a textilní průmysl, v elektrotechnice, zdravotnictví atd. Zmínili jsme, že podnik XYZ je od roku 1998 certifikován podle norem ISO, což vychází z trvalého věnování pozornosti oblastem zabezpečování kvality všech procesů a zdokonalování organizačních činností.

Během svého působení na domácím trhu si podnik XYZ vybudoval silnou pozici a začal tudíž rozvíjet své exportní obchodní aktivity. Nyní je podnik XYZ vnímán jako renomovaný výrobce vstřikovacích forem a nástrojů, stejně jako přesných odlitků, a kromě České republiky pocházejí významní zákazníci z mnoha zemí, jako jsou např. Německo, Francie, Rakousko, USA, Finsko, Švédsko, Anglie, Izrael či Slovensko. Celkem můžeme hovořit o patnácti zemích světa, kde jsou výrobky podniku XYZ úspěšně aplikovány ve významných výrobních programech a kde jsou vnímány jako vysoce kvalitní a spolehlivé. Lepší představu o podílu vývozu na celkových tržbách nabízí obrázek 7. Na obrázku 8 pak můžeme vidět podíl jednotlivých států na exportu podniku. Data jsou za rok 2010.



Obr. 7. Podíl vývozu na celkových tržbách - podnik XYZ (výroční zpráva, 2010)



Obr. 8. Podíl jednotlivých států na exportu - podnik XYZ (výroční zpráva, 2010)

### 4.3 Předmět podnikání

V předchozím textu již bylo naznačeno, v jakém oboru analyzovaný podnik XYZ působí, nyní bude přesně definován předmět jeho podnikání, tak jak je aktuálně uváděn v obchodním rejstříku. Zde se lze též dozvědět, že předmět podnikání se za patnáctiletou historii existence podniku mnohokrát rozšiřoval a zase zužoval. Tato skutečnost vyplývá z faktu, že předmět podnikání podniku XYZ determinují především jeho technologické možnosti. V současné době je předmět podnikání definován těmito oblastmi:

- slévárství, modelářství,
- obráběčství,
- zámečnictví, nástrojařství,
- vývoj, výroba, opravy, úpravy a znehodnocování zbraní,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Již bylo uvedeno, že současný podnik vznikl sloučením dvou strojírenských provozů, totiž nástrojárny a slévárny. Tento fakt se i v dnešní době promítá do výrobního programu, který je tvořen těmito dvěma strojírenskými obory.

Provoz slévárny se specializuje na výrobu nejnáročnějších tenkostěnných přesných odlitků z hliníkových slitin a barevných kovů. Pro tuto výrobu jsou používány výrobní technologie tzv. přesného lití (metodou tzv. vytavitelného modelu). Vstupy pro tyto zakázky tvoří širo-

ký sortiment odlévaných materiálů. V rámci slévárny je realizován hlavní obor, na který se podnik XYZ specializuje, již zmíněná výroba přesných odlitků odlévaných ze slitin hliníku, k odlévání se však využívá i slitin mědi. Tlakové a kokilové lití podnik XYZ v současnosti zcela realizuje u externích dodavatelů.

V zájmu odborného vymezení předmětu působnosti lze činnosti slévárny shrnout takto:

- výroba odlitků,
- opracování a závěrečná úprava odlitků,
- výroba prototypů – rapid prototyping,
- přesné lití metodou vytavitelného voskového modelu,
- poradenská činnost.

Provoz nástrojárny se zaměřuje na výrobu forem pro složité technické výlisky z termoplastů, termosetů a gumy. Pro provoz slévárny nástrojárna běžně zajišťuje formy na tlakové lití hliníku a zinku i formy pro tzv. voskové modely, což je dokladem provázanosti obou provozů. V rámci nástrojárny jsou zdejšími odborníky prováděny i opravy nástrojů včetně těch, které nejsou opatřeny kompletní dokumentací.

V zájmu odborného vymezení předmětu působnosti, lze činnosti nástrojárny shrnout takto:

- výroba forem pro vstřikování plastických hmot,
- výroba forem pro tlakové lití kovů,
- výroba forem pro přesné lití,
- opravy a údržby forem,
- výroba přípravků a přesně obráběných dílů,
- výroba nástrojů,
- konzultační činnost.

Z výše uvedeného je patrné, že podnik XYZ se v rámci své činnosti pohybuje ve více oblastech, nicméně v návaznosti na předchozí definování dvou provozů a pro potřebu následné finanční analýzy jsou uvedeny následující dva tržní segmenty zpracovatelského průmyslu dle klasifikace CZ-NACE (MPO, 2011), které představují hlavní činnost, neboli tzv. core business podniku XYZ a které generují většinu tržeb:

- CZ-NACE 24: Výroba základních kovů, hutní zpracování,
- CZ-NACE 25: Výroba konstrukcí a kovových výrobků.

#### 4.4 Poslání, filozofie a hodnoty podniku

Poslání podniku XYZ explicitně vyjadřují manažeři už na internetových stránkách podniku, včetně důvodu onoho proklamování. Zní následovně:

*Posláním podniku XYZ je pomocí kvalifikovaného a motivovaného pracovního týmu, moderních technologií a know-how poskytovat všem zákazníkům stále se zkvalitňující produkty a služby ve všech oblastech činnosti.*

*Své poslání proklamujeme proto, aby mohlo být všeobecně sdíleno všemi zaměstnanci podniku XYZ, samotnými zákazníky i širokou veřejností.*

S posláním podniku úzce souvisí jeho filozofie, která byla během jeho patnáctiletého fungování, dynamického rozvoje a získávání zkušeností formulována takto:

*Filosofií podniku XYZ je vysoká profesní úroveň řídicích pracovníků, soulad technických znalostí a odborných zkušeností, pružná organizace směřující k maximální efektivitě.*

Podnik XYZ dále rozvádí svou filozofii v rámci několika konkrétních oblastí:

- Oblast podnikové kultury, která je důležitým faktorem spokojenosti a pocitu sounáležitosti zaměstnanců, je charakterizována přátelským otevřeným prostředím, motivací pracovníků, delegováním pravomocí s cílem uvědomění si vlastní odpovědnosti, podněcování smyslu pro jakost a zájmu o výrobky jako takové. Veškeré úsilí je směřováno k budování špičkového podniku s vysokou morální úrovní podnikání.
- V oblasti řídicích pracovníků podnik vyzdvihuje důležitost vedoucích týmů, které jsou složeny z pečlivě vybraných odborníků pravidelně školených tak, aby jejich znalosti byly vždy na co nejvyšší úrovni. Management podniku se skládá z velké části z místních obyvatel angažovaných ve společenském životě, kteří tak mají eminentní zájem na dobrém jménu podniku, ve kterém pracují.
- V oblasti zaměstnanců je kladen důraz na to, aby se snažili pracovat na vysoké úrovni, uměli využívat moderní technologické postupy a akceptovali nejnovější trendy. To vše s ohledem na zachování vysoké pružnosti exportu a rychlosti dodání zboží.
- V oblasti odborné činnosti klade podnik XYZ důraz na inovativní přístup, kreativní řešení problémů a týmovou práci všech zaměstnanců. Podnik XYZ se snaží průběžně vybavovat své provozy nejmodernějšími zařízeními, díky nimž může dodávat vysoce kvalitní výrobky za příznivé ceny. Většina podnikových činností je za-

jišťována přímými pracovníky, avšak některé jsou prováděny na základě dlouholeté odborné a obchodní spolupráce nezávislými specialisty v oboru. Podnik XYZ tak produkuje české výrobky, které mohou směle konkurovat produktům z celého světa.

- V Oblasti zákazníků podnik XYZ proklamuje svou připravenost realizovat přání zákazníka s ohledem k jeho požadavkům a přáním, stejně jako s respektem k jeho finančním možnostem prostřednictvím nalezení optimálního řešení při hledání konečné podoby produktu. Podnik XYZ tak navíc plní roli odborného poradce a garanta technické úrovně tohoto konečného produktu.

Výše uvedená fakta lze jednoduše a srozumitelně vyjádřit pomocí hodnot, které jsou v podniku XYZ uznávány a které také proklamuje již na svých internetových stránkách:

1. *Profesionalita* – podnik vychází z předpokladu, že veškeré odborné zkušenosti, schopnosti a dovednosti pracovních týmů jsou využívány ve prospěch zákazníků.
2. *Spolehlivost* – pro podnik je prioritní, aby byl vnímán jako spolehlivý dodavatel hotových výrobků v odpovídající kvalitě a ve předem smluveném čase.
3. *Orientace na zákazníka* – maximální vstřícnost při komunikaci jak se současnými, tak potencionálními zákazníky, respekt vůči jejich přáním a požadavkům.
4. *Výkon a kvalita* – podnik XYZ dlouhodobě usiluje o poskytování výrobků a služeb, které jsou kvalitnější v porovnání s konkurencí.
5. *Korektnost* – tuto hodnotu podnik vnímá jako základní předpoklad jak interní, tak externí kvalitní komunikace.
6. *Inovace* – v zájmu zvyšování konkurenceschopnosti a posilování tržní pozice, hledá podnik nové a inovativní přístupy jak ve výrobním programu, tak v jeho fungování jako celku.
7. *Slušnost* – tuto hodnotu podnik vnímá jako základní předpoklad v rámci interakce se zákazníky, obchodními partnery, spolupracovníky i se širokou veřejností.
8. *Loajalita* – tuto hodnotu podnik uznává především v souvislosti se zaměstnanci a s pozitivním vnímáním podniku veřejností.
9. *Zodpovědnost* – podnik si je vědom své odpovědnosti k zákazníkovi, stejně jako odpovědnosti k životnímu prostředí a ke svému okolí obecně.
10. *Komunikační otevřenost* – tuto hodnotu podnik považuje za předpoklad další spolupráce se současnými zákazníky. V této souvislosti vyzdvihuje především průběžné informování o významných skutečnostech majících vliv na vývoj podniku.

## 4.5 Propagace podniku

Již bylo zmíněno, že analyzovaný podnik XYZ se pravidelně účastní, ať už jako vystavovatel či jako pouhý návštěvník, významných světových veletrhů, které odpovídají odbornému zaměření jeho provozů. Hlavním přínosem účasti na takovýchto akcích bývá zpravidla získávání a navazování nových obchodních kontaktů za cílem generování potřebného objemu objednávek. Dalšími přínosy jsou nepochybně zvyšování povědomí o podniku, posilování jeho image či utužování kontaktů se stávajícími obchodními partnery. Jako vystavovatel se podnik pravidelně účastní těchto akcí: Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně, Slévárenský veletrh FONDEX v Brně, MIDEST Paříž a EUROMOULD Frankfurt n/M. Podnik se také účastní různých akcí, které pořádají různé marketingové agentury a domácí i zahraniční hospodářské komory.

Podnik XYZ má také kvalitní internetové stránky, které jsou navíc přeloženy do třech světových jazyků (angličtiny, němčiny a ruštiny).

## 4.6 Současný způsob měření a řízení výkonnosti v podniku

V předchozím textu bylo uvedeno, že sledovaný podnik XYZ je součástí holdingu, není proto s podivem, že mateřská společnost nastavuje ve svých dceřiných podnicích pravidla pro sledování a měření jejich výkonnosti. V tomto případě mateřská společnost podniku XYZ ukládá sledovat tyto tři základní ukazatele:

- Hospodářský výsledek – v podobě čistého účetního zisku.
- Ukazatel osobní náklady/přidaná hodnota – prostřednictvím tohoto ukazatele společnost sleduje, kolik z toho, co bylo vytvořeno provozní činností, odeberou osobní náklady na zaměstnance. Platí, že čím nižší je tento poměr, tím vyšší je výkonnost vztažená na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům.
- Provozní Cash Flow – přírůstek peněžních prostředků neboli tvorba peněz.

Rozpočty jsou sestavovány především v návaznosti na vývoj výše uvedených ukazatelů, přičemž pro podnik je každoročně sestavován dokument, ve kterém jsou popsány cíle a strategie pro další období, který se zde nazývá podnikatelský plán.

Pro lepší řízení podniku jsou dále sledovány tyto ukazatele: výše tržeb, mzdová nákladovost, materiálová náročnost, velikost nedokončené výroby a zásob.

Pouze pro doplnění lze uvést, že účetní závěrka podniku podléhá povinnému auditu.



## 5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Tato část práce bude věnována analýzám vnějšího a vnitřního prostředí. Analýza vnějšího prostředí bude provedena prostřednictvím PEST analýzy a pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Prostředkem pro analýzu vnitřního prostředí bude především finanční analýza. Zjištěné poznatky budou shrnuty na konci této části pomocí analýzy SWOT.

### 5.1 Analýza vnějšího prostředí

Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, pro vnější prostředí podniku je charakteristické, že je většinou podnik nemůže nikterak ovlivnit. Jeho analýza může začít zmapováním mezinárodního prostředí, nicméně pro potřeby této práce se omezím pouze na prostředí národní, k mezinárodnímu se vyjádřím pouze okrajově.

Pokud se tedy zastavím nejprve u mezinárodního prostředí, měl bych se zmínit o situaci v Evropě, resp. v Evropské unii, protože převážná část exportu analyzovaného podniku XYZ míří zde. V současné době lze říci, že se svět začíná vzpamatovávat z nedávné finanční a ekonomické krize. Díky rostoucí poptávce se výrobní kapacity průmyslových podniků pomalu naplňují a mezinárodní obchod začíná růst. Nejčastěji skloňovaným problémem v rámci Evropské unie však zůstává stabilita eura v souvislosti s krizí veřejných financí především v Řecku, ale i v jiných státech jako jsou Irsko, Španělsko či Itálie. Nutno dodat, že řecký parlament v nedávné době přijal restriktivní opatření k směřující k ozdravení tamních veřejných financí, což přispělo ke stabilizaci eura. O stabilitě eura se zmiňují z toho důvodu, že mnohé finanční operace s obchodními partnery jsou uskutečňovány právě v eurech. Je proto na zvážení, zda by podnik v souvislosti s řízením rizik neměl využít některých bankovních produktů, např. forwardový obchod.

#### 5.1.1 PEST analýza

Na tomto místě bude přistoupeno k analýze domácího prostředí, k níž může mimo jiné sloužit právě analýza PEST. Její podstatou je poznání minulého vývoje a snaha o rozbor vzájemně souvisejících trendů a vlivů v následujících čtyřech oblastech:

##### 5.1.1.1 *Politické a legislativní prostředí*

Česká republika je zastupitelská demokracie s dvoukomorovým parlamentním systémem, v níž výkonnou funkci zastávají prezident a vláda. Česká republika je poměrně dosti orientována na mezinárodní spolupráci, je členem mnoha mezinárodních institucí jako jsou

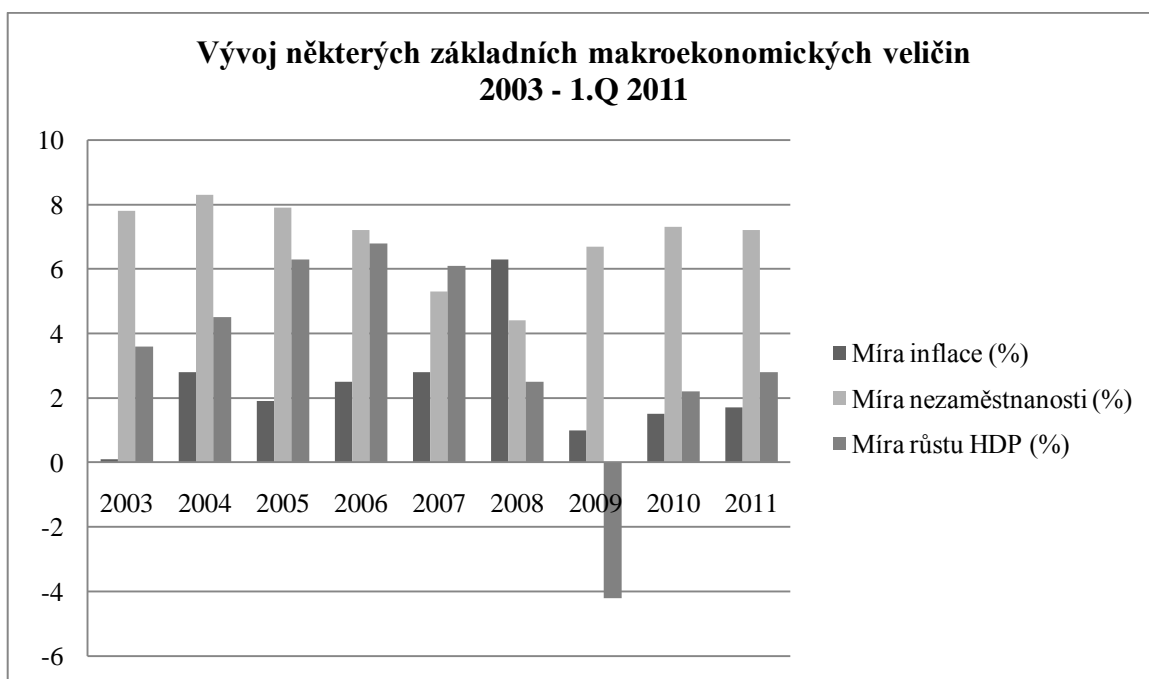
NATO, OSN, OECD, WTO či EU. Vnitřní politickou situaci v České republice můžeme označit za dlouhodobě stabilní, byť byla současná středo-pravá koalice v minulém období několikrát provázána vládními krizemi. Tato skutečnost bohužel přináší mnoho negativ, např. zvyšuje preference extrémistických politických stran a prohlubuje nedůvěru obyvatel vůči politickému dění všeobecně.

V souvislosti s legislativním prostředím lze konstatovat, že je poměrně stabilní. Zároveň je potřeba podotknout, že existují výtky především ze strany podnikatelů k častým změnám daňových zákonů a ke složitosti daňového systému všeobecně. Daňové zatížení bude dále zmíněno v rámci ekonomického prostředí. V rámci této kapitoly je vhodné uvést, že nový občanský zákoník nabude účinnosti k 1. 4. 2014.

### 5.1.1.2 Ekonomické prostředí

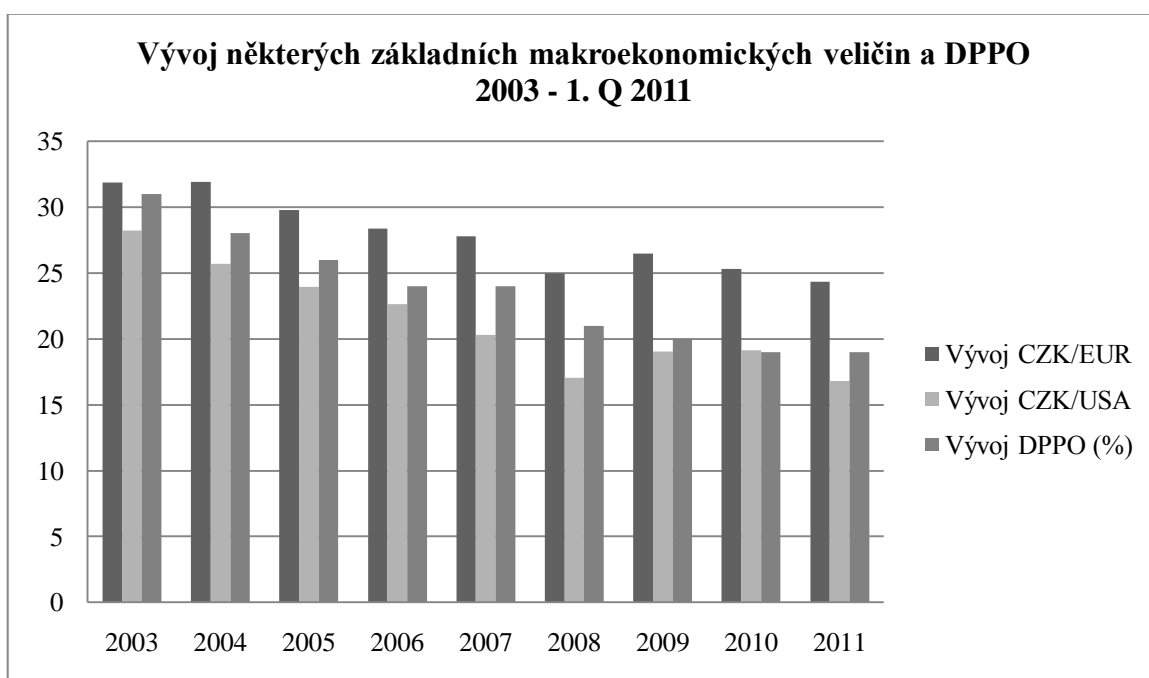
Česká republika je charakterizována jako malá otevřená ekonomika, přičemž na tvorbě HDP se z velké části podílejí vývozy. Největším obchodním partnerem je sousední Německo. Na adresu ČNB můžeme říci, že pracuje nezávisle. Protože je Česká republika členem EU, neexistují v rámci schengenského prostoru žádná omezení exportu a importu.

Následující obrázky obsahují grafy vývoje některých základních makroekonomických veličin v období od roku 2003 až do prvního čtvrtletí roku 2011. Vypovídací schopnost prvního čtvrtletí není plně dostačující, ale naznačuje trendy nynějšího a budoucího vývoje.



Obr. 9. Vývoj některých základních makroekonomických veličin (CZSO, 2011)

Na obr. 9, z předchozí strany lze vidět graf vývoje některých základních makroekonomických veličin. První je míra inflace, která je zde vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Lze konstatovat, že její prudký růst do roku 2008, kdy dosahovala více než 6 %, následně zastavila ekonomická krize, protože v roce 2009 lze pozorovat prudký pokles. V současnosti se inflace pohybuje pod 2 %. Míru nezaměstnanosti ovlivnila hospodářská krize tak, že se v roce 2008 pohybovala mezi 4 – 5 procenty, o rok později se pohybovala již mezi 6 – 8 procenty. Míru růstu HDP ovlivnila hospodářská krize tak, že v roce 2009 byla dokonce záporná. V současnosti lze pozorovat, že HDP opět meziročně roste, což odráží pomalé nastartování ekonomiky.



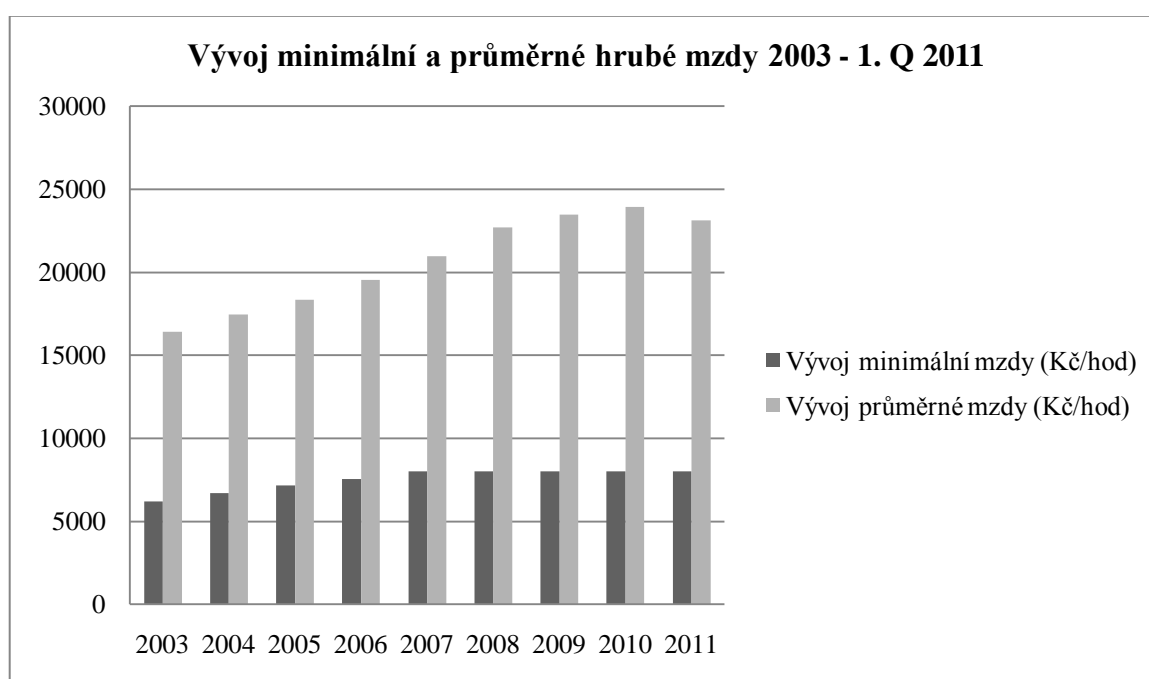
Obr. 10. Vývoj některých základních makroekonomických veličin a DPPO (CZSO, 2011)

Na obr. 10 lze vidět vývoj dalších tří vybraných makroekonomických veličin. Jsou to vývoje měnových párů CZK/EUR a CZK/USA. Z jejich vývoje je patrné, že česká koruna vůči nim dlouhodobě posiluje, což má negativní vliv na české exportéry. Vzhledem k faktu, že analyzovaný podnik XYZ má mnoho svých odběratelů v zahraničí, může to mít vliv na vyšší tržeb. Je proto zapotřebí aktivně řídit devizová rizika.

Další sledovanou veličinou, kterou znázorňuje obr. 10, je vývoj daně z příjmu právnických osob. Ta se takřka rovnoměrně dlouhodobě snižuje, v současnosti je ve výši 19 %. V současné době se hovoří o tzv. daňové reformě, jež je součástí vládních reforem a jejíž

změny budou účinné od roku 2013. Pro podniky z ní vyplývají tyto změny: DPPO bude stále 19 %; odvody na sociální a zdravotní pojištění, které v současnosti činí celkem 34 %, nahradí daň z úhrnu mezd, která by předběžně měla činit 32 %, přičemž její základ bude činit úhrn z příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků. Další daňová úleva pro firmy bude sleva na dani ve výši sražené daně z dividend, čímž by mělo skončit její dvojitě zdanění (MFCR, 2011).

Následující obr. 11 znázorňuje vývoj minimální a průměrné hrubé mzdy. Tento údaj je důležitý pro potencionální zaměstnavatele, protože může upřesnit představu o mzdových nákladech v dané zemi.



Obr. 11. Vývoj minimální a průměrné hrubé mzdy (CZSO, 2011)

Dalším důležitým ukazatelem je kupní síla obyvatelstva, která je v kontextu se západními zeměmi Evropy pouze asi na 60 % jejich úrovni (Pospíšil, 2010). Výjimkou je např. Praha a její okolí. Výhled do budoucna v tomto ohledu navíc není příliš optimistický.

### 5.1.1.3 Sociální a demografické prostředí

Na tomto místě by měl být nejprve zmíněn současný počet obyvatel České republiky, který na konci prvního čtvrtletí 2011 činil přibližně 10,535 mil. lidí. Další údaje, vzhledem k jejich komplexnosti, jsou uvedeny za rok 2010. V roce 2010 se narodilo 117,2 tisíc osob, čímž po vrcholu zvýšené porodnosti v roce 2008 údaj meziročně klesl o 1,2 tisíc. Naproti

tomu v roce 2010 zemřelo 106,8 tisíc osob, což je o 0,6 tisíc osob méně, než v roce 2009. Za rok 2010 bylo uzavřeno 46,7 tisíc manželství, což představuje meziroční pokles o 1,1 tisíc. Pro zajímavost, stejný počet uzavřených manželství byl uzavřen před dvěma sty lety, avšak tehdy na území ČR žila méně než polovina dnešního počtu obyvatel. Počet rozvodů v roce 2010 byl 30,8 tisíc, což je meziroční nárůst o 1,6 tisíc. Zahraniční migrací přibýlo 15,6 tisíce obyvatel, což je o celých 12,7 tisíce osob méně, než v roce 2009 (CZSO, 2011).

V souvislosti se sociálním a demografickým prostředím by bylo vhodné zmínit umístění České republiky v rámci tzv. Indexu HDI, který se snaží o vyjádření kvality lidského života prostřednictvím porovnání údajů o gramotnosti, vzdělání, chudobě, střední délce života, porodnosti a dalších faktorů, a který každoročně sestavuje OSN. Česká republika je v současné době zařazena do skupiny *velmi vysoký*, tzn. do skupiny zemí s nejvyšším indexem HDI, přičemž se nachází na 28. místě v této skupině, kde je zařazeno celkem 42 států. Celkem je však hodnoceno 169 států, které jsou dále zařazeny do skupin *vysoký*, *střední* a *nízký*. Lze tak konstatovat, že Česká republika si v tomto hodnocení stojí velmi dobře, navíc s pozitivním výhledem do budoucna, protože si meziročně polepšila o 8 příček (OSN, 2011).

#### **5.1.1.4 Technologické prostředí**

V souvislosti s technologickým prostředím by bylo vhodné zmínit úroveň výdajů státního rozpočtu na výzkum, vývoj a inovace, protože jejich výše vypovídá o přístupu vlády k podpoře rozvoje technologického prostředí. Jejich celková výše pro rok 2011 činí 28 919 252 000 Kč, v roce 2009 byla jejich výše 29 400 164 000, v roce 2009 to bylo 32 393 407 000 Kč. Lze tedy pozorovat jejich pokles, což je jistě negativní jev. Současný trend je ale takový, že na výdajích na výzkum a vývoj se stále více podílí soukromý sektor (Výzkum, 2011).

V rámci technologického prostředí by bylo vhodné nastínit i úroveň odborného školství v okolí podniku. Součástí holdingu, pod který spadá i analyzovaný podnik XYZ, je i soukromá Střední odborná škola, kde se připravují žáci v oborech zámečnick, mechanik elektronických zařízení, mechanik letadlových přístrojů, soustružník, frézař, obráběč kovů, kalič, atd. Zdejší absolventi nacházejí uplatnění právě v podnicích tohoto holdingu, ale samozřejmě i v jiných podnicích.

Nabídku nových zařízení a technologií podnik XYZ samozřejmě sleduje. Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, podnik se nejen v této souvislosti účastní různých veletrhů.

### **5.1.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Pro připomenutí je zapotřebí uvést, že Porterova analýza pěti konkurenčních sil zkoumá pozici, kterou podnik ve svém okolí zaujímá, konkrétně jakou pozici zaujímá v rámci daného odvětví, a to prostřednictvím definování následujících pěti hybných sil odvětví:

#### **5.1.2.1 Stávající konkurenční situace – stav soupeřivosti**

Tržní segment CZ-NACE 24: Výroba základních kovů, hutní zpracování, zahrnuje dle analýz MPO (2011) celkem 40 podniků, zatímco tržní segment CZ-NACE 25: Výroba konstrukcí a kovových výrobků, celkem 62 podniků. Nicméně vzhledem k tomu, že konkurence se především specializuje na jiné technologie, navíc v Evropě existuje přibližně pouze 10 podobných výrobců, stav soupeřivosti je v tomto průmyslovém odvětví poměrně nízký. Za hlavního konkurenta lze označit firmu Alcast na Slovensku, která vznikla v roce 1998, kdy k ní přešlo několik klíčových zaměstnanců z analyzovaného podniku XYZ.

#### **5.1.2.2 Firmy vstupující do odvětví – potenciální noví konkurenti**

Vzhledem k potřebě poměrně vysokých vstupních investic, jsou bariéry vstupu do odvětví vysoké. Vstupní bariérou je také potřeba know-how v této oblasti a potřeba specializovaných pracovníků a odborníků. V případě dlouhodobé spokojenosti s dodávkami existuje v odvětví ze strany odběratelů poměrně silná loajalita, takže další bariérou je potřeba vybudování si distribučních cest. Potenciální noví konkurenti mohou být průmyslové podniky zabývající se odléváním oceli, protože ty mohou s jistými dodatečnými náklady rozšířit svůj výrobní program o odlévání hliníku.

#### **5.1.2.3 Vliv odběratelů**

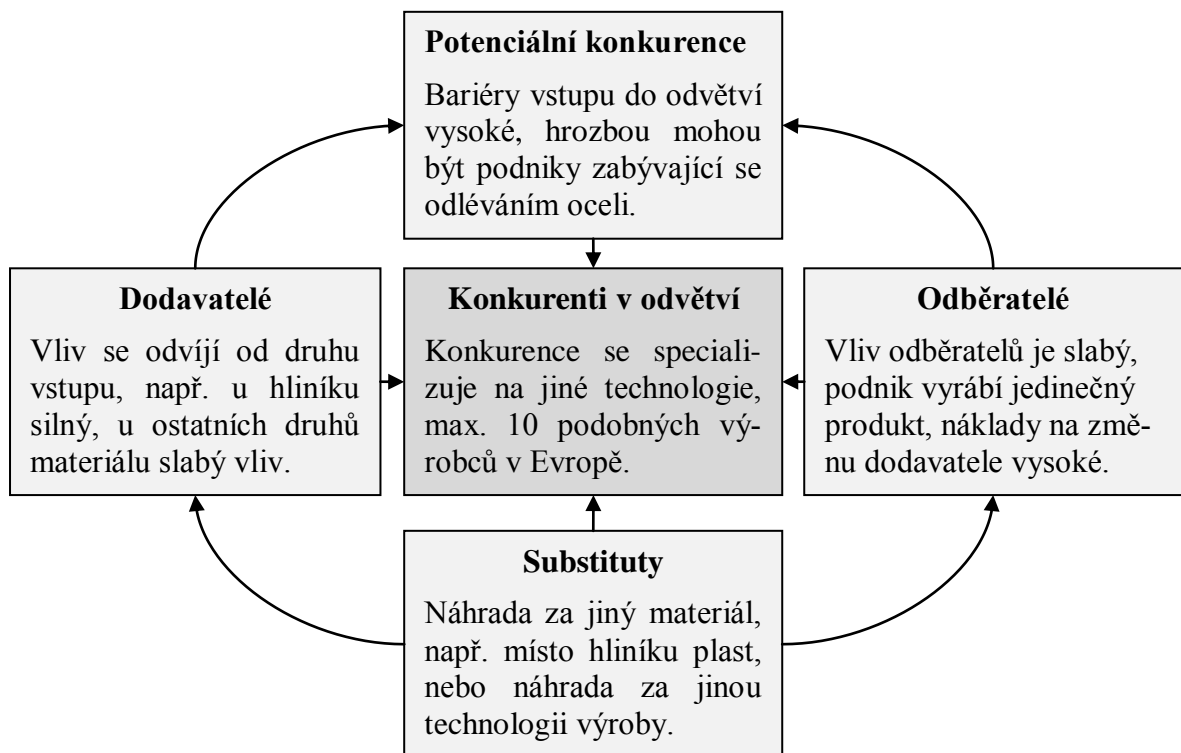
Vliv odběratelů, resp. jejich síla není velká. Sledovaný podnik XYZ má v tomto ohledu silnou pozici, protože pro odběratele vyrábí jedinečný produkt. Náklady na změnu dodavatele jsou poměrně vysoké, protože např. formy na výrobu odlitků není jednoduché přenést a provozovat v jiném podniku na jiných strojích. Jejich údržba je často specifická. Odběratelům se tak ve většině případů nevyplatí tyto formy, do kterých investovali v minulosti peníze, používat v jiných provozech. Můžeme tak pozorovat určitou loajalitu, byť může být v některých případech nedobrovolná, ze strany odběratelů. Ti jsou často navíc schopni akceptovat zvýšení cen.

#### 5.1.2.4 Vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů není výrazný, může se však lišit u různých surovin, např. u slitin hliníku je k dispozici poměrně úzký výběr dodavatelů (zhruba 2-3 firmy v Evropě), takže zde může být vliv dodavatelů vyšší. V rámci ostatních surovin, které sledovaný podnik XYZ potřebuje pro svou činnost, existuje velká a silná konkurence, takže vliv dodavatelů vstupního materiálu je poměrně slabý. Jiná situace je u dodavatelů energií, jejichž ceny se odvíjejí od tržních cen ve světě. Zde je vliv dodavatelů samozřejmě vysoký.

#### 5.1.2.5 Substituty

Substitutem lze označit náhradu hliníku, na který se v rámci SBU lisovna specializuje analyzovaný podnik, jiným materiálem, např. jinou slitinou či plastem, nebo náhradu za jinou technologii, např. odlévání pomocí forem zaměnit za opracování hrubého materiálu přímo s využitím CNC strojů. V rámci SBU slévárna jsou vyráběny formy, což jsou jedinečné produkty a možnost substituce je závislá na počtu výrobců a jejich kapacitách. Substitutům tedy přisuzujeme nízkou až střední sílu. Záleží nakolik je podnik XYZ schopen zákazníka přesvědčit, že právě jím nabízená technologie je pro jeho potřeby ta nejlepší.



Obr. 12. Shrnutí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování)

## 5.2 Analýza vnitřního prostředí

Tato část práce je poměrně důležitá, protože jejím hlavním cílem je analyzovat finanční situaci podniku XYZ a nalézt některé z problémových oblastí, na které by měl být brán zřetel při tvorbě nové strategie pro účely následného návrhu implementace konceptu BSC. V rámci analýzy vnitřního prostředí bude tedy zpracována finanční analýza a počítána ekonomická přidaná hodnota.

### 5.2.1 Finanční analýza

Finanční analýza bude zpracována za období let 2006 – 2010. Nejprve bude provedena horizontální a vertikální analýza položek rozvahy a horizontální a vertikální analýza položek nákladů a výnosů v rámci výkazu zisků a ztrát. Tyto analýzy jsou součástí příloh P II – P VII. Jejich výsledky budou částečně interpretovány v souvislosti s následujícími analýzami majetkové a finanční struktury podniku. Dále budou počítány rozdílové, poměrové a souhrnné ukazatele. U některých ukazatelů bude uvedeno srovnání s odvětvím v rámci dvou výše uvedených tržních segmentů.

#### 5.2.1.1 Analýza majetkové a finanční struktury podniku

Z hlediska majetkové struktury je zajímavé sledovat vývoj poměru DM a OA, kdy před sledovaným obdobím, totiž v roce 2005, byl 50 : 50, zatímco v roce 2006 byl tento poměr již 30 : 70 ve prospěch OA. Tento pokles byl zapříčiněn redukcí DFM v rámci DM, který byl způsoben převedením podílu v sesterském podniku v rámci holdingu, a naopak růstem zásob a krátkodobých pohledávek v rámci OA. Během období let 2006 – 2009 byl tento poměr víceméně podobný (stále tedy přibližně 30 : 70), ale v roce 2010 můžeme pozorovat přibližování opět k poměru 50 : 50.

U DM je patrný každoroční nárůst DHM, což dokazuje pravidelné investice podniku do strojového vybavení. Např. v roce 2009 podnik realizoval velkou investici do změny technologie slévárny. Můžeme také pozorovat radikální redukcí DFM v roce 2009, který představoval investici do podniku FIMES-PIST, s.r.o. K tomuto vkladu byla vytvořena opravná položka ve výši 100 %, protože podnik vykazoval záporné jmění. Byly také odprodány akcie podniku Zlievárne Zábřež, a.s.

V rámci OA můžeme pozorovat každoročně přibližně stejnou výši zásob, která tvoří podstatnou část OA. Dále je každoročně vysokou položkou částka krátkodobých pohledávek, přičemž jejich výše za rok 2008 byla přibližně dvojnásobná oproti normálu. Tento jev mů-



žeme pokládat za první dopady nastupující hospodářské krize. Stejně tak rapidně vzrostly v roce 2008 dlouhodobé pohledávky, nicméně v posledním sledovaném roce 2010 byly z velké části splaceny, takže jejich výše výrazně poklesla.

Finanční struktura podniku dostala během sledovaného období 2006 – 2010 několika změn. Bilanční suma pasiv byla během let 2006 a 2007 takřka neměnná, nicméně v roce 2008 můžeme pozorovat její absolutní nárůst přibližně o 62 %. Za tímto nárůstem stál především vyšší podíl cizích zdrojů, konkrétně bankovní úvěry a výpomoci, které v roce 2008 oproti minulému období vzrostly asi o 750 %. Tento fakt souvisí s výše zmíněnými investicemi, kdy podnik využil dva investiční úvěry od GE Money Bank v celkové výši 57,5 mil. Kč. V následujícím roce 2009 je patrný pokles bilanční sumy pasiv, který je však způsobený vysokou zápornou hodnotou hospodářského výsledku běžného období. V roce 2010 je bilanční suma takřka totožná s rokem 2009, nicméně díky opětovně zápornému hospodářskému výsledku se vlastní kapitál dostal do záporné hodnoty, což je nepochybně negativní jev. Tuto situaci řešila valná hromada počátkem roku 2011 navýšením základního kapitálu prostřednictvím úpisu nových akcií.

### **5.2.1.2 Analýza výnosů a nákladů**

Z výše uvedeného je patrné, že sledovaný podnik zasáhla ekonomická krize poměrně výrazně. Z hlediska dosahovaných výnosů je zřejmé, že analyzované podnik XYZ je podnikem výrobním, kdy se tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb během sledovaného období pohybují mezi 70 a 80 % výnosů. V posledních letech nabývá na významu i obchodní činnost, kdy v roce 2010 tržby za prodej výrobků dosahovaly přibližně 17 % všech výnosů, což lze hodnotit pozitivně. Výše výnosů finančních a mimořádných jsou v rámci celku zanedbatelné. Pokud se zastavíme u vývoje tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, zjistíme, že rok 2008 byl pro podnik XYZ opravdu krizový. Tyto tržby totiž během období let 2006 – 2008 rostly meziročně asi o 10 % (v roce 2008 byla jejich výše ovlivněna určitou setrvačností, totiž platbami za předcházející období, protože zakázky sledovaného podniku jsou z velké části dlouhodobé), avšak v roce 2009 již můžeme pozorovat jejich prudký pokles o 37 %

Z hlediska nákladů hrála ve sledovaném období nejvýraznější roli výkonová spotřeba, což je pro výrobní podniky charakteristické. Vždy se pohybovala okolo 50 % celkových nákladů, kde zhruba polovinu tvořily spotřeba materiálů a druhou polovinu služby. Další významnou položkou jsou osobní náklady, jež ve sledovaném období tvořily 25 – 30 % cel-

kových nákladů. Náklady na prodej zboží rostly úměrně růstu tržeb, v posledním sledovaném roce činily již 10 % celkových nákladů.

### 5.2.1.3 Analýza vývoje přidané hodnoty a výsledku hospodaření

Z tabulky 4 je patrný meziroční nárůst přidané hodnoty v letech 2006 - 2008, nicméně ve čtvrtém roce můžeme pozorovat prudký meziroční pokles o 296 % daný především vysokou hodnotou záporného zisku před zdaněním. V posledním sledovaném roce můžeme pozorovat její nárůst i přes opětovně zápornou hodnotu zisku před zdaněním. Z tabulky 4 je také patrné, že na přidané hodnotě se ve sledovaném období nejvíce podílely osobní náklady a odpisy, nicméně v posledních dvou letech roste význam položek ostatních faktorů, mezi které patří např. vnitropodniková aktivace.

Tab. 4. Vývoj přidané hodnoty – podnik XYZ (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
Osobní náklady	52 115	51 773	54 355	47 151	43 764
Odpisy	6 352	7 409	7 567	12 067	10 280
Nákladové úroky	560	511	1 861	2 789	2 094
Čistý zisk	-5 778	4 149	2 083	-52 915	-31 936
Ostatní	3 440	-1 310	1 296	13 633	20 465
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>56 689</b>	<b>62 532</b>	<b>67 162</b>	<b>22 725</b>	<b>44 667</b>

Tabulka 5 nabízí přehled vývoje výsledku hospodaření, jeho částí a jednotlivých kategorií zisku podniku XYZ. Finanční výsledek hospodaření je každoročně záporný především díky ostatním finančním nákladům. V roce 2009 klesl finanční výsledek hospodaření dokonce o téměř 1000 % především díky odpisu podílu v podniku FIMES-PIST, s.r.o. ve výši 100 %, a prodeji akcií podniku Zlievárne Zábřež, a.s. Tyto položky byly nicméně svou podstatou neopakovatelné. Negativní dopad na finanční výsledek hospodaření v roce 2009 mělo i posilování CZK vůči EUR, kdy byla uskutečněna kurzová ztráta přes 2 mil. Kč.

Mimořádný výsledek hospodaření nebyl během sledovaného období let 2006 – 2010 v podniku XYZ tvořen.

Z tabulky 5 je evidentní meziroční nárůst provozního výsledku hospodaření v letech 2006 a 2007, kdy se podnik dostal z tzv. „červených čísel“. Kladný výsledek hospodaření si zachoval i v roce 2008, nicméně rok 2009 byl již ve znamení celosvětové ekonomické krize a propadu zakázek, kdy se podnikové cíle nedařilo plnit již v prvních měsících roku. Kon-

krétně v rámci SBU slévárna se tržby v roce 2009 propadly meziročně o 67 % a v rámci SBU nástrojárna o 42 %.

Tabulka 5 také nabízí přehled jednotlivých kategorií zisku. Zde by bylo vhodné upozornit na velký rozdíl mezi kategoriemi EBT a EBIT v roce 2008, který je dán tím, že v tomto roce podnik využil zmíněné investiční úvěry a jakožto cizí úplatné zdroje s sebou nesou také nákladové úroky. Graf vývoje jednotlivých kategorií zisku je součástí přílohy IX.

*Tab. 5. Vývoj VH a jednotlivých kategorií zisku – podnik XYZ (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
Provozní VH	-1 958	5 320	3 987	-39 604	-29 079
Finanční VH	-3 903	-1 407	-1 492	-14 844	-2 857
Mimořádný VH	0	0	0	0	0
<b>VH za účetní období (EAT)</b>	<b>-5 778</b>	<b>4 149</b>	<b>2 083</b>	<b>-52 915</b>	<b>-31 936</b>
VH před zdaněním (EBT)	-5 861	3 913	2 495	-54 448	-31 936
VH před zdaněním a úroky (EBIT)	-5 301	4 434	4 356	-51 659	-29 571
VH před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA)	1 051	11 833	11 923	-39 592	-19 291

#### 5.2.1.4 Analýza vývoje cash flow

Tabulka 6 obsahuje ve zkrácené podobě vývoj cash flow podniku XYZ v letech 2006 – 2010, který je rozdělený podle činností na CF z provozní, investiční a finanční činnosti. CF z provozní činnosti, které by mělo u takového podniku být hlavním zdrojem peněžních prostředků, bylo kladné v letech 2007, 2009 a 2010. V letech 2006 a 2007 bylo záporné, kdy v obou letech byla hlavním důvodem položka *změna stavu pohledávek z provozní činnosti*. CF je kladné pouze v roce 2006, v letech 2007 – 2010 je záporné, což odráží investiční aktivity podniku. Tento fakt je nejvíce patrný v roce 2008 díky položce *výdaje spojené s nabytím stálých aktiv*, kdy podnik provedl rozsáhlé investice do strojového vybavení. CF z finanční činnosti je kladné pouze v roce 2008, nicméně oproti zbylým rokům výrazně, za čímž stojí položka *dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků na PP a ekvivalenty*, za čímž stojí jak zvýšení podílu závazků z obchodního styku meziročně o 59 %, tak především zvýšení podílu bankovních úvěrů a výpomocí meziročně o 757 %, což souvisí se zmíněným financováním aktiv investičními úvěry.

Tab. 6. Vývoj cash flow – podnik XYZ (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
PS peněžních prostředků	9 697	9 603	11 545	12 125	8 668
CF z provozní činnosti	-3 084	12 497	-8 524	6 373	8 974
CF z investiční činnosti	23 502	-5 318	-36 264	-9 326	-2 364
CF z finanční činnosti	-20 512	-5 237	45 368	-504	-5 232
<b>Čisté snížení/zvýšení peněžních prostředků</b>	<b>-94</b>	<b>1 942</b>	<b>580</b>	<b>-3 457</b>	<b>1 378</b>
KS peněžních prostředků	9 603	11 545	12 125	8 668	10 046

### 5.2.1.5 Analýza čistého pracovního kapitálu

Tabulka 7 ukazuje vývoj čistého pracovního kapitálu, jehož výše má vliv na platební schopnost podniku, přičemž je patrné, že nabývá v letech 2006 – 2009 kladných hodnot, v roce 2010 je jeho hodnota záporná. Podnik XYZ tedy měl během prvních čtyř let sledovaného období vyšší krátkodobý majetek než krátkodobé závazky, měl tedy k dispozici tzv. „finanční polštář“. Na tuto skutečnost má vliv i pokyn představenstva, že určité množství peněžních prostředků, konkrétně 3,5 mil., musí být drženo jako nutná rezerva. V roce 2010 byl však čistý pracovní kapitál záporný, což ovlivnily zejména závazky z obchodního styku, jež oproti předchozímu roku stouply o 67 %. Tento fakt nicméně dokládá, že se podařilo během roku 2010 naplňovat výrobní kapacity lépe, než během roku 2009.

Tab. 7. Vývoj čistého pracovního kapitálu – podnik XYZ (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
ČPK	32 492	30 784	49 783	12 299	-15 932

### 5.2.1.6 Analýza zadluženosti a vztahu majetkové a finanční struktury

Z tabulky 8 je patrné, že se celková zadluženost podniku pohybovala v letech 2006 – 2008 v rámci doporučených hodnot tohoto ukazatele (nejčastěji se uvádí rozmezí 30 – 60 %), nicméně v letech 2009 a 2010 můžeme pozorovat prudký nárůst celkové zadluženosti. Tento fakt souvisí s tím, že podnik od roku 2008 využívá dva zmínění investiční úvěry v celkové výši 57,5 mil., v roce 2009 se přidal vysoký podíl kr. závazků na cizích zdrojích. Hodnota celkové zadluženosti v odvětví za rok 2010 činila 37,87 %, což je v mezích doporučených hodnot.

ručených hodnot. Podobný vývoj lze pozorovat i u dalšího ukazatele, kterým je míra zadluženosti, jeho hodnota za odvětví v roce 2010 činila 0,62.

Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích celkem je nejmarkantnější v letech 2008 a 2009, kdy ukazatel dosahoval takřka 50 %. Dalším ukazatelem, u kterého bychom se chtěli zastavit, je ukazatel krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobými zdroji, kde by mělo platit tzv. zlaté pravidlo financování: *Dlouhodobý majetek by měl být kryt dlouhodobými zdroji*. Tento parametr byl během let 2006 - 2009 plněn, ukazatel byl větší než 1, nicméně v roce 2010 byl již nižší než 1, což znamená, že podnik aplikuje tzv. agresivní strategii financování, ČPK je záporný (viz tabulka 7) a podnik tak kryje část svého dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji, což znamená, že může mít problém s úhradou svých závazů.

Ukazatel úrokového krytí počítaného z EBIT může být pozitivně hodnocen pouze v letech 2007 a 2008, v letech 2009 a 2010 již dosahuje záporných hodnot, což znamená, že podnik netvořil potřebný zisk pro splácení úroků věřitelům a z tohoto hlediska je nežádoucí přijímat pro podnik další úvěry. Uklidňujícím faktem může být, že sledovaný podnik XYZ má silné zázemí holdingu.

*Tab. 8 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury – podnik XYZ (vlastní zpracování)*

	2006	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost	43,24 %	36,72 %	59,69 %	88,34 %	103,40 %
Míra zadluženosti	0,76	0,58	1,48	7,58	-27,84
Dl. cizí zdroje/Cizí zdroje	19,15 %	16,39 %	49,33 %	46,09 %	35,24 %
Dl. cizí zdroje/Dl. kapitál	12,73 %	8,68 %	42,29 %	77,74 %	111,35 %
Vlastní kapitál/Dl. majetek	1,75	1,75	1,06	0,29	-0,08
Dl. zdroje/Dl. majetek	2,00	1,92	1,83	1,28	0,72
Úrokové krytí (z EBIT)	-9,47	8,68	2,34	-18,52	-14,12

### 5.2.1.7 Analýza likvidity

Z hlediska běžné likvidity můžeme hovořit o uspokojivém vývoji v letech 2006 – 2008, protože výsledné hodnoty se pohybují v rámci doporučených hodnot v rozmezí 1,5 – 2,5, viz tabulka 9. V letech 2009 a 2010 je již podniková likvidity značně riziková. Hodnota běžné likvidity za odvětví v roce 2010 činila 1,89, což znamená, že podnikové výsledky jsou horší než výsledky odvětví. Stejný vývoj lze pozorovat i u ostatních ukazatelů likvidi-

ty, kdy se ukazatele za první tři roky pohybují v rámci doporučených intervalů, nicméně v posledních dvou letech je podnik z hlediska likvidity poddimenzován. Pro pořádek uvádíme hodnotu pohotové likvidity za odvětví, která v roce 2010 činila 1,23 a hodnotu hotovostní likvidity za odvětví, která činila 0,2. V obou kategoriích si podnik stojí hůře v porovnání s odvětvím.

Tab. 9. Ukazatele likvidity – podnik XYZ (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	1,86	1,97	1,99	1,21	0,81
Pohotová likvidita	1,20	1,22	1,52	0,82	0,47
Hotovostní likvidita	0,26	0,37	0,24	0,15	0,12
ČPK/OA	46,36 %	49,32	49,73 %	17,32 %	-23,90 %
ČPK/A	30,21 %	29,88 %	29,82 %	9,98 %	-12,92 %

### 5.2.1.8 Analýza rentability

Z analýzy rentability vyplývá, že podnik XYZ byl v rámci sledovaného období ziskový pouze v letech 2007 a 2008, přičemž roky 2009 a 2010 vyznávají pro podnik z hlediska rentability velice negativně. Tento fakt má z velké části na svědomí globální ekonomická krize, během které byl zaznamenán rapidní propad zakázek u obou SBU, navíc většina odběratelů se snažila, aby podnik XYZ participoval na jejich ztrátách tím, že musel snižovat ceny dodávek. Za nejúspěšnější rok tedy lze považovat rok 2007, kdy se ukazatele rentability dostaly z červených čísel. Hodnota ukazatele rentability celkového kapitálu u odvětví v roce 2010 činila 3,56, což je mnohem lepší výsledek než u podniku. Ukazatel rentability vlastního kapitálu za rok 2010 nebylo možné zkonstruovat, protože hodnota vlastního kapitálu je v tomto roce záporná, stejně jako hodnota zisku. Hodnota ukazatele za odvětví v roce 2010 činila 5,11.

Tab. 10. Ukazatele rentability – podnik XYZ (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilita tržeb	-4,01 %	2,38 %	1,07 %	-42,90	-24,22
Rentabilita výnosů	-2,91 %	2,42 %	2,03 %	-36,15 %	-20,91 %
Rentabilita celkového kap. (A)	-4,93 %	4,30 %	2,61 %	-41,92 %	-23,98 %
Rentabilita úplatného kap.	-7,65 %	6,25 %	3,74 %	-80,04 %	-73,26 %
Rentabilita vlastního kap.	-9,46 %	6,36 %	3,10 %	-368,39	x

Pro hodnocení vlivu zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu obsahuje tabulka 11 multiplikátor vlastního kapitálu (neboli multiplikátor jmění akcionářů). Z tabulky 11 je patrné, že během let 2006 – 2010 by mělo zvyšování podílu cizích zdrojů ve finanční struktuře pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu, nicméně v roce 2010 již nešlo, vzhledem k záporné hodnotě ukazatele, navýšení cizího kapitálu doporučit.

*Tab. 11. Multiplikátor vlastního kapitálu – podnik XYZ (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
EBT/EBIT	1,11	0,88	0,57	1,05	1,08
A/VK	1,76	1,58	2,48	8,57	-26,92
<b>Multiplikátor</b>	<b>1,96</b>	<b>1,39</b>	<b>1,41</b>	<b>9,01</b>	<b>-29,08</b>

### 5.2.1.9 Analýza aktivity

Analýzu aktivity, jejíž ukazatele vypovídají o řízení aktiv v podniku, znázorňuje tabulka 12. Vzhledem k tomu, že minimální doporučená hodnota ukazatele obratu celkových aktiv je 1, můžeme říci, že zde si podnik stojí poměrně dobře, byť s určitými propady během krizových let. Podnik XYZ má tedy úměrnou majetkovou vybavenost k jejímu využití. Podobný vývoj ukazatele můžeme pozorovat i v případě dosazení výnosů místo tržeb. Hodnota tohoto ukazatele za odvětví za rok 2010 činila 0,98, což je nepatrně horší výsledek než u podniku.

Ukazatel doby obratu zásob sice dostal během roku 2008 určitého snížení, nicméně v letech 2009 a 2010 lze zaznamenat jeho zvyšování, což nepochybně souvisí s růstem tržeb za zboží v posledních letech, a s růstem významu obchodní činnosti podniku XYZ vůbec.

*Tab. 12. Ukazatele aktivity – podnik XYZ (vlastní zpracování)*

	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,34	1,69	1,17	1,00	1,07
Obrat celkových aktiv z výnosů	1,70	1,78	1,28	1,16	1,15
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	63	49	44	67	75
Doba obratu pohl. z tržeb (dny)	89	56	120	115	80
Doba obratu záv. z tržeb (dny)	94	66	93	172	226
Obratovost pohledávek	4,04	6,42	3,02	3,13	4,52
Obratovost závazků	3,83	5,51	3,87	2,10	1,60

Doba obratu závazků je vyšší než doba obratu pohledávek, což znamená, že podnik hradí své závazky později, nežli dostává zaplacené pohledávky, přičemž tyto pomyslné nůžky se čím dál více „rozevírají“. V roce 2010 totiž činil rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků 146 dnů.

#### **5.2.1.10 Ostatní ukazatele**

Vývoj přidané hodnoty na zaměstnance v podniku XYZ během let 2006 – 2008 roste, přičemž vrcholu dosáhl v roce 2008, viz tabulka 13. Během roku 2009 nicméně rapidně klesá, především díky meziročnímu poklesu tržeb za prodej zboží společně s poklesem výkonů. V roce 2010 tento ukazatel skokově roste, především díky redukci počtu zaměstnanců. Hodnota ukazatele za odvětví v roce 2010 je 694 tis., což je takřka dvojnásobek hodnoty ukazatele u podniku.

Tržby vztahované na jednoho zaměstnance dosahovaly také vrcholu v roce 2008, v roce 2009 následoval prudký pokles, nicméně v roce 2010 můžeme pozorovat opětovné zlepšování ukazatele. Stejný vývoj můžeme pozorovat i u dalšího ukazatele majícího ve svém jmenovateli počet zaměstnanců, kterým jsou osobní náklady na zaměstnance. Zajímavé je pozorovat vývoj těchto ukazatelů v posledním sledovaném roce, kdy tržby vztahované na jednoho zaměstnance vzrostly oproti roku 2009 o 27 %, zatímco osobní náklady na jednoho zaměstnance vzrostly pouze o 10 %, což je nepochybně pozitivní jev.

Vývoj výkonové spotřeby vztahované na výnosy byl v rámci sledovaného období nejkritičtější v roce 2009, kdy meziročně stoupl o 66 %, zatímco podíl osobních nákladů na výnosech byl během sledovaného období takřka neměnný. Podíl odpisů na výnosech rapidně vzrostl v roce 2009 vlivem investic do strojového vybavení, s čímž souvisí i růst podílu nákladových úroků na výnosech, protože k financování těchto nákupů byl využit investiční úvěr. Podíl přidané hodnoty na výnosech zaznamenal pokles v krizovém roce 2009, v roce 2010 se však vrátil k předkrizovým hodnotám.

Bylo by vhodné se zmínit také o ukazateli podílu osobních nákladů na přidané hodnotě, který byl v předchozím textu označen jako jeden z předních současných ukazatelů měření výkonnosti podniku XYZ. Jeho prostřednictvím podnik sleduje, kolik z toho, co bylo vytvořeno provozní činností, odeberou osobní náklady na zaměstnance. Platí, že čím nižší je tento poměr, tím vyšší je výkonnost vztahovaná na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům.



Lze tedy konstatovat, že hodnoty ukazatele se zlepšovaly v letech 2006 – 2008, přičemž v roce 2009 můžeme pozorovat jeho rapidní zhoršení o 156 %, především díky propadu přidané hodnoty. V roce 2010 se ukazatel znatelně zlepšil, nicméně oproti hodnotě z roku 2008 je stále horší o 21 %.

Hodnota tohoto ukazatele za odvětví v roce 2009 činila 75,03 % a v roce 2010 se hodnota dostala dokonce na 65,31 %. Lze tedy konstatovat, že v souvislosti s tímto ukazatelem má podnik XYZ v porovnání s odvětvím značné rezervy.

*Tab. 13. Další ukazatele – podnik XYZ (vlastní zpracování)*

	2006	2007	2008	2009	2010
Přidaná hodnota/ Počet zaměstnanců	291	354	395	145	339
Tržby/Počet zaměstnanců	739	986	1145	786	999
Osobní náklady/ Počet zaměstnanců	268	293	320	301	332
Výkonová spotřeba/Výnosy	48,17 %	53,74 %	56,40 %	84,55 %	66,98 %
Osobní náklady/Výnosy	28,56 %	28,22 %	25,37 %	32,99 %	30,95 %
Odpisy/Výnosy	3,48 %	4,03 %	3,53 %	8,44 %	7,27 %
Nákladové úroky/Výnosy	0,31 %	0,28 %	0,87 %	1,95 %	1,48 %
Přidaná hodnota/Výnosy	31,07 %	34,08 %	31,34 %	15,09 %	31,59 %
Osobní náklady/ Přidaná hodnota	91,93 %	82,79 %	80,93 %	207,5 %	97,98 %
Odpisy/Přidaná hodnota	11,21 %	11,85 %	11,27 %	53,10 %	23,01 %
Nákladové úroky/ Přidaná hodnota	0,99 %	0,82 %	2,77 %	12,27 %	4,69 %
VH před zdaněním/ Přidaná hodnota	-10,34 %	6,26 %	3,71 %	-239,6 %	-71,50 %

V rámci ostatních ukazatelů je také uveden přehled nákladovosti výkonů, viz tabulka 14, ze které je patrné, že podíl celkových nákladů na výkonech v letech 2006 – 2008 klesal, nicméně v roce 2009 rapidně vzrostl a můžeme tak vidět jeho maximum. V roce 2010 už můžeme pozorovat jeho pokles meziročně o 13 % především díky poklesu výkonové spotřeby a osobních nákladů. U ostatních ukazatelů nákladovosti, které zde uvádíme, můžeme pozorovat vývoj bez větších výkyvů, mimo rok 2009. Jak jsme již napověděli, v roce 2010 tedy dochází k postupnému navrácení se k původním hodnotám.

Tab. 14. Nákladovost výkonů – podnik XYZ (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
Náklady/ Výkony	131,02 %	117,81 %	117,21 %	173,14 %	153,59 %
Spotřeba materiálu/ Výkony	31,48 %	31,31 %	34,95 %	42,23 %	35,31 %
Služby/ Výkony	29,69 %	33,46 %	31,79 %	41,51 %	30,78 %
Osobní náklady/ Výkony	36,27 %	34,01 %	30,02 %	41,69 %	38,78 %

### 5.2.1.11 Souhrnné ukazatele

#### A) Altmanův model (Z-skóre)

Výsledky Altmanova modelu nabízí tabulka 15. Vzhledem k faktu, že ani v jednom ze sledovaných roků není jeho hodnota vyšší než 2,99, nemůžeme konstatovat, že finanční situace podniku XYZ je uspokojivá. V tzv. šedé zóně, která je v rozmezí hodnot 1,81 – 2,99 se podnik nacházel pouze v letech 2006 a 2007, což znamená, že jeho finanční situace byla nevyhraněná. V letech 2008 – 2010 se podnik nacházel pod zmíněnou šedou zónou, což signalizuje, že podnik by měl mít velmi vážné finanční problémy. Na ukazatel měl silně negativní vliv záporný zisk v letech 2006, 2009 a 2010, vysoký podíl cizích zdrojů v letech 2009 a 2010 a v neposlední řadě záporná hodnota vlastního kapitálu v roce 2010.

Tab. 15. Altmanův model – podnik XYZ (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
0,717 * ČPK/A	0,217	0,214	0,214	0,721	-0,093
0,847 * ČZ/A	-0,046	0,034	0,011	-0,364	-0,219
3,107 * EBIT/A	-0,153	0,134	0,082	-1,302	-0,745
0,420 * VK/Cizí zdroje	0,551	0,724	0,284	0,055	-0,015
0,998 * T/A	1,336	1,689	1,163	0,999	1,067
<b>Z-skóre</b>	<b>1,905</b>	<b>2,795</b>	<b>1,754</b>	<b>0,109</b>	<b>-0,005</b>

## B) Index IN05

Podle tohoto kritéria lze říci, že podnik během sledovaného období netvořil hodnotu, protože by se hodnota indexu musela pohybovat nad úrovní 1,6. V tzv. šedé zóně se podnik pohyboval pouze v roce 2007, v roce 2008 byl těsně pod její hranicí. Rozmezí šedé zóny je 0,9 – 1,6. Pokud se hodnota indexu nachází pod hranicí 0,9, podnik hodnotu netvoří, což platí pro všechna sledovaná období mimo zmíněný rok 2007. Index opět negativně ovlivňuje především záporná výsledky hospodaření v letech 2006, 2009 a 2010.

*Tab. 16. Index IN01 – podnik XYZ (vlastní zpracování)*

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
0,13 * A/CK	0,301	0,354	0,218	0,147	0,126
0,04 * EBIT/NÚ	-0,379	0,347	0,094	-0,741	-0,565
3,97 * EBIT/A	-0,196	0,171	0,104	-1,664	-0,952
0,21 * V/A	0,356	0,374	0,271	0,244	0,241
0,09 * OA/(KZ+KBU)	0,168	0,178	0,179	0,109	0,073
<b>Index IN05</b>	<b>0,25</b>	<b>1,424</b>	<b>0,866</b>	<b>-1,905</b>	<b>-1,077</b>

### 5.2.1.12 Ekonomická přidaná hodnota

Tato část práce je věnována výpočtu ekonomické přidané hodnoty, která vypovídá o tom, jak podnik za dané období přispěl svou činností ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky, přičemž nejprve je uveden výpočet ukazatele podle ekonomického modelu a následně podle účetního modelu.

Výpočet ukazatele dle ekonomického modelu vyžadoval obvyklé úpravy pro vyčíslení potřebných veličin. Při výpočtu NOA spočívala nejvýraznější úprava v aktivaci majetku pořízeného formou leasingu, prostřednictvím kterého podnik pořizuje stroje a auta (celkem se jedná o 11 položek majetku během analyzovaného období). Další úprava spočívala ve vyloučení některých staveb z DHM, které kryly zvýšení ZK v roce 2011 a které nejsou využívány v operativní činnosti a vzápětí po jejich nabytí byly pronajímány. Dále byl vyloučen nedokončený DHM a jiný DHM, který představoval umělecké dílo a pohledávky za ovládanými a řízenými osobami, které představují půjčky. Byly vyloučeny i některé položky v rámci DFM, které představovaly portfoliové investice.

Pro potřeby výpočtu NOPAT byla kromě nákladových úroků z úvěrů aktivovány nákladové úroky z leasingu, odečten rozdíl ze zůstatkové ceny prodaného majetku a materiálu a tržeb z prodeje DM a materiálu. Byla vyloučena část provozních výnosů představujících příjmy z pronájmu výše zmíněné stavby. V souvislosti s finančním majetkem byly zpět přičteny náklady na prodané cenné papíry a podíly, které představovaly opravnou položku ve výši 100 % k vkladu do podniku FIMES-PIST, s.r.o. a opravnou položku na ztrátu z prodeje akcií podniku Zlievárne Zábřež, a.s., které představovaly portfoliové investice.

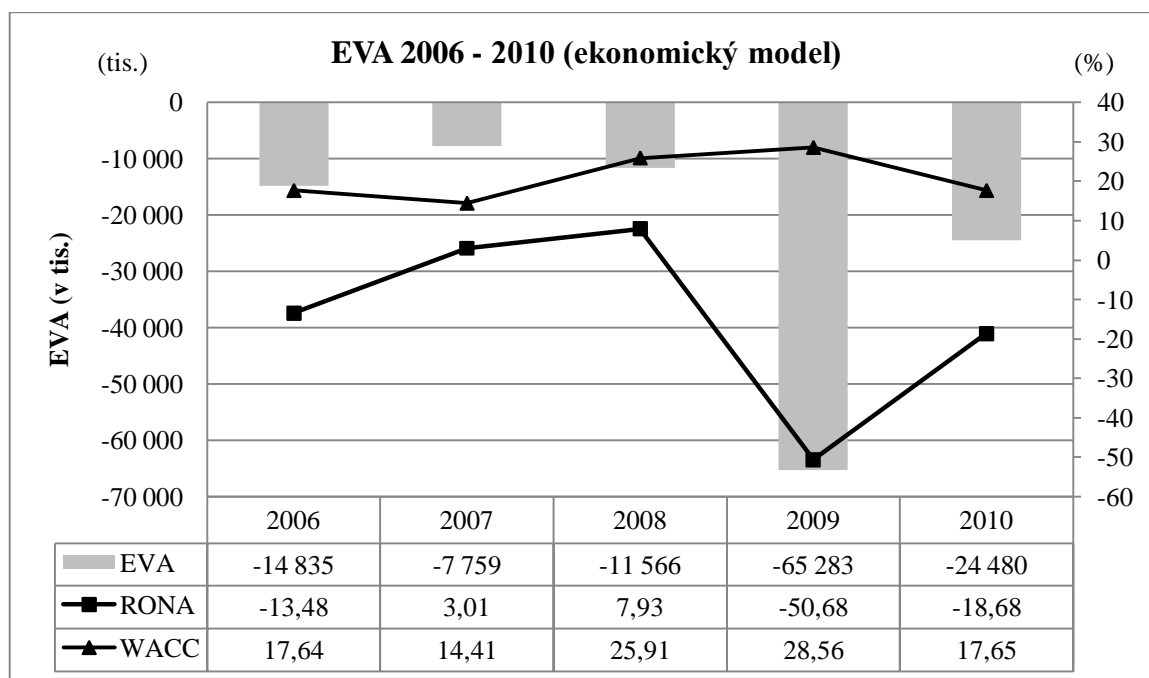
Při výpočtu nákladů na vlastní kapitál v rámci WACC byla použita metoda CAMP.

Pokud se podíváme na tabulku 17, vidíme vyčíslené veličiny pro jednotlivé roky a hodnotu výsledných EVA. Můžeme konstatovat, že podnik během sledovaného období netvořil hodnotu pro své vlastníky, nicméně nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2007 a nejhoršího v roce 2009.

Tab. 17. Ukazatel EVA podle ekonomického modelu – podnik XYZ (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
NOA (počátek období)	47 669	68 005	64 320	82 387	68 605
NOPAT	-6 425	2 040	5 099	-41 754	-12 817
WACC	17,64 %	14,41 %	25,91 %	28,56 %	17,65 %
<b>EVA</b>	<b>-14 835</b>	<b>-7 759</b>	<b>-11 566</b>	<b>-65 283</b>	<b>-24 480</b>

Špatné výsledky jsou determinovány především zápornými výsledky hospodaření v letech 2006, 2009 a 2010 a vysokými váženými průměrnými náklady kapitálu. Pro názornost uvádíme následující obrázek 13, který naznačuje vývoj ukazatele EVA, výši WACC a hodnotu ukazatele rentability čistých aktiv, RONA, v jednotlivých letech. Pyramidový rozklad ekonomického modelu konceptu EVA za roky 2009 a 2010 obsahuje příloha P X.



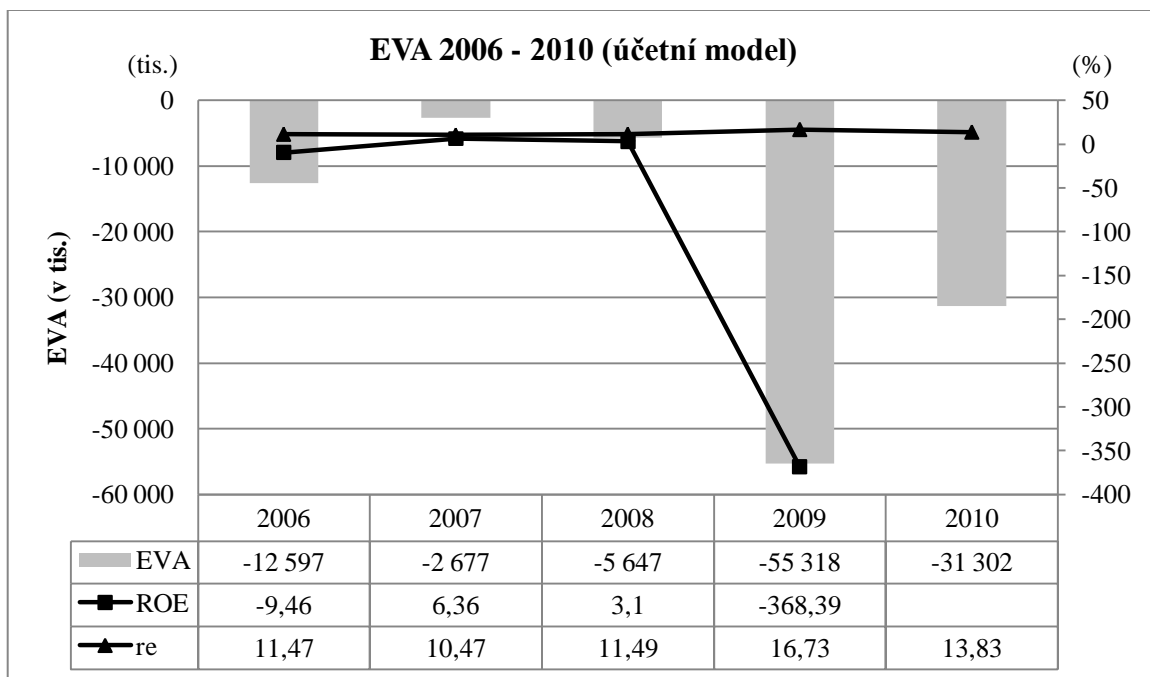
Obr. 13. Vývoj veličin ekonomické přidané hodnoty podle ekonomického modelu – podnik XYZ (vlastní zpracování)

Na tomto místě je uveden výpočet ukazatele EVA pomocí účetního modelu podle metody MPO ČR, kdy byly náklady na kapitál stanoveny pomocí stavebnicové metody. Při porovnání obou přístupů můžeme vidět, že ukazatel koncipovaný podle účetního přístupu vychází ve vyšších hodnotách, než ukazatel počítaný dle ekonomického přístupu, mimo rok 2010.

Tab. 18. Ukazatel EVA podle účetního modelu – podnik XYZ (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
$r_e$	11,47 %	10,47 %	11,49 %	16,73 %	13,83 %
Čistý zisk (v tis. Kč)	-5 778	4 149	2 083	-52 915	-31 936
VK (v tis. Kč)	61 048	65 197	67 280	14 364	-4 581
<b>EVA (v tis. Kč)</b>	<b>-12 597</b>	<b>-2 677</b>	<b>-5 647</b>	<b>-55 318</b>	<b>-31 302</b>

Stejně jako u konceptu EVA podle ekonomického modelu, je zde uveden obrázek znázorňující vývoj ukazatele a souvisejících veličin, u konceptu EVA podle účetního modelu (obrázek 14). Ukazatel ROE pro rok 2010 nebylo možné zkonstruovat kvůli záporné hodnotě vlastního kapitálu, stejně jako záporné hodnoty zisku.



Obr. 14. Vývoj veličin ekonomické přidané hodnoty podle účetního modelu – podnik XYZ  
(vlastní zpracování)

### 5.3 SWOT analýza

Přestože SWOT analýza je nejčastěji uváděna pouze v souvislosti se strategickou analýzou, dovoluji si ji uvést na konci analytické části diplomové práce. Tento přístup, kdy SWOT analýza na předchozí analýzy navazuje, ji umožňuje využít jako určitý nástroj rekapitulace, shrnutí a obohacení zjištěných skutečností (více viz teoretická část práce). Je však zapotřebí dodat, že by se SWOT analýza při uplatňování tohoto přístupu neměla stát pouze dlouhým seznamem zjištěných skutečností, nýbrž inspirativním a přehledným dokumentem.

#### 5.3.1 Silné a slabé stránky

Za silnou stránku podniku XYZ můžeme označit především jeho více než patnáctileté působení na trhu, navíc podnik se stal pokračovatelem silné tradice a značky, kdy navázal na úspěšnou činnost ve dvou dříve oddělených provozech, totiž nástrojárny a slévárny. Další silnou stránkou je především silné zázemí holdingu, jehož je podnik součástí. Předností podniku je také nedávný přechod na novou technologii, konkrétně technologii výroby tvrdých vosků. Investice do nových technologií je důležitým předpokladem pro udržení konkurenceschopnosti podniku; v nedávné době investoval také do nového robotizovaného pracoviště obalovací linky. Výhodou podniku je také skutečnost, že je schopen si zajistit formy i jejich servis v SBU nástrojárna pro potřeby SBU lisovna, čímž ušetří za externí kooperace a outsourcing. Další silnou stránkou je i kvalifikovaný personál, s čímž souvisí existence vlastního odborného učiliště v rámci holdingu. Výhodou podniku je i to, že má formulovanou vizi a strategii a vybudované obchodní kontakty v zahraničí.

*Tab. 19. Silné stránky – podnik XYZ (vlastní zpracování)*

<b>Silné stránky – Strengths</b>	
Tradice a značka	Silné zázemí holdingu
Nedávný přechod na novou technologii	Výroba jedinečných produktů
Výroba vlastních produktů v SBU nástrojárna pro SBU lisovna	Silná vyjednávací pozice vůči dodavatelům (mimo slitiny hliníku)
Implementovány kontrolní systémy, získané certifikáty EN ISO 9001:2008, AS 9100 Revision B	Kvalifikovaný personál – vlastní SŠ v rámci holdingu
Formulová vize a strategie	Vybudované obchodní kontakty v zahraničí

Za slabou stránku podniku můžeme označit jeho nestabilní ekonomickou situaci, kdy v letech 2009 a 2010 skončil s výrazně záporným výsledkem hospodaření, v roce 2010 byl díky tomuto faktu záporný i vlastní kapitál. S nestabilní ekonomickou situací souvisí i vysoká zadluženost podniku v posledních letech, která je způsobená financováním zmíněného nového strojového vybavení investičními úvěry. S novými technologiemi souvisí i další slabá stránka podniku, kterou je vysoká zmetkovitost výroby. Ta dosahovala v první polovině roku 2010 více než 30 %. Vysoká zmetkovitost s sebou nese nespokojenost zákazníků s kvalitou a spolehlivostí, což můžeme řadit mezi další aktuální slabé stránky podniku. Další slabou stránkou je nespokojenost zákazníků s termíny dodávek. Absence vlastního výzkumu a vývoje, jež je další slabou stránkou podniku, bude v nejbližší době řešena, protože podnik v roce 2010 získal projekt na výzkum a vývoj ALFA s názvem „Výzkum a vývoj technologie výroby rozměrných, tenkostěnných, hliníkových odlitků. Projekt bude řešen ve spolupráci s VUT Brno.

*Tab. 20. Slabé stránky – podnik XYZ (vlastní zpracování)*

<b>Slabé stránky – Weaknesses</b>	
Vysoká zmetkovitost díky nové technologii, nespokojenost zákazníků s kvalitou	Vysoká zadluženost podniku, značný podíl závazků
Absence vlastního výzkumu a vývoje	Nespokojenost zákazníků s termíny dodávek
Nákladná externí spolupráce při obrábění odlitků (chybí speciální obráběcí stroj)	Nestabilní ekonomická situace podniku

### 5.3.2 Příležitosti a hrozby

Mezi největší příležitosti podniku XYZ můžeme zařadit vstup do dalších segmentů trhu, např. větší orientaci na letecký průmysl, jenž má velký potenciál dlouhodobých zakázek. Další příležitostí je expanze na další teritoriální trhy. Podnik by také měl zapracovat na zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů, především ve smyslu plnění termínů dodávek a jejich kvality pro odběratele. Další příležitostí je také investice do nových technologií, podnik by např. potřeboval doplnit strojové vybavení v SBU nástrojárna o 5ti osý CNC stroj vhodný pro výrobu forem, aby mohl snížit zmíněné náklady na externí spolupráci. Investice do nových technologií je totiž důležitá pro udržení tempa s konkurencí, protože



nároky zákazníků se stále zvyšují. O investici do výzkumu a vývoje, jenž je další příležitostí, jsme se již zmínili v rámci slabých stránek podniku. Příležitostí pro zlepšení podnikových výsledků může být i lobbying ze strany vládních činitelů v zahraničí za podnik XYZ s cílem získat pro podnik nová odbytiště a nové zakázky.

Tab. 21. Příležitosti – podnik XYZ (vlastní zpracování)

<b>Příležitosti – Opportunitities</b>	
Větší zaměření na letecký průmysl	Dodavatelsko-odběratelské vztahy
Investice do nových technologií v zájmu maximální technické i výrobní flexibility	Investice do výzkumu a vývoje nových technologií a technologických postupů
Expanze na další trhy	Lobbing za podnik

Hlavní hrozbou pro podnik XYZ je posilování okolní konkurence. V této souvislosti můžeme označit za hlavního konkurenta firmu Alcast na Slovensku, která vznikla v roce 1998, kdy k ní přešlo několik klíčových zaměstnanců z analyzovaného podniku. Další hrozbou je zvýšení cen vstupních surovin a energií, přestože jsme uvedli, že pozice podniku je v tomto ohledu silná. Hrozbou pro podnik je také negativní hospodářský vývoj, protože poslední hospodářskou krizi podnik zdolal díky značnému výpadku poptávky, s podměrně velkými obtížemi, kdy se v letech 2009 a 2010 propadl do výrazné ztráty. Protože podnik obchoduje se zahraničními odběrateli, může být další hrozbou negativní politický vývoj v těchto zemích nebo posilování české koruny vůči dané zahraniční měně a tím způsobená kurzová ztráta. Další hrozbou je růst daňové zátěže, např. DPPO. Vzhledem k tomu, že podnik využívá ke svému financování cizích zdrojů, může být další hrozbou změna podmínek ze strany ČNB nebo komerčních bank při získávání úvěru.

Tab. 22. Hrozby – podnik XYZ (vlastní zpracování)

<b>Hrozby – Threats</b>	
Síla okolní konkurence	Zvýšení cen vstupních surovin a energií
Negativní hospodářský vývoj obecně - působení hospodářské krize	Kurzová ztráta u zahraničních obchodů při posilování koruny
Zvyšování daňové zátěže, především DPPO	Negativní politický vývoj v zahraničí, viz převraty v arabských státech

## 6 NÁVRH A IMPLEMENTACE KONCEPTU BSC

Na tomto místě se dostáváme k samotnému jádru diplomové práce, kterým je návrh a implementace konceptu BSC do řízení výkonnosti podniku XYZ. Tato část práce vychází jak z poznatků uvedených v teoretické části, tak především z informací a analýz uvedených v analytické části práce. Informace potřebné ke zpracování jak části analytické, tak projektové, byly poskytnuty vedoucím pracovníkem ekonomického oddělení analyzovaného podniku. Lze tedy konstatovat, že informace zde uvedené vystihují reálnou situaci, ve které se podnik v současnosti nachází.

Dále je zapotřebí uvést, že při implementaci konceptu BSC do podniku XYZ bylo využito postupu, který ve své knize uvádějí Horváth a Partner (2002). Některé dílčí kroky byly zpracovány s pomocí publikace Strategické mapy (Neumaierová a kol., 2006). Bude tedy postupováno v souladu s pěti fázemi, které jsou popsány v rámci teoretické části práce, viz kap. 3.5 Implementace konceptu BSC.

Hlavní problémové oblasti v podniku XYZ byly z velké části uvedeny a popsány v rámci analýzy SWOT, na tomto místě jsou uvedeny ty, které budou zohledněny při tvorbě Balanced Scorecard.

- Nestabilní ekonomická situace podniku,
- Vysoká zmetkovitost současné výroby,
- Nespokojenost zákazníků s kvalitou a s dodržováním termínů dodávek,
- Nákladná externí spolupráce při obrábění odlitků,
- V podniku neexistuje plán rozvoje kvalifikace zaměstnanců.

V návaznosti na problémové oblasti je vhodné uvést, jaké přínosy podnik XYZ od implementace konceptu Balanced Scorecard očekává.

- Zavedení strategického řízení v podniku ve smyslu propojení strategie podniku a strategií jednotlivých provozů s konkrétními a uskutečnitelnými aktivitami,
- Získání většího přehledu o výkonnosti podniku jako celku a o výkonnosti jednotlivých provozů,
- Propojení cílů jednotlivých provozů,
- Důraznější a efektivnější řízení personálních záležitostí,
- Zvýšení podvědomí o strategii podniku a jednotlivých provozů ze strany zaměstnanců,

- Zlepšení komunikace v podniku vzhledem k jeho diverzifikaci na více provozů.

## 6.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

V souvislosti s vytvářením organizačních předpokladů by měla být nastíněna architektura tohoto projektu implementace konceptu Balanced Scorecard. Jak již bylo zmíněno, podnik XYZ je diverzifikován na více provozů, které jsou pro zjednodušení a větší přehlednost v dalším textu označovány jako tzv. SBU (jedná se o zkratku anglického pojmu strategic business unit, česky strategická obchodní jednotka). Jedná se o provozy slévárna a nástrojárna. V následujícím textu budou tyto provozy stručně charakterizovány.

Provoz slévárny se specializuje na výrobu nejnáročnějších tenkostěnných přesných odlitků z hliníkových slitin a barevných kovů. V rámci slévárny je realizován hlavní obor, na který se podnik XYZ specializuje - již zmíněná výroba přesných odlitků odlévaných ze slitin hliníku, k odlévání se však využívá i slitin mědi. Tlakové a kokilové lití podnik XYZ v současnosti zcela realizuje u externích dodavatelů. Provoz slévárny bude v následujícím textu označován jako SBU 1.

Provoz nástrojárny se zaměřuje na výrobu forem pro složité technické výlisky z termoplastů, termosetů a gumy. Pro činnost slévárny provoz nástrojárna běžně zajišťuje formy na tlakové lití hliníku a zinku i formy pro tzv. voskové modely, což je dokladem provázanosti obou provozů. V rámci nástrojárny jsou zdejšími odborníky prováděny i opravy nástrojů včetně těch, které nejsou opatřeny kompletní dokumentací. Provoz nástrojárny bude v následujícím textu označován jako SBU 2.

V posledních letech prudce vzrostl význam obchodní činnosti podniku XYZ, proto byla managementem definována další strategická obchodní jednotka, která se nazývá obchodní zboží. Provoz obchodní zboží bude označován jako SBU 3.

V teoretické části práce bylo uvedeno, že v případě, kdy je podnik diverzifikovaný a jeho podnikatelská činnost zahrnuje více oblastí, je doporučováno právě definování SBU. Balanced Scorecard je poté tvořen pro každou z těchto jednotek a zároveň pro podnik jako celek.

Z výše uvedeného je patrné, že tvorba tří projektů Balanced Scorecard pro jednotlivé SBU a navíc jednoho zaštiťujícího pro celý podnik není v možnostech této práce. Naopak tvorba konceptu pro jednu SBU se zase jeví jako nedostatečná. Proto bude koncept implementován celopodnikově, nicméně s přihlédnutím a se zakomponováním strategických cílů cha-

rakteristických pro jednotlivé SBU, které nicméně mají výrazný celopodnikový dopad na výkonnost. Zároveň však budou brány v potaz ty strategické cíle, které jsou společné pro podnik jako celek.

Jak vyplývá z názvu práce – *Implementace konceptu BSC do řízení výkonnosti podniku XYZ* - bude usilováno o zlepšení řízení výkonnosti podniku XYZ pomocí implementace konceptu Balanced Scorecard, nicméně nebyla pro tento účel zvolena cesta tzv. kaskádování více Balanced Scorecard vytvořených pro každou z SBU, ale implementace konceptu celopodniková. Zůstává zde tak určitý tvůrčí potenciál pro některé z dalších prací.

Uvedený postup může být chápán jako určitá modifikace obvyklých přístupů ke tvorbě Balanced Scorecard. Koncept je nicméně z tohoto pohledu poměrně přizpůsobivý, což je nepochybně jedna z jeho devíz.

V této souvislosti se může jevit projekt jako kompromisní, nicméně je potřeba uvést, že v rámci jeho tvorby nebylo nikterak ubráno z cíle nabídnout vedení podniku přinejmenším inspirativní podklad pro zlepšení strategického řízení.

Pro pořádek je také zapotřebí uvést, že v konceptu budou využity čtyři základní perspektivy, tedy perspektiva finanční, perspektiva zákaznická, perspektiva procesní a perspektiva učení se a růstu.

### **6.1.1 Popis projektové organizace**

Ucelený harmonogram tohoto projektu implementace konceptu Balanced Scorecard bude uveden v dalším textu. Zde se jedná spíše o tzv. předprojektové úvahy, na základě kterých bude rozhodnuto o členech realizačního týmu projektu, kteří se budou mimo jiné účastnit školení a následných workshopů. Členy realizačního týmu jsou jak členové vyššího, tak středního managementu. Složení týmu je následující: výkonný ředitel podniku (garant projektu), vedoucí ekonomického a obchodního útvaru a vedoucí jednotlivých provozů. Na tomto místě je také potřeba uvést, že podnik XYZ se nachází ve fázi udržení. Tato informace je důležitá především z hlediska finanční perspektivy.

## **6.2 Objasnění strategie**

V předchozí kapitole bylo uvedeno, že projekt bude koncipován celopodnikově, nicméně s přihlédnutím ke specifickým strategickým sílům jednotlivých SBU. Pro potřeby imple-

mentace konceptu BSC byly nově předefinovány poslání, vize, strategie a cíl podniku jako celku, stejně jako strategie a cíl pro jednotlivé SBU. Jednotlivé cíle jsou v rámci tvorby konceptu zakomponovány společně s dílčími cíli do jednotlivých perspektiv.

#### **A) Podnik jako celek**

Poslání podniku: „*Uspokojení vlastníků pomocí úspěchu u náročných zákazníků*“.

Vize podniku: „*Být strategický dodavatel náročných řešení v oblasti odlitků a forem*“.

Strategie podniku: „*Dosáhnout pozice spolehlivého, strategického dodavatele řešení v oblasti odlitků a forem v Evropě*“.

Cíl podniku: „*Dosáhnout míru rentability aktiv na úrovni 10 % v roce 2015*“.

#### **B) Provoz slévárna – SBU 1**

Strategie SBU 1: „*Být strategickým a úspěšným dodavatelem řešení pomocí náročných odlitků. Orientace na letecký, optický, zdravotnický a dopravní trh*“.

Cíl SBU 1: „*Dosáhnout Hrubé marže 30 – 35 % v roce 2015*“.

#### **C) Provoz nástrojárna – SBU 2**

Strategie SBU 2: „*Být strategickým a úspěšným dodavatelem náročných forem včetně jejich vývoje*“.

Cíl SBU 2: „*Dosáhnout hrubé marže 25 – 30 % v roce 2015*“.

#### **D) Provoz obchodní zboží – SBU 3**

Strategie SBU 3: „*Nabízet zákazníkům vývoj odlitků z přesného lití na další technologie – tlakové a kokilové lití – ve smyslu nabízet komplexní řešení pro zákazníka*“.

Cíl SBU 3: „*Dosáhnout hrubé marže 25 % v roce 2015*“.

### **6.3 Tvorba Balanced Scorecard**

Na tomto místě se dostáváme ke třetí fázi implementace, kterou je samotná tvorba Balanced Scorecard. V této fázi musí být splněny všechny úkoly v rámci předchozích dvou fází. Nejprve bude provedena konkretizace strategických cílů pro každou z perspektiv. Konkretizované strategické cíle budou následně promítnuty do strategické mapy, která nám přehledným způsobem zobrazí řetězec vazeb příčin a důsledků. Dalším krokem v rámci této

fáze bude uvedení měřítek a cílových hodnot pro každý jednotlivý strategický cíl všech čtyř perspektiv. Dále bude uveden přehled strategických akcí ve formě matice. Je třeba poznamenat, že zpracování těchto kroků představuje stěžejní úkoly implementace konceptu BSC.

### 6.3.1 Strategické cíle finanční perspektivy

V souvislosti s finanční perspektivou se nabízí otázka, proč nebyl zvolen jako jeden ze strategických cílů finanční stabilizace podniku, když bylo při finanční analýze upozorněno na některé hrozby v této oblasti. Důvod je takový, že tento cíl není součástí aktuální podnikové strategie, protože podnik XYZ je součástí silného holdingu. Ten je v případě závažných finančních potíží, ať už např. s likviditou či zadlužeností, které jsou do jisté míry v současné době pro podnik příznačné, připraven podniku pomoci.

Byly nicméně zvoleny čtyři strategické cíle, které jsou vzájemně propojené a které nabízí následující tabulka 23.

Tab. 23. *Strategické cíle finanční perspektivy (vlastní zpracování)*

Strategický cíl	Popis strategického cíle	Garant
<b>Zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku</b>	Zabezpečení dlouhodobého růstu hodnoty podniku, představovaného ukazatelem EVA, bylo označeno jako vrcholový cíl finanční perspektivy, protože odráží poslání podniku.	Výkonný ředitel
<b>Zajistit růst rentability podnikových aktiv</b>	Strategický cíl zajištění růstu rentability podnikových aktiv představuje snahu o zvýšení produkční síly podniku. Tento strategický cíl se tedy vztahuje k podniku jako celku.	Výkonný ředitel
<b>Výrazně zvýšit hrubou marži</b>	Tento cíl byl zařazen mezi strategické cíle, protože vedení podniku jej označilo jako zaštiťující finanční cíl jednotlivých SBU.	Vedoucí ekonomického útvaru
<b>Snížit náklady</b>	Strategický cíl snížit náklady odráží potřebu dosažení úspory nákladů při současném zajištění plynulého provozu všech SBU.	Vedoucí ekonomického útvaru

Hlavním cílem finanční perspektivy je zabezpečení dlouhodobého růstu hodnoty podniku, který může být chápán jako určitý odraz poslání podniku. Zabezpečení dlouhodobého růstu hodnoty podniku je předpokladem pro jeho úspěšné působení v budoucnu. Pro měření toho, do jaké míry je tento cíl plněn, byl zvolen ukazatel EVA. Tento ukazatel navíc jednoduchým způsobem říká, zda podnik během sledovaného období tvořil hodnotu pro své vlastníky nebo ji naopak ničil. Ukazatel má také své nesporné výhody spočívající v odstranění velkého množství nedostatků, kterými trpí ukazatele vycházející z neupravených účetních dat.

Cíl zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku, který lze tedy považovat za vrcholový, bude podporován cílem výrazně zvýšit hrubou marži, cílem zajištění růstu rentability a cílem snížení nákladů.

Cíl růst rentability aktiv byl v rámci finanční perspektivy začleněn do strategických cílů, protože podnikové vedení jej označilo jako přední celopodnikový finanční cíl. Tento cíl odráží snahu zvýšení produkční síly podniku. Jedná se o důležitý ukazatel měřící výkonnost podniku. Měří produkci zisku generovaného využitím majetku podniku nezávisle na tom, z jakých zdrojů byl majetek pořízen.

Cíl výrazně zvýšit hrubou marži byl zařazen mezi strategické cíle, protože vedení podniku jej označilo za zaštiťující finanční cíl jednotlivých SBU. Jedná se o poměr mezi hrubým ziskem a tržbami podniku. Předmět zájmu zde mimo jiné tvoří výrobní procesy, které lze provádět jiným způsobem (jinou technologií) při dosažení podstatného růstu marže.

Protože otázka výše nákladů je pro výrobní podnik velice důležitá, byl zařazen cíl snížit náklady mezi strategické cíle finanční perspektivy. Tento cíl tedy odráží potřebu dosažení úspory nákladů při současném zajištění plynulého provozu všech SBU, přičemž má přímý vliv na cíl předchozí, tedy zvýšení hrubé marže. Je tedy zapotřebí nalézt ta místa v podniku, kde existuje potenciál pro snižování nákladů.

### **6.3.2 Strategické cíle zákaznické perspektivy**

Při výběru strategických cílů v rámci zákaznické perspektivy, bylo automaticky upuštěno od cílů jako zviditelnění podniku či zvýšení povědomí o jeho existenci, protože jeho dlouhá tradice, stejně jako aktivní účast na oborových veletrzích v Evropě (viz kap. 4.5 Propagace podniku) a vybudovaná síť odběratelů, dokládá, že tyto cíle nejsou pro podnik aktuální.

S cíli zviditelnění podniku a zvýšení povědomí o jeho existenci úzce souvisí cíl zlepšit image podniku. Vzhledem k tomu, že ta v posledních dvou letech utrpěla, mohl by být tento cíl v rámci zákaznické perspektivy zohledněn. Image podniku v této souvislosti negativně ovlivnil prudký růst zmetkovitosti díky tomu, že SBU slévárna přešla na novou technologii výroby. Vzhledem k vysoké míře loajality ze strany odběratelů, která však souvisí s vysokými náklady na změnu dodavatele, nebyl cíl zlepšení image zohledněn. Pokles zmetkovitosti byl nicméně označen jako strategický cíl procesní perspektivy, viz dále. Pro zákaznickou perspektivu byly vybrány čtyři cíle, jejichž dosažení je v současné době pro podnik důležité, a které budou popsány v následujícím textu.

Jako hlavní strategický cíl zákaznické perspektivy bylo zvoleno zajištění úspěchu u náročných zákazníků. Tento cíl je pro podnik velice důležitý. Vychází z poslání podniku, které zní: „*Uspokojení vlastníků pomocí úspěchu u náročných zákazníků*“. Nicméně týká se však především dvou provozů. Vztahuje se k provozu slévárna (SBU 1), kde vychází ze strategické orientace tohoto provozu na letecký, optický, zdravotnický a dopravní trh a k provozu obchodní zboží (SBU 3), kde je cílem dodávat odlitky s vysokou přidanou hodnotou díky dodatečnému obrábění, povrchovým úpravám nebo dílčím kompletacím.

Jako navazující strategický cíl bylo vybráno získat status strategického partnera u některých zákazníků. Tento cíl je možné plnit pouze přes maximální orientaci na zákazníka. Je zapotřebí dosáhnout takového stavu, kdy odběratelé se mohou na podnik XYZ plně spolehnout jak při plynulé realizaci velkoobjemových zakázek, tak při operativním řešení nenadálých situací. Tento cíl se vztahuje především k provozu slévárna (SBU 1) a provozu nástrojárna (SBU 2).

Strategický cíl nabízet zákazníkům komplexní služby se vztahuje k provozu nástrojárna (SBU 2), kde je zapotřebí přizpůsobit se současnému trendu odvětví, který se ubírá směrem k vývoji formy včetně výlisku, a k provozu obchodní zboží (SBU 3), kde je zapotřebí zajistit zákazníkovi komplexní službu zahrnující jak vývoj formy a odlitku, tak následnou správu forem. Důležitým požadavkem však je, aby poskytování daných služeb bylo ekonomicky výhodné. Tento strategický cíl spadá pod zákaznickou perspektivu a nikoli pod procesní, protože podnikové kapacity z převážné části umožňují tyto komplexní služby poskytnout. Je spíše zapotřebí upozornit zákazníky na tyto možnosti a následně upravit smluvní vztahy.



Čtvrtým strategickým cílem zákaznické perspektivy bylo zvoleno zvýšení podílu dlouhodobých zákazníků. Tento cíl se vztahuje k podniku jako celku. Dlouhodobé zakázky mají potenciál dlouhodobého a poměrně stálého přísunu finančních prostředků do podniku, a proto je tento cíl taktéž důležitý. Zakázky na několik let dopředu skýtá např. letecký průmysl, který byl také v rámci analýzy SWOT uveden jako jedna z velkých příležitostí pro podnik.

Tab. 24. Strategické cíle zákaznické perspektivy (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Popis strategického cíle	Garant
<b>Zajistit spokojenost náročných zákazníků</b>	Tento strategický cíl byl vybrán jako hlavní, protože vychází z poslání podniku. Vztahuje se však především k provozu slévárna (SBU 1) a k provozu obchodní zboží (SBU 3).	Vedoucí obchodního útvaru
<b>Získat status strategického partnera u některých zákazníků</b>	Dosažení tohoto strategického cíle je pro podnik klíčové, proto byl tento cíl zvolen jako hlavní z hlediska zákaznické perspektivy. Tento cíl se vztahuje především k provozu slévárna (SBU 1) a provozu nástrojárna (SBU 2).	Výkonný ředitel
<b>Poskytovat zákazníkům komplexní služby</b>	Cíl poskytovat zákazníkům komplexní služby vychází ze současných trendů v odvětví. Vztahuje se především k provozu nástrojárna (SBU 2) a k provozu obchodní zboží (SBU 3).	Vedoucí obchodního útvaru
<b>Zvýšení podílu dlouhodobých zákazníků</b>	Dlouhodobé zakázky mají potenciál dlouhodobého a poměrně stálého přísunu finančních prostředků do podniku. Tento cíl se vztahuje k podniku jako celku.	Vedoucí obchodního útvaru

### 6.3.3 Strategické cíle procesní perspektivy

V souvislosti s procesní perspektivou byly zvoleny tři strategické cíle, jež nejvíce podporují strategické cíle zákaznické perspektivy, potažmo perspektivy finanční.

Jak již bylo naznačeno v předchozím textu, jedním z cílů je zde snížení zmetkovitosti na hodnotu obvyklou v tomto odvětví. Cíl se vztahuje k podniku jako celku, nicméně bude měřen na úrovni jednotlivých SBU. Tento problém je v podniku XYZ v současné době poměrně palčivý, protože zmetkovitost dosahovala v první polovině roku 2010 více než 30 %. Vysoká zmetkovitost zde souvisí s přechodem na nové technologie. Nese s sebou samozřejmě nespokojenost zákazníků s kvalitou a spolehlivostí. Tento strategický cíl bude nepřímo ovlivňovat hrubou marži, jejíž výrazné zvýšení je jedním ze strategických cílů finanční perspektivy a to prostřednictvím snížení nákladů.

Předchozí strategický cíl podporuje hlavní strategický cíl procesní perspektivy, kterým je zajistit uplatňování přístupu „NA POPRVÉ A SPRÁVNĚ“. Pro podnik je důležité výrazně snížit počet dodatečných optimalizací, které s sebou logicky nesou dodatečné náklady. Tento cíl se konkrétně vztahuje k provozům slévárna (SBU 1) a nástrojárna (SBU 2).

Tab. 25. *Strategické cíle procesní perspektivy (vlastní zpracování)*

Strategický cíl	Popis strategického cíle	Garant
<b>Zajistit uplatňování přístupu „NA POPRVÉ A SPRÁVNĚ“</b>	Hlavní strategický cíl procesní perspektivy, protože pro podnik je důležité výrazně snížit počet dodatečných optimalizací, které přinášejí dodateční náklady. Tento cíl se vztahuje k provozům slévárna (SBU 1) a nástrojárna (SBU 2).	Vedoucí jednotlivých provozů
<b>Snížit zmetkovitost na hodnotu obvyklou v odvětví</b>	Vysoká zmetkovitost je nyní v podniku vážným problémem. Je zapotřebí dostat se na průměrné hodnoty zmetkovitosti v odvětví. Tento cíl se vztahuje ke všem třem provozům.	Vedoucí jednotlivých provozů
<b>Rozvíjet obrábění ve vlastních kapacitách</b>	Dosažení tohoto strategického cíle je pro podnik důležité, neboť v současné době vznikají dodateční náklady díky externí spolupráci při obrábění odlitků. Tento cíl se týká především provozu slévárna (SBU 1).	Vedoucí jednotlivých provozů
<b>Zvýšit efektivnost každého ze zaměstnanců</b>	Tento strategický cíl vychází z požadavku dosažení růstu produktivity práce o 30 % do roku 2015. Tento cíl se vztahuje k podniku jako celku	Vedoucí ekonomického útvaru

Třetím strategickým cílem procesní perspektivy je rozvíjení obrábění ve vlastních kapacitách, což je pro podnik důležité, neboť v současné době vznikají dodateční náklady díky externí spolupráci při obrábění odlitků. Za touto situací stojí zbavení se majetkového podílu v podniku, který tuto činnost zajišťoval a následné rozvázání veškeré spolupráce. Tento cíl se týká především provozu slévárna (SBU 1).

Strategický cíl zvýšit efektivnost každého ze zaměstnanců je jedním z celopodnikově měřených cílů, protože tento požadavek vychází z dílčího cíle podniku, kterým je dosažení růstu produktivity práce o 30 % do roku 2015. Dalším dílčím cílem podniku v této souvislosti je, že růst produktivity práce musí být rychlejší než růst mezd. Je tedy zapotřebí provést rozbor využití pracovního dne, jakožto i pracovní činnosti jednotlivých pracovníků. Tento cíl bude tedy sledován celopodnikově.

#### **6.3.4 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu**

Pro perspektivu učení se a růstu byly vybrány tři strategické cíle, které obsahuje tabulka 26 a které budou podrobně popsány v následujícím textu.

Za hlavní cíl této perspektivy bylo vybráno zajištění většího využití informačního systému. V porovnání se strategickým cílem aktivně podporovat vývoj a inovace, který je nicméně také jedním ze strategických cílů této perspektivy, se může na první pohled tento cíl jevit jako méně důležitý, nicméně současná situace podniku XYZ si vyžaduje jeho dosažení. Tento cíl navazuje na hlavní cíl procesní perspektivy, tedy zajistit uplatňování přístupu „NA POPRVÉ A SPRÁVNĚ“. Důvodem velkého počtu dodatečných optimalizací je totiž kromě vysoké zmetkovitosti také nerespektování přesného zadání odběratelů. Ke zlepšení této situace může přispět právě větší využívání informačního systému, který obsahuje veškeré detaily jednotlivých zakázek. Tímto způsobem je možné předcházet chybným rozhodnutím. Uvedený cíl se vztahuje ke všem provozům.

Dalším strategickým cílem je tedy aktivní podporování vývoje a inovací. Tento cíl se týká podniku jako celku. V souvislosti s provozem slévárna (SBU 1) má podnik následující vizi: „*Know-how podniku (vývoj odlitku a vlastní technologie výroby) je řízený proces, který představuje konkurenční výhodu*“. V souvislosti s provozem nástrojárna (SBU 2) je zapotřebí zajistit rozvoj vývoje forem včetně vlastního výlisku. V provozu obchodní zboží (SBU 3) je zapotřebí rozvíjet vývoj tlakových a kokilových odlitků. Není pochyb o tom, že splnění tohoto strategického cíle umožní podniku získat náskok před konkurencí a vybudovat si image inovátora. Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, podnik v roce 2010

získal projekt na výzkum a vývoj ALFA s názvem „Výzkum a vývoj technologie výroby rozměrných, tenkostěnných, hliníkových odlitků. Projekt bude řešen ve spolupráci s VUT Brno. Je tedy evidentní, že na plnění tohoto strategického cíle již podnik pracuje. Spolupráce s odbornými institucemi a vysokými školami podniku umožní získat nové poznatky, ale i nové potencionální pracovníky.

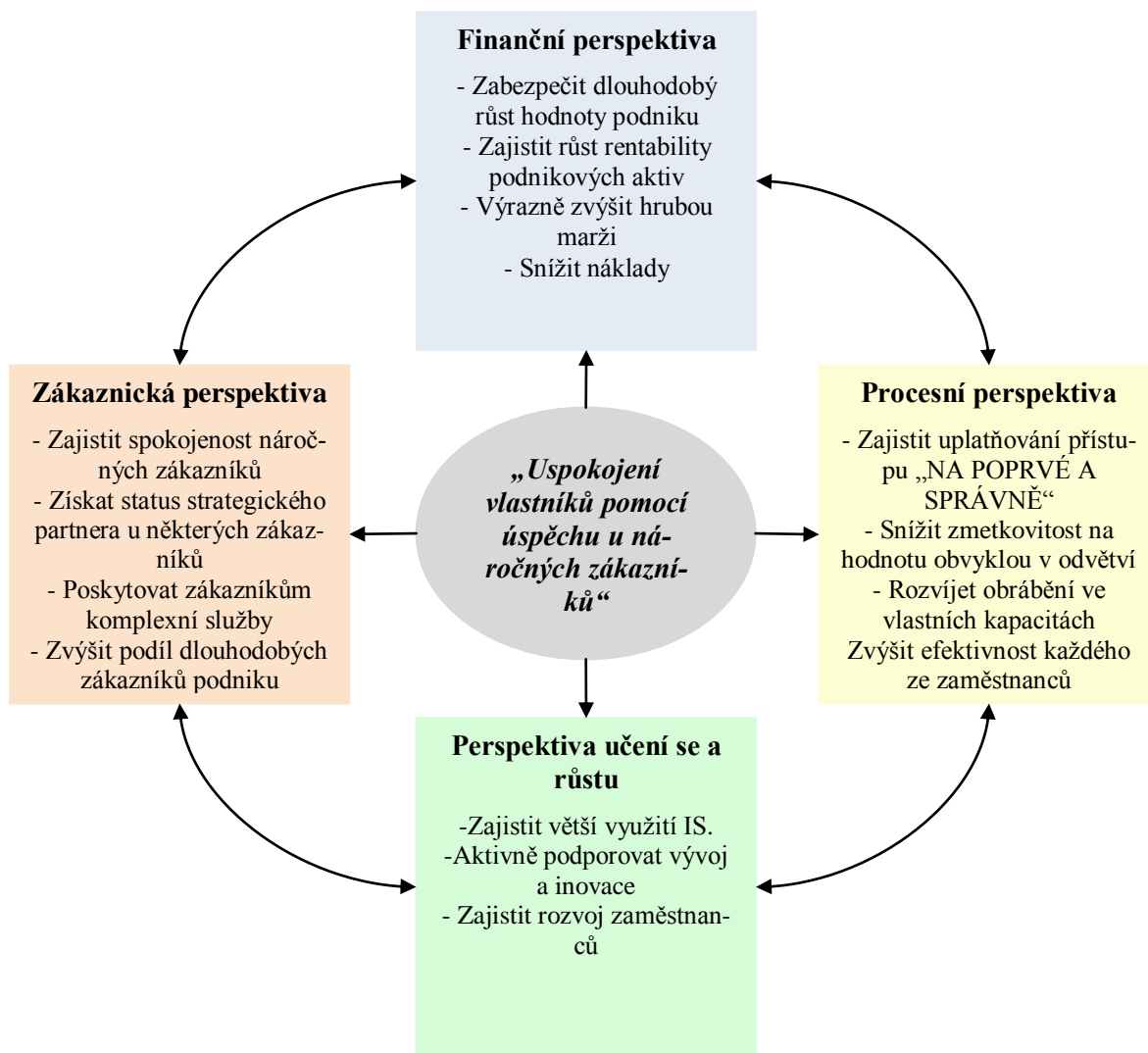
Třetím cílem perspektivy učení se a růstu je zajištění rozvoje zaměstnanců, kde bude sledován rozvoj zaměstnanců provozních a řídicích. V průběhu roku jsou pravidelně zajišťovány vzdělávací akce na základě požadavků jednotlivých vedoucích útvarů, nicméně je zapotřebí tyto vzdělávací akce směřovat co nejvíce směrem k zvládnutí nových technologií s cílem snížit zmetkovitost na hodnotu odvětví. Tento cíl se vztahuje k podniku jako celku.

Tab. 26. *Strategické cíle perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)*

Strategický cíl	Popis strategického cíle	Garant
<b>Zajistit větší využití informačního systému</b>	Současná situace podniku XYZ si vyžaduje dosažení tohoto cíle, protože i přes nesporné výhody podnikového informačního systému, není míra jeho využívání dostatečná. Tento cíl se vztahuje ke všem třem provozům.	Vedoucí jednotlivých provozů
<b>Aktivně podporovat vývoj a inovace</b>	Splnění tohoto strategického cíle podniku umožní získat náskok před konkurencí a vybudovat si image inovátora. Tento cíl se týká podniku jako celku.	Výkonný ředitel
<b>Zajistit rozvoj zaměstnanců</b>	V zájmu dosažení tohoto strategického cíle bude sledován rozvoj jak provozních, tak řídicích pracovníků. Tento cíl se vztahuje k podniku jako celku.	Výkonný ředitel

### 6.3.5 Znázornění struktury návrhu konceptu a strategické mapy

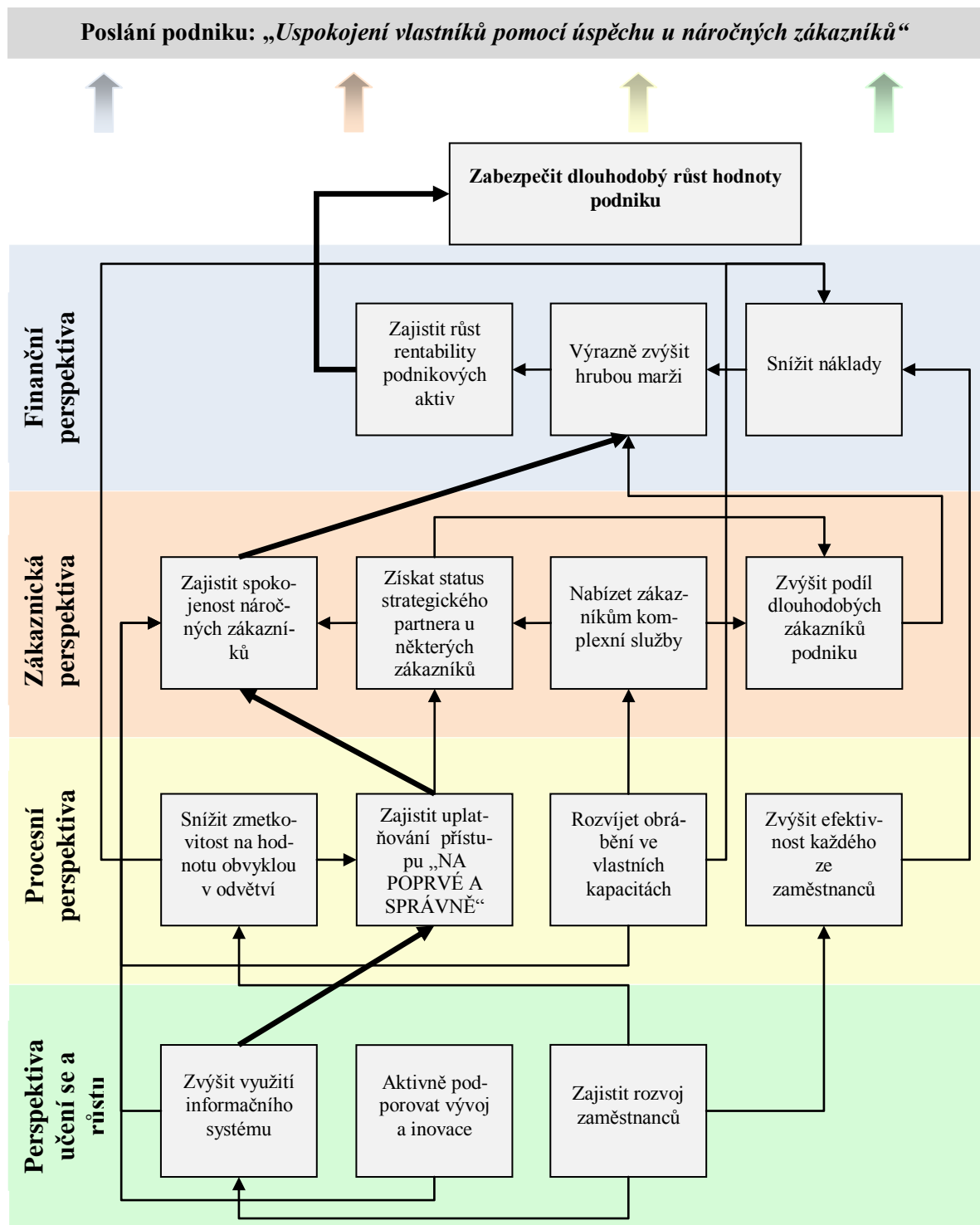
Pro shrnutí předchozích úvah, jakožto i přehledné uvedení strategických cílů všech čtyř perspektiv vycházejících z poslání podniku, nabízí obrázek 15 znázornění struktury návrhu konceptu BSC pro podnik XYZ.



Obr. 15. Struktura návrhu konceptu BSC – podnik XYZ (vlastní zpracování)

Znázornění konkrétních příčinných vazeb mezi všemi patnácti strategickými cíli nabízí na následující straně obrázek 16 formou strategické mapy podniku XYZ. Jak je z obrázku 16 patrné, všechny strategické cíle tvořící určitou soustavu směřují k naplnění poslání podniku. Vrcholem v rámci uvedené soustavy je zabezpečení dlouhodobého růstu hodnoty podniku, což je zároveň hlavní strategický cíl finanční perspektivy. V rámci každé perspektivy byl tedy stanoven hlavní strategický cíl, jehož naplnění by měly podporovat ostatní, neboli

podpůrné cíle. Propojení hlavních strategických cílů znázorňují tučně vyznačené šipky. Pro zabezpečení dlouhodobého růstu hodnoty podniku je tedy zapotřebí zajistit růst rentability podnikových aktiv, k čemuž je potřeba zajistit spokojenost náročných zákazníků, což podporuje zvýšení využití informačního systému.



Obr. 16. Strategická mapa - podnik XYZ (vlastní zpracování)

Strategická mapa z předchozí strany dále zobrazuje vzájemné propojení některých ostatních cílů s hlavními cíli, jakožto i vzájemné propojení pouze mezi ostatními cíli, a to ať už v rámci jedné perspektivy nebo více perspektiv. Tyto interakce zobrazují tenké šipky. Strategická mapa nám tak ukazuje komplexní propojení všech patnácti strategických cílů.

### **6.3.6 Stanovení měřítek a cílových hodnot jednotlivých strategických cílů**

V této části projektu budou stanoveny měřítka pro jednotlivé strategické cíle všech čtyř perspektiv a cílové hodnoty těchto měřítek pro rok 2015.

#### **6.3.6.1 Stanovení měřítek a cílových hodnot pro finanční perspektivu**

Jako měřítko strategického cíle zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku byl vybrán ukazatel EVA, konkrétně ekonomický model (Ekonomický model zohledňuje některé skutečnosti, které model účetní nezohledňuje. Podnik např. využívá velké množství majetku, který je financován formou leasingu). Ukazatel bude měřen za celý podnik v ročním intervalu. V roce 2010 byla jeho hodnota záporná, konkrétně -24 480, nicméně se značným zlepšením oproti roku 2009, kdy měl ukazatel hodnotu -65 283. Ukazatel EVA nám mimo jiné říká, zda podnik během sledovaného období tvořil hodnotu. Ta je tvořena v případě, kdy je ukazatel kladný. Cílová hodnota pro rok 2015 je, aby byl alespoň úrovní nula.

Měřítka strategického cíle zajištění růstu rentability vyplývá již z jeho názvu, je jím tedy rentabilita aktiv, neboli ROA (EBIT/Aktiva). Cíl růst rentability aktiv byl v rámci finanční perspektivy začleněn do strategických cílů, protože podnikové vedení jej označilo za přední finanční celopodnikový cíl. Tento strategický cíl se tedy vztahuje k podniku jako celku. Představuje snahu o zvýšení produkční síly podniku. Jedná se o důležitý ukazatel měřící výkonnost podniku. Měří produkci zisku generovaného využitím majetku podniku nezávisle na tom, z jakých zdrojů byl majetek pořízen. Ukazatel tedy neignoruje efektivní využití kapitálu vloženého do podnikového majetku, což mimochodem nelze konstatovat např. o absolutním ukazateli zisku před úroky a zdaněním. Jeho hodnota za rok 2010 činila -23,98. Záporný výsledek ovlivnila záporná hodnota zisku před úroky a zdaněním v roce 2010. Cílová hodnota tohoto ukazatele pro rok 2015 byla stanovena na 10 %.

Cíl výrazně zvýšit hrubou marži podporuje dosažení cíle předchozího. Zde také vyplývá měřítko již z názvu cíle, je jím tedy hrubá marže [(Tržby provozu – náklady provo-

zu)/Tržby provozu]. Její určitá výše je strategickým cílem každého z provozů, přičemž konkrétní hodnoty obsahuje tabulka 27.

Cíl snížit náklady opět podporuje cíl předchozí. Jako měřítko tohoto cíle byla zvolena nákladovost výkonů (Náklady/Výkony). Pro lepší hodnocení úspěchu jednotlivých provozů je hodnota tohoto měřítka sledována pro každý z nich. Konkrétní hodnoty obsahuje tabulka 27.

Tab. 27. Měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Stávající hodnota (2010)	Cílová hodnota (2015)
Zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku	EVA (ekonomický model)	-24 480 tis.	Alespoň nula
Zajistit růst rentability podnikových aktiv	ROA	-23,98 %	10 %
Výrazně zvýšit hrubou marži jednotlivých SBU	Hrubá marže(SBU 1)	19 %	30 – 35 %
	Hrubá marže (SBU 2)	17 %	25 – 30 %
	Hrubá marže (SBU 3)	20 %	25 %
Snížit náklady	Nákladovost výkonů (SBU 1)	154 %	110 %
	Nákladovost výkonů (SBU 2)	129 %	90 %
	Nákladovost výkonů (SBU 3)	95 %	80 %

### 6.3.6.2 Stanovení měřítek a cílových hodnot pro zákaznickou perspektivu

Úspěšnost dosahování hlavního cíle zákaznické perspektivy bude prozatím měřeno negativní metodou – pomocí počtu reklamací vztahujících se k danému provozu. Protože Balanced Scorecard lze označit za dynamický koncept, může být po určitém zajištění snižování reklamací přistoupeno k jinému měřítku, jako např. míra spokojenosti zákazníků. Jak stávající, tak cílové hodnoty obsahuje tabulka 28. Z tabulky je patrné, že stávající hodnota reklamací je poměrně vysoká. Je jasné, že tato skutečnost nepřispívá ke spokojenosti zá-



kazníků, ani nepůsobí na zlepšování image podniku či na snižování nákladů. Cíl bude měřen v měsíční periodicitě, která umožňuje hodnotit aktuální vývoj a adekvátně reagovat.

Navazující cíl, získání statusu strategického partnera u některých zákazníků, bude měřeno pomocí počtu těchto zákazníků (partnerů) připadajících na konkrétní provoz. Vzhledem k faktu, že získání si takového statusu vyžaduje dlouhodobé úsilí, je nutné stanovit periodicitu měření dosažení tohoto cíle v dlouhém horizontu. Zde bylo přistoupeno k ročnímu měření. Z tabulky je patrné, že provoz slévárna (SBU 1) již má 4 strategické partnery, zatímco provoz nástrojárna (SBU 2) v současné době žádného takového zákazníka nemá.

Pro strategický cíl nabízet zákazníkům komplexní služby bylo zvoleno měřítko procento zakázek zahrnujících komplexní služby. Do současné doby nebylo toto měřítko sledováno. Pro provoz nástrojárna (SBU 2) je cílová pro rok 2015 stanovena na 70 % a pro provoz obchodní zboží (SBU 3) na 80 %. Určitá rezerva je v tomto případě nutná, neboť u všech zakázek nejsou odběrateli vyžadovány komplexní služby nebo je nelze nabídnout.

Tab. 28. Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Stávající hodnota (2010)	Cílová hodnota (2015)
<b>Zajistit spokojenost náročných zákazníků</b>	Počet reklamací (SBU 1)	48	5
	Počet reklamací (SBU 3)	31	5
<b>Získat status strategického partnera u některých zákazníků</b>	Počet zákazníků (partnerů) pro SBU 1	4	10
	Počet zákazníků (partnerů) pro SBU 2	0	3
<b>Nabízet zákazníkům komplexní služby</b>	Procento zakázek zahrnujících komplexní služby (SBU 2)	-	70 %
	Procento zakázek zahrnujících komplexní služby (SBU 3)	-	80 %
<b>Zvýšení podílu dlouhodobých zákazníků podniku</b>	Podíl kontraktů s dobou trvání nad 3 roky	45 %	70 %

Pro strategický cíl zvýšení podílu dlouhodobých zákazníků bylo zvoleno měřítko udávající podíl dlouhodobých kontraktů na celkovém počtu podnikových kontraktů. Tento cíl je tedy měřen celopodnikově, nikoli na úrovni SBU. Dlouhodobé kontrakty, jež skýtá např. letecký průmysl, mají potenciál dlouhodobého a stálého přísunu finančních prostředků do podniku, nicméně současná hodnota 45 % není dostatečná. Proto si podnik XYZ dává za cíl dosáhnout podílu těchto kontraktů na 70 %.

### 6.3.6.3 Stanovení měřítek a cílových hodnot pro procesní perspektivu

Měřítkem hlavního strategického cíle procesní perspektivy byl zvolen počet dodatečných optimalizací před zahájením sériové výroby pro jednotlivé SBU, viz tabulka 29. Tyto dodatečné optimalizace s sebou nesou dodatečné náklady, proto je zapotřebí jejich počet snížit. Stávající hodnota 7 dodatečných optimalizací před zahájením sériové výroby v rámci provozu slévárna (SBU 1) je příliš vysoká, proto je cílem podniku dostat se v roce 2015 na hodnotu 3, stejně jako v případě provozu nástrojárna (SBU 2).

Tab. 29. měřítko a cílové hodnoty procesní perspektivy (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Stávající hodnota (2010)	Cílová hodnota (2015)
Snižet zmetkovitost na hodnotu obvyklou v odvětví	Zmetkovitost SBU 1	29 %	10 %
	Zmetkovitost SBU 2	15 %	3 %
	Zmetkovitost SBU 3	22 %	8 %
Zajistit uplatňování přístupu „NA POPRVÉ A SPRÁVNĚ“	Počet dodatečných optimalizací před zahájením sériové výroby (SBU 1)	7	3
	Počet dodatečných optimalizací před zahájením sériové výroby (SBU 2)	5	3
Rozvíjet obrábění ve vlastních kapacitách	Podíl projektů vyžadujících obrábění uskutečněných pomocí vlastních kapacit	20 %	80 %
Zvýšit efektivnost každého ze zaměstnanců	Podíl ročního zisku na 1 zaměstnance	-242 tis.	90 tis.

Jako měřítko strategického cíle snížení zmetkovitosti na hodnotu obvyklou v odvětví byl zvolen jednoduchý ukazatel zmetkovitosti sledované na úrovni jednotlivých SBU, přičemž cílové hodnoty představují procenta zmetkovitosti obvyklá v daném odvětví. Stávající hodnota zmetkovitosti je vysoká především v rámci provozu slévárna (SBU 1), která v současné době dosahuje 29 %. Jak již bylo uvedeno v tomto textu, důvodem je nedávný přechod tohoto provozu na novou technologii.

Pro strategický cíl rozvíjet obrábění ve vlastních kapacitách bylo zvoleno měřítko podílu projektů vyžadujících obrábění uskutečněných pomocí vlastních kapacit na celkovém počtu těchto projektů. Jak již bylo uvedeno, současná situace si vyžaduje outsourcing některých činností externím dodavatelům, což přináší dodatečné náklady a snižuje tak ziskovost zakázek. Cílem podniku je tedy pomocí různých opatření, především investicemi do strojového vybavení, počet těchto vlastními kapacitami prováděných projektů zvýšit v roce 2015 na 80 %. Měřítko je sledováno celopodnikově.

Pro další strategický cíl – zvýšit efektivnost každého ze zaměstnanců – bylo vybráno měřítko udávající podíl ročního zisku připadajícího na jednoho zaměstnance (Čistý zisk/Počet zaměstnanců). Z tabulky 30 je patrné, že stávající hodnota tohoto ukazatele je záporná, což je dáno zápornou hodnotou čistého zisku v roce 2010. Cílová hodnota pro rok 2015 byla stanovena na 90 tis. čistého zisku připadajícího na jednoho zaměstnance. Tento cíl je sledován celopodnikově.

#### ***6.3.6.4 Stanovení měřítek a cílových hodnot pro perspektivu učení se a růstu***

Měřítkem hlavního cíle perspektivy učení se a růstu – zvýšení využití informačního systému - byl zvolen počet přístupů do CRP systému pracovníků spadajících pod jednotlivé SBU. Toto měřítko bude tedy sledováno na úrovni jednotlivých SBU. Tabulka 30 obsahuje jak stávající hodnoty, tak hodnoty cílové, přičemž cílová hodnota 1200 přihlášení za měsíc je stejná pro všechny tři provozy. Plnění tohoto cíle souvisí i se samotnou implementací Balanced Scorecard, protože projekt počítá s dokoupením modulu, který podporuje Balanced Scorecard ke stávajícímu informačnímu systému.

Strategický cíl aktivně podporovat vývoj a inovace bude sledován monetárním měřítkem v podobě absolutní výše finančních prostředků na vývoj a inovace. Tento cíl bude měřen celopodnikově, přičemž cílová hodnota těchto výdajů pro rok 2015 byla stanovena na 5 mil. Kč. Současná hodnota 1,4 mil. investic do vývoje a inovací není v souladu se strategií podniku, protože je příliš nízká. Pokud chce podnik úspěšně naplňovat cíle ostatních per-

spektiv - především zajistit úspěch u náročných zákazníků, nebo nabýt image inovátora, musí tyto výdaje zvýšit. Je zapotřebí zpracovat studii o možnostech získání finančních zdrojů.

Pro poslední strategický cíl této perspektivy – zajistit rozvoj zaměstnanců – bylo zvoleno měřítko udávající počet uskutečněných školení v daném roce, přičemž tyto akce jsou sledovány z hlediska cílové skupiny, konkrétně zda jsou pořádány pro řídicí pracovníky, či pro provozní pracovníky. Jak stávající, tak cílové hodnoty obsahuje tabulka 30.

Tab. 30. Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Stávající hodnota (2010)	Cílová hodnota (2015)
<b>Zvýšit využití informačního systému</b>	Počet přístupů do CRP systému (SBU 1)	650	1200
	Počet přístupů do CRP systému (SBU 2)	590	1200
	Počet přístupů do CRP systému (SBU 3)	720	1200
<b>Aktivně podporovat vývoj a inovace</b>	Absolutní výše finančních prostředků na vývoj a inovace	1 400 tis.	5 000 tis.
<b>Zajistit rozvoj zaměstnanců</b>	Počet školení pro řídicí pracovníky	2	5
	Počet školení pro provozní zaměstnance	4	6

### 6.3.7 Stanovení strategických akcí

V této části práce budou stanoveny vhodné strategické akce podporující dosažení všech patnácti strategických cílů, a to formou matice, která umožňuje přehledným způsobem naznačit vlivy jednotlivých strategických akcí na každý ze strategických cílů. Důvody volby a popis jednotlivých strategických akcí obsahuje příloha P XI.

		Strategické cíle													
		Finanční perspektiva				Zákaznická perspektiva				Procesní perspektiva			Perspektiva učení se a růstu		
		Zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku	Zajistit růst rentability podnikových aktiv	Výrazně zvýšit hrubou marži	Snížit náklady	Zajistit spokojenost náročných zákazníků	Získat status str. partnera u některých zákazníků	Nabízet zákazníkům komplexní služby	Zvýšit podíl dlouhodobých zákazníků	Zajistit pokles zmetkovitosti na hodnotu odvětví	Zajistit uplatňování přístupu „Na poprvé a správně“	Rozvíjet obrábění ve vlastních kapacitách	Zvýšit efektivnost každého ze zaměstnanců	Aktivně podporovat vývoj a inovace	Zvýšit využití informačního systému
Strategické akce	Zpracování studie o možnostech finančních zdrojů	X	X								X		X	X	X
	Zavedení směrnic pro důsledné dodržování technologické kázně	X		X	X			X	X	X					X
	Pravidelná finanční analýza spojená s benchmarkingem								X					X	
	Zavedení organizace práce	X							X	X	X	X			
	Sledování a řízení produktivity práce	X		X	X							X			
	Zavedení motivačního programu pro zaměstnance			X	X				X	X		X			
	Zpracování strategie pro oblast vývoje a inovací	X				X	X						X		
	Zpracování plánu rozvoje zaměstnanců	X				X								X	X
	Zorganizování školení u výrobce nové technologie	X		X	X			X	X						X
	Zmapování požadavků odběratelů formou průzkumu	X				X	X	X	X		X				
	Zpracování analýzy mapující možnosti změny technologie u výrobních projektů		X	X					X				X		
	Zpracování rozboru využití pracovního dne a pracovní činnosti všech zaměstnanců			X	X								X		
	Rozšíření informačního systému o další moduly	X			X				X		X			X	

Obr. 17. Matice strategických cílů a akcí (vlastní zpracování)

## 6.4 Časová a nákladová analýza projektu

Tato část práce bude věnována časové a nákladové analýze projektu implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení výkonnosti podniku XYZ.

### 6.4.1 Časová analýza projektu

V rámci časové analýzy projektu je předložen časový harmonogram v podobě ganttova diagramu, viz obrázek 18. Celý projekt je rozvržen do dvaceti měsíců, což by měla být dostatečná doba pro úspěšnou realizaci projektu. Jednotlivé týdny jsou značeny kalendářně, přičemž začátek projektu je k 29. 8. 2011 a ukončení projektu je plánováno k 1. 1. 2012. Poslední dva týdny tvoří časovou rezervu, kterou je možné využít v případě neočekávaných událostí, které mohou mít negativní vliv na průběh projektu.

Z obrázku 18 je patrné, že projekt je rozdělen na tři fáze. První je přípravná fáze projektu, druhá fáze je návrh konceptu BSC a třetí fáze je implementace konceptu BSC.

Jednotlivé fáze projektu	Týdny v rozmezí 29. 8. 2011 - 15. 1. 2012																			
	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2
<i>I. přípravná fáze projektu</i>																				
Uspořádání realizačního týmu																				
Vymezení kompetencí v rámci realizačního týmu																				
Školení projektového týmu																				
Příprava časového harmonogramu																				
Nákladová analýza projektu a sestavení rozpočtu																				
<b>WORKSHOP 1</b>																				
<i>II. Návrh konceptu Balanced Scorecard</i>																				
Vyjasnění poslání, vize a strategie podniku																				
Vyjasnění strategie jednotlivých SBU																				
Provedení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí																				
<b>WORKSHOP 2</b>																				
Určení strategických cílů																				
Sestavení strategické mapy																				
Volba měřítek jednotlivých strategických cílů																				
Stanovení cílových hodnot																				
Určení strategických akcí																				
<b>WORKSHOP 3</b>																				
<i>III. Implementace konceptu Balanced Scorecard</i>																				
Proces rozšíření konceptu (roll-out)																				
Integrace konceptu do systému řízení																				
Časová rezerva																				

Obr. 18. Časový harmonogram projektu implementace konceptu BSC (vlastní zpracování)

#### 6.4.2 Nákladová analýza projektu

Tento projekt předpokládá, že jeho realizátory budou stávající zaměstnanci z řad vyššího a středního managementu za současného vedení externím architektem projektu, který pracuje pro některou z konzultantských společností. Tento člověk bude v pravidelných intervalech docházet za účelem konzultací a bude též pořádat jednotlivé workshopy, které budou uskutečňovány v prostorách podniku.

Můžeme tedy hovořit o určitém navýšení mzdových nákladů u některých interních pracovníků, které je tvořeno odměnami za participaci na projektu. Konkrétní výši těchto nákladů v jednotlivých letech obsahuje tabulka 31. Veškeré náklady jsou počítány pro 35. až 52. týden roku 2011, neboť první dva týdny roku 2012 představují v rámci časového harmonogramu pouze časovou rezervu.

*Tab. 31. Náklady na odměny realizátorů projektu (vlastní zpracování)*

	Částka (Kč)
Odměny vyššího managementu	170 000
Odměny středního managementu	85 000
<b>Celkem</b>	<b>255 000</b>

Odměna pro architekta projektu bude zahrnuta v další části, kterou lze nazvat náklady na spolupráci s konzultantskou společností. Kromě platu architekta bude tato část zahrnovat náklady na školení pracovníků vyššího a středního managementu, kteří jsou členy realizačního týmu, které bude uskutečňováno v prostorách poradenské společnosti. Jedná se především o motivační školení pro top management s cílem jejich seznámení se s konceptem Balanced Scorecard a následná školení pro realizátory projektu.

*Tab. 32. Náklady na spolupráci s konzultantskou společností (vlastní zpracování)*

	Částka (Kč)
Odměna pro architekta projektu	250 000
Náklady na školení pracovníků vyššího a středního managementu	40 000
<b>Celkem</b>	<b>290 000</b>

Další složku nákladů tvoří výdaje na materiální zajištění úspěšné realizace projektu, mezi které patří především náklady na softwarové vybavení ve formě rozšíření stávajícího CRP

systemu o modul podporující Balanced Scorecard. Do hardwarového vybavení společnost v posledních letech pravidelně investovala, takže náklady na hardware nebudou do nákladů tohoto projektu zahrnuty. Náklady na softwaru a jeho implementaci obsahuje tabulka 33.

*Tab. 33. Náklady související se softwarovým vybavením (vlastní zpracování)*

	Částka (Kč)
Software	150 000
Implementace softwaru	7 000
<b>Celkem</b>	<b>157 000</b>

S realizací projektu souvisí také ostatní náklady tvořící poslední skupinu nákladů projektu. Patří mezi ně především náklady související s administrativní zátěží realizace projektu a náklady na cestovné a dopravu do konzultantské společnosti při školeních. Viz tabulka 34.

*Tab. 34. Ostatní náklady související s realizací projektu (vlastní zpracování)*

	Částka (Kč)
Administrativní náklady	5 000
Náklady na cestovné a dopravu	11 000
<b>Celkem</b>	<b>16 000</b>

Přehled všech skupin nákladů obsahuje tabulka 35. Celkové náklady projektu jsou tedy vyčísleny na 718 000 Kč. Největší podíl na celkových nákladech mají výdaje na spolupráci s konzultantskou společností (40 %). Další významnou položku tvoří odměny pro členy realizačního týmu projektu, jež jsou zároveň zaměstnanci podniku XYZ (35 %).

*Tab. 35. celkové náklady projektu (vlastní zpracování)*

	Částka (Kč)
Náklady na odměny realizátorů projektu	255 000
Náklady na spolupráci s konzultantskou společností	290 000
Náklady související se softwarovým vybavením	157 000
Ostatní náklady související s realizací projektu	16 000
<b>Celkem</b>	<b>718 000</b>



## 6.5 Proces rozšíření Balanced Scorecard

Cílem předposlední fáze implementace konceptu BSC je zajištění zvyšování povědomí o formulované strategii, stanovených cílech, měřících a zvolených akcích, a to napříč podnikem. Je také zapotřebí, aby byli všichni zaměstnanci s výše uvedeným ztotožnění. Pro tyto účely budou využity zmíněné workshopy. Bude také využito veškerých komunikačních kanálů, tak, aby byly strategické cíle komunikovány i k zaměstnancům na nejnižších úrovních v rámci organizační struktury. K tomuto účelu může být využito jak webových stránek podniku a intranetu, tak nástěnek na chodbách a v jídelně.

Fáze procesu rozšíření konceptu (roll-out) je naplánována na 49. a 50. týden 2011, viz časový harmonogram. Náplní workshopů v rámci této fáze je také zvážení možnosti promítnutí principů celopodnikového BSC na další oblasti, ať už ve formě SBU, jednotlivých oddělení či funkčních jednotek, případně osobních BSC. Jedná se o tzv. kaskádování BSC.

V tomto projektu bylo postupováno způsobem implementace BSC celopodnikově, nicméně s přihlédnutím a se zakomponováním strategických cílů charakteristických pro jednotlivé SBU, které nicméně mají výrazný celopodnikový dopad na výkonnost. Zároveň však byly brány v potaz ty strategické cíle, které jsou společné pro podnik jako celek.

Zvažování možnosti tvorby BSC pro každou SBU zvláště lze doporučit po vyhodnocení přínosů a nedostatků modelu, který nabízí tento projekt.

## 6.6 Kontinuální nasazení Balanced Scorecard

Poslední fáze implementace konceptu BSC – kontinuální nasazení BSC – si klade za cíl vytvořit organizaci, která je schopna se flexibilně přizpůsobovat aktuální strategii. Dle časového harmonogramu je tato fáze plánována na 51. až 52. týden.

Kontinuální nasazení představuje snahu o to, aby se celý projekt nestal pouze statickým dokumentem, který je spíše součástí reportingu, nebo hůře – je založený v pevných deskách a uložený v kanceláři vrcholového managementu podniku. Je zapotřebí zajistit, aby bylo BSC integrováno do podnikového managementu, aby tedy byly přednosti tohoto konceptu zúročeny při plánování, rozhodování, organizování a kontrolování podnikových činností. Konkrétně při plánování je nezbytné kontrolovat, zda jsou operativní plány v součinnosti se zvolenými strategickými cíly a strategickými akcemi. V této souvislosti je dob-

rým pomocníkem strategická mapa, která převádí podnikové strategie do akce. Její konstrukce mimochodem není jednorázovou záležitostí, naopak její průběžná aktualizace se může stát určitým stylem řízení.

Bylo zde zmíněno, že implementovaný BSC se nesmí stát pouhou odnoží reportingu, nicméně díky vhodně zvoleným měřítkům může přispět k jeho zkvalitnění formou identifikace osob odpovědných za dosažení daného cíle a identifikace příčinných vazeb v rámci celé struktury. Koncept je také možné využít v rámci motivačních programů k hodnocení zaměstnanců, čímž se může stát podkladem pro jejich odměňování.

V dnešní době je při kontinuálním nasazení BSC neodmyslitelným pomocníkem softwarová podpora. Díky ní lze lépe komunikovat podnikovou strategii na více podnikových úrovních najednou. Softwarová podpora tedy napomáhá zvyšování povědomí o formulované strategii, stanovených cílech, měřících a zvolených akcích, a to napříč podnikem. Vzájemné propojení modulů podnikového informačního systému plně napomáhá onomu kontinuálnímu nasazení konceptu BSC.

## **6.7 Analýza rizik projektu**

Protože s realizací každého projektu jsou spojena určitá rizika, bude tato část práce věnována jejich identifikaci a za pomoci bodové metody vypočítána míra těchto rizik.

### **6.7.1 Identifikace rizik projektu**

- A) Nepochopení podstaty konceptu BSC a jednotlivých kroků jeho návrhu a implementace ze strany vedení podniku XYZ vedoucí k nesprávným procedurálním krokům při realizaci projektu.
- B) Ztráta motivace vedení podniku XYZ k realizaci tohoto projektu, což může mít za následek pozastavení či odložení projektu.
- C) Chybný výběr strategických cílů, jejich měřítek a strategických akcí vlivem přecenění vlastní pozice, kdy jsou podnikové cíle neuskutečnitelné a demotivující, nebo naopak vlivem podcenění vlastních možností, kdy se může BSC stát spíše brzdou rozvoje podniku.
- D) Podniková strategie a samotný koncept BSC nebudou pravidelně aktualizovány o nové informace pocházející jak z vnitřního, tak vnějšího prostředí.

E) Nedostatečná komunikace mezi podnikem a jednotlivými SBU při procesu rozšíření mající za následek nízkou míru ztotožnění zaměstnanců se stanovenými strategickými cíly, měřítky a strategickými akcemi.

F) Pod tímto bodem se skrývají ostatní rizika pro realizaci projektu, ať už podnikem XYZ ovlivnitelná či neovlivnitelná.

### 6.7.2 Určení míry rizika

Když jsou identifikována rizika projektu, může být přistoupeno k určení míry rizika, k čemuž bude použita bodová metoda. Ta spočívá v přiřazení pravděpodobnosti výskytu rizika a závažnosti následků jeho dopadu (Smejkal a Rais, 2010). Výpočet probíhá na základě následujícího vzorce, který ve své knize autoři uvádějí:

$$R = P * D \quad (2)$$

kde:

R míra rizika

P pravděpodobnost vzniku rizika

D závažnost dopadů rizika

Tab. 36. Určení míry rizika u jednotlivých typů rizika projektu (vlastní zpracování)

Označení rizika	Typ rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika (P)	Závažnost dopadů rizika (D)	Míra rizika (R)
A	Nepochopení principu konceptu	10 b.	5 b.	<b>5 b.</b>
B	Ztráta motivace k realizaci projektu	2 b.	5 b.	<b>10 b.</b>
C	Chybná volba cílů, měřítek a akcí	4 b.	4 b.	<b>16 b.</b>
D	Podcenění aktualizace konceptu	3 b.	3 b.	<b>9 b.</b>
E	Nedostatečná komunikace	4 b.	3 b.	<b>12 b.</b>
F	Ostatní blíže nespecifikovaná rizika	2 b.	3 b.	<b>6 b.</b>

Tabulka 36 z předchozí strany obsahuje výpočty míry rizik pro tento projekt. Pro jejich výpočet bylo zapotřebí znát hodnoty základního rozdělení pravděpodobnosti výskytu rizika (P) a závažnosti dopadů rizika (D). Tyto hodnoty obsahují tabulky, jež jsou součástí přílohy P XII.

Z tabulky 36 je tedy patrné, že nejvýznamnějším rizikem – spadajícím do kategorie V (nepřijatelné riziko) – je chybná volba cílů, měřítek a akcí. Naopak nejméně významným rizikem – spadajícím do kategorie II (přijatelné riziko) – je nepochopení principu konceptu.

### **6.7.3 Návrh příslušných opatření k omezení rizik projektu**

V rámci analýzy rizik již byla konkrétní rizika projektu identifikována a zároveň byla vypočtena míra těchto rizik, nicméně je však zapotřebí nastínit také návrhy příslušných opatření k omezení těchto rizik.

#### **A) Nepochopení principu konceptu – přijatelné riziko**

Riziko nepochopení podstaty konceptu BSC a jednotlivých kroků jeho návrhu a implementace ze strany vedení podniku XYZ vedoucí k nesprávným procedurálním krokům při realizaci projektu bylo vyhodnoceno jako přijatelné riziko. Před zahájením projektu je pro střední a vrcholový management plánováno školení, jehož náplní je představení konceptu. Další školení v poradenské společnosti, která bude s podnikem na projektu spolupracovat, jsou plánovány v průběhu projektu. Jedním z dalších důvodů, proč bylo toto riziko vyhodnoceno jako přijatelné, je, že střední a vrcholový management podniku XYZ tvoří vysoce kvalifikovaní zaměstnanci.

#### **B) Ztráta motivace k realizaci projektu – závažné riziko**

Riziko ztráty motivace vedení podniku XYZ k realizaci tohoto projektu bylo vyhodnoceno jako závažné riziko. Ke vzniku tohoto rizika může přispět ztráta důvěry v tento projekt způsobená např. změnou názoru vedení podniku na koncept BSC, nesouhlas s finální podobou projektu, či změna priorit. Následkem vzniku tohoto rizika může být pozastavení či odložení projektu. Pro předcházení vzniku tohoto rizika lze doporučit neustálou prezentaci výhod a možných přínosů konceptu BSC a neustálé poukazování na potřebu mít v podniku nástroj pro komplexní strategické řízení podniku jako celku a zároveň všech SBU.

**C) Chybná volba cílů, měřítek a akcí – nepřijatelné riziko**

Dalším rizikem, jež bylo vyhodnoceno jako nepřijatelné, je riziko chybné volby strategických cílů, jejich měřítek a strategických akcí vlivem přecenění vlastní pozice, kdy jsou podnikové cíle neuskutečnitelné a demotivující, nebo naopak vlivem podcenění vlastních možností, kdy se může BSC stát spíše brzdou rozvoje podniku. V zájmu předcházení tohoto rizika je zapotřebí mít reálný odhad situace, ve které se podnik nachází. K tomuto účelu může sloužit např. strategická analýza. Je zapotřebí pravidelně přehodnocovat jednotlivé strategické cíle všech SBU a jejich možnosti.

**D) Podcenění aktualizace konceptu – závažné riziko**

Dalším rizikem je, že podniková strategie a samotný koncept BSC nebudou pravidelně aktualizovány. Toto riziko bylo vyhodnoceno jako závažné. Je nezbytné neustále navržený koncept aktualizovat o nové informace pocházející jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí. V předchozím textu práce již bylo uvedeno, že podněty přicházející z vnějšího prostředí podnik zpravidla nemůže ovlivnit. Zde nejčastěji zbývá riziko akceptovat. Aktualizace by nicméně měla probíhat jednou měsíčně, případně v kratších intervalech na základě nenadálých událostí. Každoročně by také měla proběhnout celková revize navrženého konceptu s důrazem na potvrzení nebo přeformulování podnikové strategie.

**E) Nedostatečná komunikace – závažné riziko**

Riziko nedostatečné komunikace mezi podnikem a jednotlivými SBU, především při procesu rozšíření, mající za následek nízkou míru ztotožnění zaměstnanců se stanovenými strategickými cíly, měřítky a strategickými akcemi, bylo vyhodnoceno také jako závažné. Pro předcházení jeho vzniku je zapotřebí využít všech dostupných komunikačních kanálů vhodných ke sdělení aktuální strategie. K tomuto účelu může být využito jak webových stránek podniku, intranetu či e-mailu, tak nástěnek ve společných prostorách jako jsou chodby či jídelna.

**F) Ostatní blíže nespécifikovaná rizika – mírné riziko**

Pod tímto bodem se skrývají ostatní rizika pro realizaci projektu, ať už podnikem XYZ ovlivnitelná či neovlivnitelná. Tato rizika byla vyhodnocena jako mírná. Může mezi ně patřit např. dlouhodobá nemoc jednoho z členů realizačního týmu projektu nebo nenadálá změna externího architekta v průběhu projektu z podnětu poradenské společnosti. Uvedená rizika spadají do skupiny neovlivnitelných, takže podniku nezbyvá, než je akceptovat.

## 6.8 Přínosy projektu

Jako jeden z hlavních přínosů tohoto projektu implementace konceptu BSC lze považovat skutečnost, že pro jeho potřeby bylo iniciováno přeformulování podnikového poslání, podnikové vize, podnikové strategie a hlavního podnikového cíle, které již byly neaktuální a neodpovídaly jak současné situaci a orientaci podniku, tak současným trendům odvětví. Stejně tak se podařilo formulovat strategie a cíle pro jednotlivé provozy, jež byly definovány jako strategické podnikatelské jednotky (SBU). Tyto provozy doposud zaštiťovala společná podniková strategie, která však neodrážela specifika těchto jednotlivých provozů.

Dalším přínosem, který v podstatě navazuje na předchozí, je prosazení formulované strategie do podnikové praxe právě díky implementaci konceptu BSC prostřednictvím definování strategických cílů, strategických měřítek a strategických akcí. Zmíněná strategická měřítka mohou být navíc vhodným doplněním současného systému reportingu, což může být označeno za další přínos. Díky sledování jejich plnění může být posuzováno, zda a jak se daří jednotlivým provozům přispívat k naplnění hlavního podnikového cíle.

Integrovaní konceptu BSC do podnikového managementu s sebou nese další přínosy. V souvislosti s řízením lze jako významný přínos označit propojení operativních činností se strategickými prioritami založenými na vizi a možnost snadnější identifikace vazeb příčina-důsledek. V souvislosti s následným hodnocením zaměstnanců nabízí implementovaný koncept BSC možnost identifikace osob odpovědných za dosažení daného cíle. Implementovaný koncept je tak možné využít v rámci motivačních programů pro zaměstnance a může se stát podkladem pro jejich odměňování. Koncept také následně nabízí podnikovým manažerům prostor pro jejich sebereflexi.

Protože je podnik XYZ podnikem výrobním a pracuje v něm tudíž kromě vedoucích pracovníků ekonomického zaměření i mnoho vedoucích pracovníků technického zaměření, může být implementovaný koncept BSC určitým nástrojem komunikace, který je srozumitelný pro řídicí pracovníky odlišného profesního zaměření.

V neposlední řadě lze označit za jeden z přínosů tohoto projektu zvýšení kvalifikace vedoucích pracovníků podniku XYZ.

V návaznosti na uvedené přínosy tohoto projektu lze konstatovat, že se podařilo nabídnout vedení podniku XYZ přinejmenším inspirativní podklad pro zlepšení strategického řízení, ne-li skutečný prostředek pro strategické řízení podniku.

## 6.9 Návrhy a doporučení

V rámci přínosů projektu bylo uvedeno, že pro jeho potřeby bylo iniciováno přeformulování podnikového poslání, podnikové vize, podnikové strategie a hlavního podnikového cíle. Stejně tak se podařilo formulovat strategie a cíle pro jednotlivé provozy, jež byly definovány jako strategické podnikatelské jednotky (SBU). Nyní je zapotřebí přeformulovanou vizi, poslání a jednotlivé strategie prezentovat jak uvnitř podniku směrem k zaměstnancům, tak navenek směrem k ostatním zainteresovaným subjektům. Je tedy zapotřebí rozšiřovat povědomí o prováděných změnách. V této souvislosti lze navrhnout aktualizaci webových stránek, které obsahují staré deklarace vedených kategorií.

V návaznosti na rizika projektu lze doporučit zorganizování počátečního motivačního školení pro vrcholové vedení, kde budou vysvětleny principy konceptu BSC a přínosy jeho implementace. Další školení, kde budou objasňovány konkrétní postupy při zavádění BSC, by měla probíhat v průběhu provádění projektu.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení výkonnosti vybraného podniku.

V posledních desetiletích bylo formulováno mnoho přístupů v oblasti výkonnosti podniku, nicméně koncept Balanced Scorecard lze v této souvislosti označit za jeden z nejpropracovanějších a nejznámějších. Autoři konceptu R. S. Kaplan a D. P. Norton si byli při jeho konstrukci nepochybně vědomi stále se stupňující náročnosti podnikového řízení. Byli si také nepochybně vědomi sílící globální konkurence. Je tedy zapotřebí si uvědomit, že management podniku v dnešní době musí využít veškerých dostupných informací, aby identifikoval tzv. příčinné vazby mezi faktory, které výkonnost ovlivňují a důsledky, které pro podnik následně vyplývají. Právě k přehlednému seskupení relevantních informací, jejich vyváženému sledování a vyhodnocování a v neposlední řadě identifikaci příčinných vazeb mezi faktory ovlivňujícími podnikovou výkonnost, může sloužit koncept Balanced Scorecard.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretickou část tvoří tři kapitoly, přičemž první pojednává o výkonnosti podniku, druhá kapitola je věnována teoretickému nastínění strategické analýzy a třetí kapitola je věnována teoretickému vymezení nosného tématu této práce, čili zmíněnému konceptu Balanced Scorecard. Praktickou část tvoří taktéž tři kapitoly, přičemž v první kapitole je nastíněn profil analyzovaného podniku XYZ, v rámci druhé kapitoly je provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí tohoto podniku a třetí kapitola obsahuje návrh a implementaci konceptu Balanced Scorecard.

Analyzovaný podnik XYZ působí již téměř patnáct let v odvětví výroby technologicky náročných odlitků z hliníkových slitin a výroby forem pro zpracování plastických hmot a kovů. Jeho tradice je nicméně mnohem delší, neboť nebyl založen tzv. na zelené louce, nýbrž se jednalo o navázání na úspěšnou činnost ve dvou oddělených provozech, totiž nástrojárně a slévárně. Někdejší vedení a převážná část zaměstnanců se tak stali pokračovateli této úspěšné činnosti v novém subjektu, který vznikl spojením výše zmíněných a dříve nezávislých provozů. Nyní je tento dynamicky se rozvíjející celek součástí holdingu čítajícího třináct kapitálově i technologicky provázaných subjektů.

V rámci analytické části práce byla provedena strategická analýza podniku XYZ, jejíž výsledky byly nezbytným podkladem pro tvorbu projektu. Významnou částí práce je finanč-



ní analýza tohoto podniku, která poskytla nepříliš povzbuzující závěry. Podnik totiž v letech 2009 a 2010 generoval vysoký záporný výsledek hospodaření. Globální ekonomická krize totiž měla na podnik výrazný dopad způsobený především výrazným poklesem zakázek a absorbováním ztrát svých odběratelů v podobě výrazného snižování cen dodávek. Podnik je také poměrně zadlužený, za touto skutečností nicméně stojí rozsáhlé investice do nových technologií, od kterých se očekává, že budou v budoucnu výraznou měrou přispívat k tvorbě výnosů. Uklidňujícím faktem může také být, že podnik je, jak již bylo zmíněno, součástí silného holdingu, jehož mateřská společnost je připravena v případě potíží podniku pomoci. V rámci analytické části byl také počítán ukazatel EVA, jež po celé sledované období let 2006 – 2010 nabýval záporných hodnot, což napovídá, že podnik v té době netvořil hodnotu pro své vlastníky. Výstupy analytické části byly následně shrnuty prostřednictvím analýzy SWOT.

Poslední částí práce, jež vychází jak z poznatků uvedených v teoretické části, tak především z informací a analýz uvedených v analytické části práce, byl návrh a implementace zmíněného konceptu Balanced Scorecard do řízení výkonnosti podniku XYZ. Prvním krokem bylo objasnění poslání, vize, strategie a cíle pro podnik jako celek a následně vymezení strategie a cílů pro jednotlivé provozy, jež byly definovány jako strategické podnikatelské jednotky. V rámci čtyř perspektiv, tedy finanční, zákaznické, procesní a perspektivy učení se a růstu bylo vybráno patnáct strategických cílů, jejichž příčinné vazby byly zachyceny pomocí strategické mapy podniku XYZ. Následně byla zvolena vhodná měřítka a cílové hodnoty strategických cílů. Strategické akce byly uvedeny formou matice. Koncept Balanced Scorecard byl tedy implementován celopodnikově, nicméně s přihlédnutím a se zakomponováním strategických cílů charakteristických pro jednotlivé strategické podnikatelské jednotky, které nicméně mají výrazný celopodnikový dopad na výkonnost. Zároveň však byly brány v potaz ty strategické cíle, které jsou společné pro podnik jako celek. Pro potřeby projektu byla též provedena časová a nákladová analýza projektu a analýza jeho rizik.

Věřím tedy, že prostřednictvím tohoto projektu se podařilo vedení podniku XYZ nabídnout přinejmenším inspirativní podklad pro zlepšení jeho strategického řízení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje

- [1] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-984-X.
- [2] GLOGAR, A. *Inspirace tří Baťů k rozvoji vzdělávání a podnikání*. 1. vyd. Zlín: UTB Fakulta ekonomiky a managementu, 2009. 148 s. ISBN 978-80-7318-901-3.
- [3] HORVÁTH & PARTNER. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
- [4] IVANOV, Miroslav. *Sága o životě Jana Bati a jeho bratra Tomáše*, Vizovice: Lípa, 1998. 382 s. ISBN 80-86093-14-X.
- [5] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create corporate Synergies*. Harvard Business School Press, Boston 2006, ISBN 1591396905.
- [6] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 268 s. ISBN 80-7261-032-5.
- [7] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Linking strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Press, Boston 2008, ISBN 1591916312
- [8] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 745 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [9] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- [10] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [11] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [12] MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ, P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

- [13] MILLIKEN, M. E., HONEYCUTT, A. *Understanding Human Behavior: A Guide for Health Care Providers*. New York: Delmar Learning, 2004, ISBN 1-4018-2571-0.
- [14] NEUMAIEROVÁ, I. a kol. *Strategické mapy: případové studie*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 122 a. ISBN 80-245-1109-6.
- [15] NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2158.
- [16] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Finanční analýza: Kompletní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [17] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 8086131858.
- [18] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [19] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [20] SOUČEK, Z. *Firma 21. století: předstihneme nejlepší*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
- [21] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [22] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Eupress, 2004. 90 s. ISBN 80-86754-33-2.
- [23] VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
- [24] WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

**Internetové zdroje**

- [25] Česká národní banka [online]. Květen 2011 [cit. 2011-07-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.cnb.cz/cs/index.html>>.
- [26] Český statistický úřad [online]. Český statistický úřad, 7. 5. 2011 [cit. 2011-07-05]. ČSÚ. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>.
- [27] Damodaran [online]. Damodaran, c 2011, 11. 5. 2011 [cit. 2011-11-05]. Dostupné Z WWW: <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>.
- [28] Justice – oficiální server českého soudnictví [online]. Březen 2011 [cit. 2011-07-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/or/>>.
- [29] Ministerstvo financí České republiky [online]. Květen 2011 [cit. 2011-07-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/>>.
- [30] Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Květen 2011 [cit. 2011-07-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/>>.
- [31] O Balanced Scoracard s otcem zakladatelem. *Moderní řízení* [online]. 8. 11. 2006, č. 3, [cit. 2011-05-10]. Dostupný z WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/1-10065460-19698360-600000\\_detail-1a](http://modernirizeni.ihned.cz/1-10065460-19698360-600000_detail-1a)>.
- [32] POSPÍŠL, A. Kupní síla obyvatel ČR je v rámci Evropy žalostná. *Finexpert* [online]. 22. 12. 2010 [cit. 2011-11-05]. Dostupné Z WWW <<http://finexpert.e15.cz/kupni-sila-obyvatel-cr-je-v-ramci-evropy-zalostna>>.
- [33] Potenciál zaměstnanců a jak ho využít. *Moderní řízení* [online]. 8. 11. 2006, č. 3, [cit. 2011-05-10]. Dostupný z WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10024700-51556720-600000\\_detail-potencial-zamestnancu-a-jak-ho-vyuzit](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10024700-51556720-600000_detail-potencial-zamestnancu-a-jak-ho-vyuzit)>.
- [34] REMEŠ, D. Řízení výkonnosti podniku v době krize. *Journal of Competitiveness* [online]. Prosinec 2009, č. 1, [cit. 2011-07-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.cjournal.cz/files/6.pdf>>. ISSN 1804-1728.

- [35] SCHÜLLER, A. M. Loajální zákazník je cenný poklad. *Moderní řízení* [online]. 28. 1. 2011, č. 1, [cit. 2011-06-10]. Dostupný z WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/2-49607120-600000\\_detail-9e](http://modernirizeni.ihned.cz/2-49607120-600000_detail-9e)>.

### **Ostatní zdroje**

- [36] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *The Balanced Scoracard – Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review. 1992, 1, s. 71-79.
- [37] Interní materiály analyzovaného podniku XYZ.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A	Aktiva
ABC/M	Procesní řízení nákladů
BO	Běžné období
BSC	Balanced Scorecard
C	Investovaný kapitál
CF	Cash flow
CZ	Cizí zdroje
CZSO	Český statistický úřad
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČZ	Čistý zisk
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPPO	Daň z příjmu právnických osob
EAT	Čistý zisk
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EU	Evropská unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
FCF	Volné cash flow
HCI	Index lidského rozvoje
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie

---

ISO	Certifikát kvality
KBU	Krátkodobé bankovní úvěry
KS	Konečný stav
KZ	Krátkodobé závazky
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
MPO ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
NACE	Statistická klasifikace ekonomických činností dle Evropské unie
NOA	Čistá operativní aktiva
NOPAT	Zisk z hlavní činnosti po zdanění
OA	Oběžná aktiva
OSN	Organizace spojených národů
PS	Počáteční stav
$r_e$	Náklady na vlastní kapitál
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
RONA	Rentabilita čistých aktiv
SBU	Strategická obchodní jednotka
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
WACC	vážené průměrné náklady kapitálu
ZC	Zůstatková cena

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Struktura procesu strategického řízení</i>	12
<i>Obr. 2. Hybné síly konkurence v odvětví</i>	14
<i>Obr. 3 Perspektivy konceptu BSC a jeho propojení s vizí a strategií podniku</i>	19
<i>Obr. 4. Řetězec příčinných souvislostí základních měřítek v zákaznické perspektivě</i>	25
<i>Obr. 5. Obecný model hodnotové výhody zákazníka</i>	26
<i>Obr. 6. Obecný model hodnotového řetězce</i>	27
<i>Obr. 6. Příklad vztahu příčiny a důsledku v rámci konceptu BSC</i>	33
<i>Obr. 7. Podíl vývozu na celkových tržbách</i>	40
<i>Obr. 8. Podíl jednotlivých států na exportu</i>	41
<i>Obr. 9. Vývoj některých základních makroekonomických veličin</i>	47
<i>Obr. 10. Vývoj některých základních makroekonomických veličin a DPPO</i>	48
<i>Obr. 11. Vývoj minimální a průměrné hrubé mzdy</i>	49
<i>Obr. 12. Shrnutí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil</i>	52
<i>Obr. 13. Vývoj veličin ekonomické přidané hodnoty podle ekonomického modelu</i>	66
<i>Obr. 14. Vývoj veličin ekonomické přidané hodnoty podle účetního modelu</i>	67
<i>Obr. 15. Struktura návrhu konceptu – podnik XYZ BSC</i>	82
<i>Obr. 16. Strategická mapa - podnik XYZ</i>	83
<i>Obr. 17. Matice strategických cílů a akcí</i>	90
<i>Obr. 18 Časový harmonogram projektu implementace konceptu BSC</i>	91



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku</i>	6
<i>Tab. 2. Přehled jednotlivých kategorií zisku</i>	6
<i>Tab. 3. Matice strategií a strategických témat v různých fázích životního cyklu</i>	23
<i>Tab. 4. Vývoj přidané hodnoty</i>	55
<i>Tab. 5. Vývoj VH a jednotlivých kategorií zisku</i>	56
<i>Tab. 6. Vývoj cash flow</i>	57
<i>Tab. 7. Vývoj čistého pracovního kapitálu</i>	57
<i>Tab. 8. Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury</i>	58
<i>Tab. 9. Ukazatele likvidity</i>	59
<i>Tab. 10. Ukazatele rentability</i>	59
<i>Tab. 11. Multiplikátor vlastního kapitálu</i>	60
<i>Tab. 12. Ukazatele aktivity</i>	60
<i>Tab. 13. Další ukazatele</i>	62
<i>Tab. 14. Nákladovost výkonů</i>	63
<i>Tab. 15. Altmanův model</i>	63
<i>Tab. 16. Index IN01</i>	64
<i>Tab. 17. Ukazatel EVA podle ekonomického modelu</i>	65
<i>Tab. 18. Ukazatel EVA podle účetního modelu</i>	66
<i>Tab. 19. Silné stránky – podnik XYZ</i>	68
<i>Tab. 20. Slabé stránky – podnik XYZ</i>	69
<i>Tab. 21. Příležitosti – podnik XYZ</i>	70
<i>Tab. 22. Hrozby – podnik XYZ</i>	70
<i>Tab. 23. Strategické cíle finanční perspektivy</i>	75
<i>Tab. 24. Strategické cíle zákaznické perspektivy</i>	78

---

<i>Tab. 25. Strategické cíle procesní perspektivy</i>	79
<i>Tab. 26. Strategické cíle perspektivy učení se a růstu</i>	81
<i>Tab. 27. Měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy</i>	85
<i>Tab. 28. Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy</i>	86
<i>Tab. 29. měřítko a cílové hodnoty procesní perspektivy</i>	87
<i>Tab. 30. Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu</i>	89
<i>Tab. 31. Náklady na odměny realizátorů projektu</i>	92
<i>Tab. 32. Náklady na spolupráci s konzultantskou společností</i>	92
<i>Tab. 33. Náklady související se softwarovým vybavením</i>	93
<i>Tab. 34. Ostatní náklady související s realizací projektu</i>	93
<i>Tab. 35. celkové náklady projektu</i>	93
<i>Tab. 36. Určení míry rizika u jednotlivých typů rizika projektu</i>	96

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Organizační struktura společnosti

PŘÍLOHA P II: Vertikální analýza položek rozvahy

PŘÍLOHA P III: Horizontální analýza položek rozvahy

PŘÍLOHA P IV: Vertikální analýza položek výnosů

PŘÍLOHA P V: Horizontální analýza položek výnosů

PŘÍLOHA P VI: Vertikální analýza položek nákladů

PŘÍLOHA P VII: Horizontální analýza položek nákladů

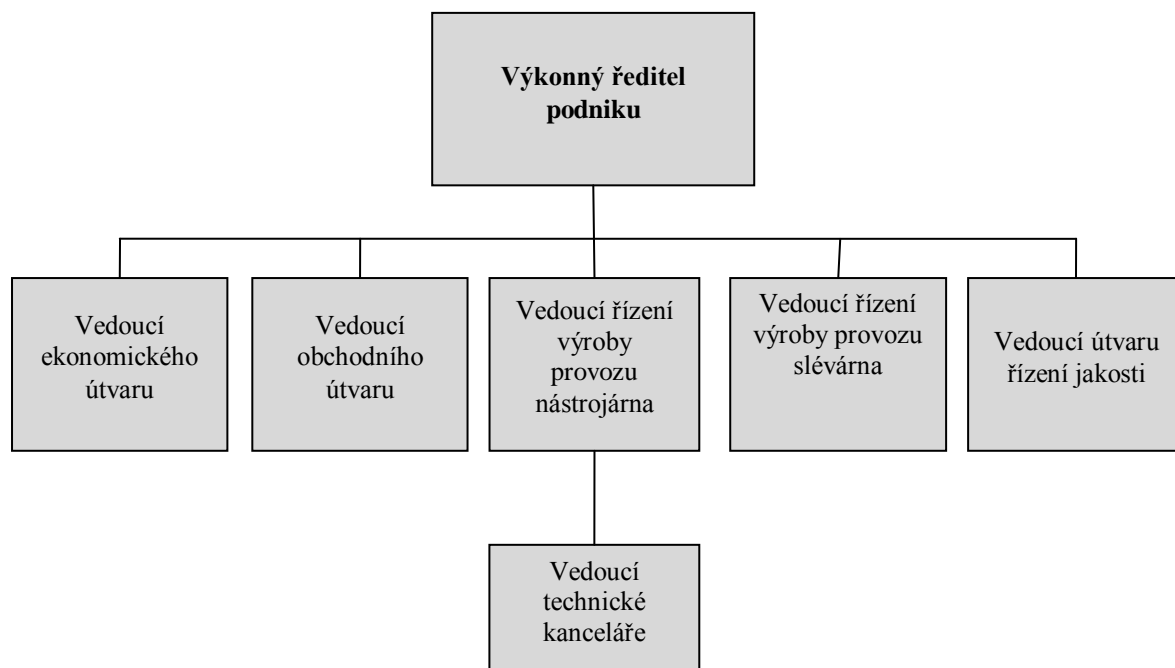
PŘÍLOHA P IX: Vývoj jednotlivých kategorií zisku

PŘÍLOHA P X: Pyramidový rozklad ukazatele EVA

PŘÍLOHA P XI: Popis jednotlivých strategických akcí

PŘÍLOHA P XII: Kategorie pravděpodobnosti výskytu rizika, závažnosti dopadů rizika a míry rizika pro potřeby bodové analýzy

## PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



*Vlastní zpracování*

## PŘÍLOHA P II: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK ROZVAHY

v (tis. Kč)	2006		2007		2008		2009		2010	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>107551</b>	<b>100%</b>	<b>103024</b>	<b>100%</b>	<b>166919</b>	<b>100%</b>	<b>123238</b>	<b>100%</b>	<b>123334</b>	<b>100%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>34953</b>	<b>32%</b>	<b>37169</b>	<b>36%</b>	<b>63652</b>	<b>38%</b>	<b>50242</b>	<b>40%</b>	<b>55771</b>	<b>45%</b>
DNM	1381	1%	1448	1%	2719	1%	2167	1%	1432	1%
DHM	18 783	17%	18298	18%	41250	25%	48059	39%	54323	44%
DFM	14789	14%	17423	17%	19683	12%	16	0%	16	0%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>70088</b>	<b>65%</b>	<b>62412</b>	<b>61%</b>	<b>100116</b>	<b>60%</b>	<b>70995</b>	<b>58%</b>	<b>66652</b>	<b>54%</b>
Zásoby	24871	23%	23719	23%	23569	14%	22937	18%	27484	22%
DL pohledávky	30	0%	24	0%	10808	6%	14826	12%	1400	1%
Kr. pohledávky	35583	33%	27124	26%	53614	32%	24564	20%	27722	22%
Krátkodobý fin. maj.	9604	9%	11545	12%	12125	8%	8668	8%	10046	9%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>2510</b>	<b>3%</b>	<b>3443</b>	<b>3%</b>	<b>3151</b>	<b>2%</b>	<b>2001</b>	<b>2%</b>	<b>910</b>	<b>1%</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>107551</b>	<b>100%</b>	<b>103024</b>	<b>100%</b>	<b>166919</b>	<b>100%</b>	<b>123238</b>	<b>100%</b>	<b>123334</b>	<b>100%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>61048</b>	<b>57%</b>	<b>65197</b>	<b>63%</b>	<b>67280</b>	<b>40%</b>	<b>14364</b>	<b>11%</b>	<b>-4581</b>	<b>-4%</b>
Základní kapitál	65460	61%	65460	63%	65460	39%	65460	53%	78450	64%
Kapitálové fondy	2	0%	2	0%	2	0%	2	0%	2	0%
Fondy ze zisku	1364	1%	1364	1%	1571	1%	1675	1%	1675	1%
VH minulých let	0	0%	-5778	-5%	-1836	-1%	142	0%	-52772	-43%
VH BO	-5778	-5%	4149	4%	2083	1%	-52915	-43%	-31936	-26%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>46503</b>	<b>43%</b>	<b>37827</b>	<b>37%</b>	<b>99639</b>	<b>60%</b>	<b>108874</b>	<b>89%</b>	<b>127530</b>	<b>104%</b>
Rezervy	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
DL závazky	703	0%	467	0%	157	0%	0	0%	0	0%
Kr. závazky	37596	35%	31628	31%	50333	30%	58696	48%	82584	67%
Bankovní úvěry a výpomoci	8204	8%	5732	6%	49149	30%	50178	41%	44946	37%
<i>BÚ dlouhodobé</i>	8204	8%	5732	6%	49149	30%	50178	41%	44946	37%
<i>BÚ krátkodobé</i>	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Časové rozlišení</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>0</b>	<b>0%</b>

*Vlastní zpracování*

## PŘÍLOHA P III: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK ROZVAHY

v (tis. Kč)	2006	2007	změna %	2008	změna %	2009	změna %	2010	změna %
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>107551</b>	<b>103024</b>	<b>-4%</b>	<b>166919</b>	<b>62%</b>	<b>123238</b>	<b>-26%</b>	<b>123334</b>	<b>1%</b>
Dlouhodobý majetek	34953	37169	6%	63652	71%	50242	-21%	55771	11%
DNM	1381	1448	5%	2719	88%	2167	-20%	1432	-34%
DHM	18 783	18298	-3%	41250	125%	48059	17%	54323	13%
DFM	14789	17423	18%	19683	13%	16	-100%	16	0%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>70088</b>	<b>62412</b>	<b>-11%</b>	<b>100116</b>	<b>60%</b>	<b>70995</b>	<b>-29%</b>	<b>66652</b>	<b>-6%</b>
Zásoby	24871	23719	-5%	23569	0%	22937	-3%	27484	20%
Dl pohledávky	30	24	-20%	10808	44933%	14826	37%	1400	-91%
Kr pohledávky	35583	27124	-24%	53614	98%	24564	-54%	27722	13%
Krátkodobý fin. maj.	9604	11545	20%	12125	5%	8668	-29%	10046	16%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>2510</b>	<b>3443</b>	<b>37%</b>	<b>3151</b>	<b>-8%</b>	<b>2001</b>	<b>-36%</b>	<b>910</b>	<b>-55%</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>107551</b>	<b>103024</b>	<b>-4%</b>	<b>166919</b>	<b>62%</b>	<b>123238</b>	<b>-26%</b>	<b>123334</b>	<b>1%</b>
Vlastní kapitál	61048	65197	7%	67280	3%	14364	-79%	-4581	-132%
Základní kapitál	65460	65460	0%	65460	0%	65460	0%	78450	20%
Kapitálové fondy	2	2	0%	2	0%	2	0%	2	0%
Fondy ze zisku	1364	1364	0%	1571	15%	1675	7%	1675	0%
VH minulých let	0	-5778	x	-1836	68%	142	108%	-52772	-37263%
VH BO	-5778	4149	172%	2083	50%	-52915	-2640%	-31936	-40%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>46503</b>	<b>37827</b>	<b>-19%</b>	<b>99639</b>	<b>163%</b>	<b>108874</b>	<b>9%</b>	<b>127530</b>	<b>17%</b>
Rezervy	0	0	x	0	x	0	x	0	x
Dl závazky	703	467	-34%	157	66%	0	100%	0	x
Kr závazky	37596	31628	-16%	50333	59%	58696	17%	82584	41%
Bankovní úvěry a výpomoci	8204	5732	-30%	49149	757%	50178	2%	44946	-10%
<i>BÚ dlouhodobé</i>	8204	5732	-30%	49149	757%	50178	2%	44946	-10%
<i>BÚ krátkodobé</i>	0	0	x	0	x	0	x	0	x
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>x</b>	<b>0</b>	<b>x</b>	<b>0</b>	<b>x</b>	<b>0</b>	<b>x</b>

*Vlastní zpracování*

## PŘÍLOHA P IV: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK VÝNOSŮ

v (tis. Kč)	2006		2007		2008		2009		2010	
Tržby za zboží	6378	3%	21939	12%	26120	12%	17423	12%	24173	17%
Výkony	143668	79%	152215	83%	181051	84%	113103	79%	112 853	80%
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	137586	75%	152467	83%	168456	78%	105917	74%	107709	76%
Změna stavu zásob	3145	2%	-1825	0%	2880	1%	2349	2%	4076	3%
Aktivace	2937	2%	1573	1%	9715	5%	4837	3%	1068	1%
Tržby z prodeje DM a materiálu	1190	1%	7706	4%	1167	1%	278	0%	1208	1%
Ostatní provozní výnosy	1320	1%	505	0%	1347	1%	621	0%	1084	1%
Tržby z prodeje CP a podílů	29059	16%	0	0%	0	0%	9000	7%	3	0%
Výnosy z DFM	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Výnosové úroky	31	0%	32	0%	550	0%	786	1%	559	0%
Ostatní finanční výnosy	804	0%	1071	1%	4034	2%	1696	1%	1514	1%
Mimořádné výnosy	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>VÝNOSY</b>	<b>182450</b>	<b>100%</b>	<b>183468</b>	<b>100%</b>	<b>214269</b>	<b>100%</b>	<b>142907</b>	<b>100%</b>	<b>141394</b>	<b>100%</b>

Vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P V: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK VÝNOSŮ

v (fis. Kč)	2006	2007	změna %	2008	změna %	2009	změna %	2010	změna %
Tržby za zboží	6378	21939	41%	26120	19%	17423	-33%	24173	39%
Výkony	143668	152215	6%	181051	19%	113103	-38%	112 853	1%
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	137586	152467	11%	168456	10%	105917	-37%	107709	2%
Změna stavu zásob	3145	-1825	-158%	2880	257%	2349	-18%	4076	73%
Aktivace	2937	1573	-46%	9715	518%	4837	50%	1068	-78%
Tržby z prodeje DM a materiálu	1190	7706	548%	1167	-85%	278	-76%	1208	335%
Ostatní provozní výnosy	1320	505	-62%	1347	167%	621	-54%	1084	75%
Tržby z prodeje CP a podílů	29059	0	-100%	0	x	9000	x	3	-100%
Výnosy z DFM	0	0	x	0	x	0	x	0	x
Výnosové úroky	31	32	3%	550	1618%	786	43%	559	-29%
Ostatní finanční výnosy	804	1071	33%	4034	276%	1696	-58%	1514	-11%
Mimořádné výnosy	0	0	x	0	x	0	x	0	x
<b>VÝNOSY</b>	<b>182450</b>	<b>183468</b>	<b>1%</b>	<b>214269</b>	<b>17%</b>	<b>142907</b>	<b>-33%</b>	<b>141394</b>	<b>-1%</b>

*Vlastní zpracování*



## PŘÍLOHA P VI: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK NÁKLADŮ

v (tis. Kč)	2006		2007		2008		2009		2010	
Náklady na zboží	5466	3%	13029	7%	19176	9%	13098	6%	17769	10%
Výkonová spotřeba	87891	46%	98593	55%	120833	57%	94703	48%	74 590	43%
Spotřeba mat. a energie	45230	24%	47660	27%	63272	30%	47769	24%	39849	23%
Služby	42661	22%	50933	28%	57561	27%	46934	24%	34741	20%
Osobní náklady	52115	28%	51773	29%	54355	25%	47151	24%	43764	25%
Daně a poplatky	48	0%	131	0%	132	0%	85	0%	34	0%
Odpisy DHM a DNIM	6352	4%	7409	4%	7567	4%	12067	6%	10280	6%
ZC prodaného DM a mat.	119	0%	5312	3%	780	0%	101	0%	342	0%
Změna stavu rezerv - prov. oblast	-205	0%	-2963	0%	-251	0%	388	0%	2729	2%
Ostatní provozní náklady	2728	1%	3761	1%	3106	2%	3436	2%	18888	10%
Prodané CP a podíly	31591	17%	0	0%	0	0%	17302	9%	2365	1%
Změna stavu rezerv - fin. oblast	0	0%	0	0%	0	0%	2365	1%	-2365	1%
Nákladové úroky	560	0%	511	0%	1861	1%	2789	2%	2094	1%
Ostatní finanční náklady	1646	1%	1999	1%	4215	2%	3870	1%	2839	1%
Daň z příjmů	-83	0%	-236	0%	412	0%	-1533	1%	0	0%
Mimořádné náklady	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>NÁKLADY</b>	<b>188228</b>	<b>100%</b>	<b>179319</b>	<b>100%</b>	<b>212186</b>	<b>100%</b>	<b>195822</b>	<b>100%</b>	<b>173329</b>	<b>100%</b>

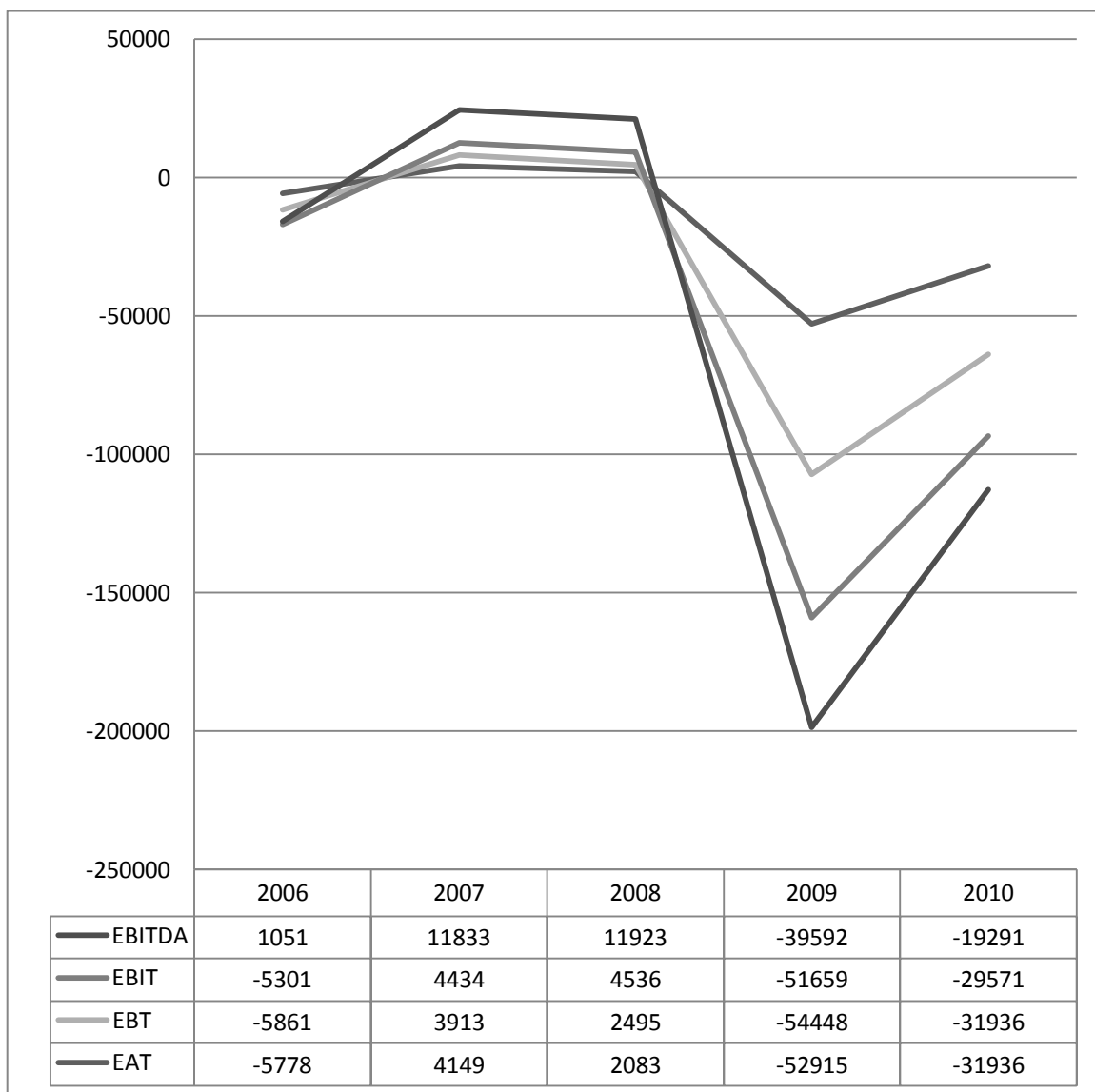
Vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P VII: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK NÁKLADŮ

v (tis. Kč)	2006	2007	změna %	2008	změna %	2009	změna %	2010	změna %
Náklady na zboží	5466	13029	138%	19176	47%	13098	-32%	17769	36%
Výkonová spotřeba	87891	98593	12%	120833	23%	94703	-22%	74 590	-21%
<i>Spotřeba mat. a energie</i>	45230	47660	5%	63272	33%	47769	-25%	39849	-17%
<i>Služby</i>	42661	50933	19%	57561	13%	46934	-18%	34741	-26%
Osobní náklady	52115	51773	-1%	54355	5%	47151	-13%	43764	-7%
Daně a poplatky	48	131	173%	132	0%	85	-35%	34	-60%
Odpisy DHM a DNM	6352	7409	17%	7567	2%	12067	59%	10280	-15%
ZC prodaného DM a mat.	119	5312	4364%	780	-85%	101	-87%	342	238%
Změna stavu rezerv - prov. oblast	-205	-2963	1345%	-251	92%	388	254%	2729	603%
Ostatní provozní náklady	2728	3761	38%	3106	-17%	3436	11%	18888	449%
Prodané CP a podíly	31591	0	-100%	0	x	17302	x	2365	-86%
Změna stavu rezerv - fin. oblast	0	0	x	0	x	2365	x	-2365	-200%
Nákladové úroky	560	511	-9%	1861	264%	2789	50%	2094	-25%
Ostatní finanční náklady	1646	1999	21%	4215	111%	3870	-8%	2839	-27%
Daň z příjmů	-83	-236	184%	412	374%	-1533	-472%	0	-100%
Mimořádné náklady	0	0	x	0	x	0	x	0	x
<b>NÁKLADY</b>	<b>188228</b>	<b>179319</b>	<b>-5%</b>	<b>212186</b>	<b>18%</b>	<b>195822</b>	<b>-8%</b>	<b>173329</b>	<b>-12%</b>

*Vlastní zpracování*

## PŘÍLOHA P IX: VÝVOJ JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ ZISKU



*Vlastní zpracování*

## PŘÍLOHA P X: PYRAMIDOVÝ ROZKLAD UKAZATELE EVA

<b>EVA</b>		=	<b>EVA</b>	
-65 283	-24 480		rok 2009	rok 2010
+			Přírůstek/úbytek EVA	
<b>RONA - WACC</b>		*	<b>C (NOA)</b>	
-79,24 %	-36,33 %		82 387	68 605
+			-	
<b>RONA</b>		-	<b>WACC</b>	
-50,69 %	-18,68 %		28,56 %	17,65 %
+			+	
			<b>VK / C</b>	*
			0,32 %	0,21 %
			-	
			<b>N<sub>VK</sub></b>	*
			79,67 %	66,67 %
			+	
			<b>CK / C</b>	*
			0,68 %	0,79 %
			+	
			<b>N<sub>CK</sub></b>	*
			5,00 %	4,63 %
			+	
			<b>r<sub>f</sub></b>	+
			3,68 %	3,75 %
			-	
			<b>β * (r<sub>m</sub> - r<sub>f</sub>)</b>	+
			75,99 %	63,13
			+	
			<b>Koeficient β</b>	*
			12,99	11,14
			+	
			<b>Riziková prémie</b>	*
			5,85 %	5,67 %
			+	
<b>NOPAT / Tržby</b>		*	<b>Tržby / C</b>	
-33,85 %	-9,72 %		1,51	1,92
+			+	
			<b>Tržby</b>	/
			123 340	131 882
			+	
			<b>T za prodej zboží</b>	+
			17 423	24 173
			+	
			<b>T za vl. výr. a sl.</b>	+
			105 917	107 709
			+	
			<b>Zásoby</b>	+
			23 569	22 937
			+	
			<b>Pohledávky</b>	+
			53 638	25 964
			+	
			<b>Krátk. FM</b>	-
			12 125	8 668
			+	
			<b>Krátkodobý CK</b>	+
			36 555	43 269
			+	
<b>PH / T</b>		-	<b>Osobní Ná / T</b>	-
18,42 %	33,87 %		38,23 %	33,18 %
+			+	
			<b>Odpisy / T</b>	+
			9,78 %	7,79 %
			+	
			<b>Ost. Vý-ost. Ná / T</b>	+
			-1,23 %	-1,34 %
			-	

Vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P XI: POPIS JEDNOTLIVÝCH STRATEGICKÝCH AKCÍ

Strategická akce	Popis	Garant	Priorita
<b>Zpracování studie o možnostech finančních zdrojů</b>	Účelem této strategické akce je analyzovat všechny možnosti financování výzkumné činnosti podniku, zde konkrétně vývoje a inovací. Předmětem analýzy by měly být granty a podpory z fondů, které poskytuje např. vláda ČR nebo EU. Analýza by se měla také zabývat o možnosti financování prostřednictvím venture capital a o možnosti finanční participace odběratelů.	Vedoucí ekonomického útvaru	Vysoká
<b>Zavedení směrnice pro důsledné dodržování technologické kázně</b>	Tato strategická akce by měla mít pozitivní vliv především na snížení zmetkovitosti, která je v současnosti velkým problémem podniku a uplatňování přístupu „Na poprvé a správně“. V rámci této akce je zapotřebí zpracování těchto směrnic pro důsledné dodržování technologické kázně vycházející z technologických parametrů strojového vybavení a z technologických postupů při provádění konkrétních činností. Dále je zapotřebí zajistit jejich dodržování.	Vedoucí jednotlivých provozů	Vysoká
<b>Pravidelná realizace finanční analýzy spojené s benchmarkingem</b>	Účelem této strategické akce je zlepšení kvality sledování ekonomického vývoje podniku s důrazem na pravidelnost a vypovídací schopnost nabízených dat. Tato analýza by měla být doplněná o data některých nejúspěšnějších podniků v odvětví, tedy tzv. benchmarking.	Vedoucí ekonomického útvaru	Střední
<b>Zavedení organizace práce</b>	Od této strategické akce si podnik slibuje zavedení standardů pro provádění jednotlivých pracovních pozic s cílem zamezení vzájemného překrývání kompetencí.	Personalista	Střední
<b>Sledování a řízení produktivity práce</b>	Účelem této strategické akce je především podpora strategického cíle zvýšení efektivity každého ze zaměstnanců. Jedná se o zavedení pravidelného sledování produktivity práce jednotlivých zaměstnanců, a to jak provozních, tak administrativních, za účelem jejího lepšího řízení. Je plánováno zavést podrobnější pracovní výkazy zaměstnanců.	Vedoucí ekonomického útvaru	Vysoká

<b>Zavedení motivačního programu pro zaměstnance</b>	<p>Tato strategická akce opět sleduje především podporu strategického cíle zvýšení efektivity každého ze zaměstnanců, zde formou zavedení motivačního programu formou systému cafeteria. Ten umožňuje, aby si každý zaměstnanec korigoval čerpání svých benefitů, ať už finančních či nefinančních.</p>	Personalista	vysoká
<b>Zpracování strategie pro oblast vývoje a inovací</b>	<p>Pokud chce podnik XYZ naplnit strategické cíle jako jsou zajistit spokojenost náročných zákazníků nebo získat status strategického partnera u některých zákazníků, musí se stát výrobcem technologicky vyspělých a inovativních produktů. První cestou ke splnění tohoto cíle je právě zpracování strategie pro oblast vývoje a inovací. Je zapotřebí své záměry v této oblasti formulovat a zároveň deklarovat.</p>	Výkonný ředitel podniku	Vysoká
<b>Zpracování plánu rozvoje zaměstnanců</b>	<p>Tato strategická akce představuje krok k zavedení řízení lidských zdrojů v podniku XYZ. Pro každého zaměstnance je důležité vědět, co se od něj očekává, jak je hodnocen a motivován a jaké jsou pro něj perspektivy růstu v podniku. Je zapotřebí zpracovat plán rozvoje pro každého zaměstnance.</p>	Personalista	Střední
<b>Zorganizování školení u výrobce nové technologie</b>	<p>Účelem této strategické akce je především podpora zvládnutí nových technologií a tím snížení zmetkovitosti.</p>	Personalista	Vysoká
<b>Zmapování požadavků odběratelů formou průzkumu</b>	<p>Tato strategická akce podporuje především cíle zajistit spokojenost náročných zákazníků a získat status strategického partnera u některých zákazníků. Je zapotřebí, aby podnik věděl, jaké služby a přístupy odběratelé nejvíce oceňují, aby je mohl následně praktikovat. Každý odběratel má samozřejmě své specifické požadavky, takže je vhodné zmapovat každého odběratele zvlášť.</p>	Vedoucí obchodního útvaru	Vysoká
<b>Zpracování analýzy mapující možnosti změny technologie u výrobních projektů</b>	<p>Účelem této strategické akce je zjistit, které současné, případně plánované výrobní projekty, mohou být prováděny jinou technologií. Konkrétně je zapotřebí aktivně vyhledávat nové možnosti převodu na tlakové a kokilové lití při dosažení podstatného růstu marže.</p>	Vedoucí jednotlivých provozů	Vysoká

<b>Zpracování rozboru využití pracovních dne a pracovní činnosti všech zaměstnanců</b>	Je zapotřebí zmapovat pracovní pozice, které jsou navzájem zastupitelné, nebo ty, které se navzájem překrývají. Některé mohou být z hlediska jejich pracovní náplně předimenzované, jiné naopak skýtají určité rezervy.	Vedoucí jednotlivých provozů	Střední
<b>Rozšíření informačního systému o další moduly</b>	Tato strategická akce souvisí především se samotnou implementací konceptu BSC, protože pro jeho úspěšné rozšíření je vhodné využít informační podpory. V tomto případě bude stávající podnikový informační systém rozšířen o nový modul	Ředitel obchodního útvaru	Střední

*Vlastní zpracování*

**PŘÍLOHA P XII: KATEGORIE PRAVDĚPODOBNOTI VÝSKYTU RIZIKA, ZÁVAŽNOSTI DOPADŮ RIZIKA A MÍRY RIZIKA PRO POTŘEBY BODOVÉ ANALÝZY**

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu rizika
1 b.	Takřka vyloučená
2 b.	Nepravděpodobná
3 b.	Pravděpodobná
4 b.	Velmi pravděpodobná
5 b.	Takřka jistá

*Vlastní zpracování*

Hodnota	Závažnost dopadů rizika
1 b.	Nevýznamný bez ohrožení projektu
2 b.	Malý s určitým málo významným ohrožením
3 b.	Střední se závažnějším ohrožením
4 b.	Významná s velmi vážným ohrožením
5 b.	Kritický s nejzávažnějším ohrožením

*Vlastní zpracování*

Kategorie rizika	Stupeň rizika	Míra rizika
I.	1 – 2	Triviální riziko
II.	3 – 5	Přijatelné riziko
III.	6 – 8	Mírné riziko
IV.	9 – 14	Závažné riziko
V.	15 - 25	Nepřijatelné riziko

*Vlastní zpracování*