

Projekt implementace konceptu **Balanced Scorecard** ve společnosti XY

Bc. Lucie Hrnčířová

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie HRNČÍŘOVÁ**
Osobní číslo: **M10465**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard
ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

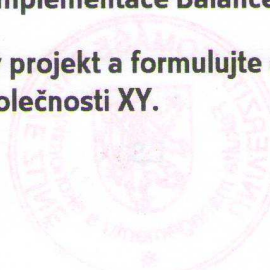
I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši týkající se problematiky řízení výkonnosti podniku se zaměřením na koncept Balanced Scorecard a proces jeho implementace.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY a analyzujte vhodnost zavedení konceptu Balanced Scorecard do systémového řízení společnosti.
- Vypracujte projekt implementace Balanced Scorecard ve společnosti XY.
- Zhodnoťte navržený projekt a formulujte doporučení vedoucí k úspěšné implementaci ve společnosti XY.

Závěr



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

Seznam odborné literatury:

HORVÁTH & PARTNER. Balanced scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Daniel Remeš, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 24. 4. 2012

.....
 vjv
 Hrnčarovská

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

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku 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 výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem mé diplomové práce je zpracovat projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení společnosti XY.

Teoretická část je zaměřena na problematiku řízení výkonnosti podniku s důrazem na koncept Balanced Scorecard. V praktické části jsou vypracovány vybrané analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Tyto analýzy jsou podkladem pro navržení konceptu BSC ve společnosti XY. Závěr je věnován přínosům, nákladům a možným rizikům, které jsou spojeny s implementací.

Klíčová slova: výkonnost podniku, Balanced Scorecard, perspektivy BSC, strategie, strategické cíle, měřítko, strategické akce.

ABSTRACT

The aim of my thesis is to work on the project of Balanced Scorecard implementation in the company XY.

The theoretical part is focused on a corporate performance and the BSC concept. In the practical part individual analyses of the internal and external firm environment are worked out. These analyses contribute to create Balanced Scorecard in the company XY. In the conclusion there are defined benefits, costs and potential risks connected with the implementation.

Keywords: corporate performance, Balanced Scorecard, perspectives of BSC, strategy, strategic goals, measures, strategic actions.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Danielu Remešovi, Ph.D. za odborné vedení této práce, cenné rady a připomínky. Děkuji také řediteli podniku XY panu Ing. Robertovi Zatloukalovi a slečně Ing. Vladěce Vašíčkové za jejich čas a poskytnutí potřebných materiálů a informací.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VÝKONNOST PODNIKU	13
1.1 SUBJEKTIVITA V POJETÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	14
1.2 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	14
2 SOUČASNÉ PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI FIREM	16
2.1 KLASICKÉ UKAZATELE	17
2.1.1 Ukazatele zisku	17
2.1.2 Ukazatele cash flow	18
2.1.3 Ukazatele rentability.....	19
2.1.4 Kritika klasických ukazatelů	20
2.2 MODERNÍ UKAZATELE	21
2.2.1 Ekonomická přidaná hodnota – EVA (Economic Value Added).....	22
2.2.2 Tržní přidaná hodnota – MVA (Market Value Added).....	23
2.2.3 Total Shareholder Return – TSR	23
2.2.4 Cash Flow Return On Investment – CFROI	23
2.2.5 Balanced Scorecard – BSC.....	24
2.2.6 Další moderní ukazatele	24
3 BALANCED SCORECARD	25
3.1 PROČ BALANCED SCORECARD?.....	25
3.2 VZNIK A VÝVOJ BSC	26
3.3 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA BSC.....	26
3.4 PERSPEKTIVY BSC	29
3.4.1 Finanční perspektiva	31
3.4.2 Zákaznická perspektiva	32
3.4.3 Perspektiva vnitropodnikových procesů	32
3.4.4 Perspektiva učení se a růstu	33
3.5 IMPLEMENTACE KONCEPTU BSC PRO PODNIKOVÉ ŘÍZENÍ	33
3.5.1 Podmínky implementace BSC	34
3.5.2 Proces tvorby a implementace BSC	34
3.6 PŘÍNOSY A BARIÉRY KONCEPTU BSC	38
3.6.1 Přínosy BSC	38
3.6.2 Bariéry zavedení BSC	38
4 SHRUTÍ	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
5 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI XY	43

5.1	VZNIK A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY	43
5.2	VÝROBNÍ PROGRAM	43
5.3	ODBĚRATELÉ.....	44
5.4	STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	44
5.5	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	46
6	PESTLE ANALÝZA	47
6.1	POLITICKÉ FAKTORY	47
6.2	EKONOMICKÉ FAKTORY	47
6.3	SOCIÁLNÍ FAKTORY	48
6.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	48
6.5	LEGISLATIVNÍ FAKTORY	49
6.6	EKOLOGICKÉ FAKTORY.....	49
7	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	50
7.1	HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ	50
7.2	HROZBA SUBSTITUTŮ	50
7.3	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	50
7.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ	51
7.5	KONKURENCE.....	51
8	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY	52
9	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY	54
9.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	54
9.1.1	Majetková a finanční struktura podniku.....	54
9.1.2	Analýza výnosů a nákladů.....	56
9.2	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ.....	59
9.3	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	59
9.3.1	Analýza likvidity	60
9.3.2	Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury.....	61
9.3.3	Analýza rentability	63
9.3.4	Vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu.....	64
9.3.5	Analýza aktivity	64
9.3.6	Spider analýza	66
9.4	SOUHRNNÉ UKAZATELE.....	67
9.4.1	Index IN01.....	67
9.4.2	EVA (ekonomická přidaná hodnota).....	68
9.5	ZÁVĚRY FINANČNÍ ANALÝZY	69
10	IMPLEMENTACE BSC DO SYSTÉMU ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI.....	71

10.1	VYTVORENÍ ZÁKLADNÍCH PŘEDPOKLADŮ PRO IMPLEMENTACI	71
10.2	VYJASNĚNÍ PODNIKOVÉ VIZE A STRATEGIE	72
10.3	ODVOZENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ	73
10.4	VYBUDOVÁNÍ VZTAHŮ PŘÍČIN A NÁSLEDKŮ	75
10.5	VÝBĚR MĚŘÍTEK	77
10.6	STANOVENÍ STRATEGICKÝCH AKCÍ	83
10.7	INTEGRACE BSC DO SYSTÉMU ŘÍZENÍ.....	85
11	ZHODNOCENÍ PROJEKTU.....	87
11.1	PŘÍNOSY	87
11.2	NÁKLADY	87
11.3	RIZIKA	88
	ZÁVĚR	90
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	91
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM TABULEK.....	97
	SEZNAM PŘÍLOH.....	98

ÚVOD

Mít zdravou a prosperující firmu je bezesporu snem každého podnikatele. Existuje ale nějaký zaručený návod, jak se k tomu dopracovat? Dnešní svět se pořád vyvíjí a mění, v poslední době navíc mnohem rychleji než dříve. Také je stále obtížnější udržet si své místo na trhu. Proto každý podnik, který chce něčeho dosáhnout, se musí neustále rozvíjet a reagovat na změny, které každodenní praxe přináší.

Chtějí-li manažeři správně rozhodovat, musí umět vyhodnocovat výkonnost podniku. V současné době ovšem nestačí sledovat pouze finanční ukazatele společnosti. Jestliže chce být podnik úspěšný na trhu, který se vyznačuje stále silnější konkurencí, potřebuje mít komplexní pohled na veškeré své činnosti.

Jednou z metod, která právě tento pohled nabízí je metoda Balanced Scorecard, která se orientuje nejen na samotnou problematiku měření výkonnosti, ale i na její zasazení do celého systému řízení firemní výkonnosti. Na jedné straně umožňuje měřit, jak úspěšně vytváří podnik hodnoty pro současné a budoucí zákazníky, na druhé straně odhaluje, co se musí ještě zlepšit v zájmu budoucí výkonnosti.

Aplikace tohoto konceptu může pro firmu znamenat nemalou konkurenční výhodu. BSC je totiž považován za poměrně propracovaný přístup v oblasti výkonnosti. Proč tedy nestavět úspěch právě na tomto konceptu?

Cílem mé diplomové práce je vypracovat projekt, který poskytne návod, jak postupovat při implementaci konceptu Balanced Scorecard do řízení podniku XY.

Teoretická část obsahuje poznatky z oblasti výkonnosti podniku. Zabývá se jak tradičními, tak moderními přístupy k měření výkonnosti. Dále je zde samostatná kapitola, která se podrobně věnuje konceptu BSC a jeho postupu implementace.

Úvod praktické části obsahuje stručné představení podniku XY. Následují jednotlivé analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti – PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza a finanční analýza. Na ně navazuje projektová část, která se již věnuje postupu implementace konceptu BSC do společnosti XY.

V závěru jsou shrnuty přínosy a náklady, které zavedení tohoto strategického systému řízení přinese, ale také možná rizika, která by mohla projekt ohrozit.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝKONNOST PODNIKU

Pojmy výkonnost podniku a měření výkonnosti patří v současné době k relativně často používaným pojmům, a to nejen odbornou, ale i laickou veřejností. Obsah těchto pojmů není přitom jednoznačně vymezen. Při použití stejného pojmu s rozdílným chápáním jeho obsahu může totiž vznikat řada nedorozumění. (Fibířová a Šoljaková, 2005, s. 7)

V nejobecnější podobě je pojem výkonnost podniku používán v souvislosti s vymezením samotné podstaty existence podniku v tržním prostředí, jeho úspěšnost a schopnost přežití v budoucnosti. (Fibířová a Šoljaková, 2005, s. 7)

Přesněji je pojem výkonnost většinou vymezen jako schopnost firmy co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit. Tato definice vede k názoru, že podnikatelsky výkonná je pouze ta firma, která vykazuje dobré hospodářské výsledky. Toto pojetí je ale vzhledem k uvedené definici neúplné. Je důležité si uvědomit, že podnikatelskou výkonnost hodnotí různí aktéři vystupující na trhu z odlišných hledisek. Odlišně hodnotí podnikatelskou výkonnost vlastníci, jinak manažeři a jinak zákazníci firmy. (Šulák a Vácík, 2005, s. 81)

Někteří teoretici považují pojem výkonnost za zastaralý, zatímco pojem efektivita za moderní. Ve skutečnosti jde v podstatě o totéž. S disponibilními zdroji vytvořit co nejvyšší efekt pro majitele či zakladatele firmy. (Souček, 2005, s. 106)

Výkonnost podnikových činností závisí na míře využití konkurenční výhody každého podniku. Obzvlášť v současné době, kdy dochází k rychlým změnám podnikatelského prostředí, je pro podnik velice obtížné tuto konkurenční výhodu dlouhodobě udržet. Je zřejmé, že úspěšně se mohou rozvíjet pouze ty subjekty, které reagují na měnící se podmínky podnikání, sledují a průběžně vyhodnocují úroveň výkonnosti a usilují o její trvalé zvyšování. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 13)

Předpokladem pro růst výkonnosti podniku je především její řízení opírající se o opakovaná měření. Je důležité si uvědomit, že jen na základě efektivního hodnocení a řízení výkonnosti lze dosáhnout plnění stanovených cílů a zajistit úspěšný rozvoj podniku. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 13)

1.1 Subjektivita v pojetí výkonnosti podniku

Wagner (2009, s. 23) ve své knize zmiňuje skutečnost, že výkonnost není zcela objektivním způsobem uchopitelná, tedy že není univerzálně uchopitelnou, „bezrozpornou“ charakteristikou průběhu činnosti organizace. Rozdílnost představ jednotlivých zájmových skupin o tom, jaká kritéria mají být využita pro srovnání a interpretaci a jaký průběh činnosti má být stanoven jako referenční, má za nevyhnutelný následek subjektivitu v pojetí výkonnosti.

Je třeba si uvědomit, že přístup k pojetí výkonnosti závisí vždy na vztahu zájmové skupiny k organizaci a jejích preferencích i na povaze vztahů zájmových skupin mezi sebou. Proto je vždy potřeba znát jasnou odpověď na otázku, pro koho nebo z pohledu koho výkonnost organizace měříme a interpretujeme. (Wagner, 2009, s. 23)

Nyní se nabízí otázka. Jak se tedy liší pohled vlastníka, manažera a zákazníka na podnikatelskou výkonnost?

Podle *zákazníka* je výkonnou firmou ta, která dokáže předvídat jeho potřeby a přání v momentě jejich vzniku a nabídnout kvalitní produkt za cenu odpovídající jeho představě o tom, kolik je ochoten za uspokojení dané potřeby zaplatit. (Šulák a Vacík, 2005, s. 81)

Z pohledu *manažera* je výkonnost firmy vysoká právě tehdy, když prosperuje. Má stabilní podíl na trhu, loajální zákazníky, nízké náklady a její hospodaření je likvidní a rentabilní. Měřítkem této schopnosti je rychlost reakce na změny vnějšího prostředí a na vznik nových podnikatelských příležitostí. (Šulák a Vacík, 2005, s. 81)

Cílem *vlastníka* podle Neumaierové (2005, s. 105) je, aby se jeho peníze zhodnocovaly, aby se neztenčovaly, ale aby pracovaly, a tím docházelo k jejich rozhojňování. Pro vlastníka je tedy výkonná ta firma, která je to schopna dokázat v největší možné míře a v co nejkratším čase. (Šulák a Vacík, 2005, s. 81)

1.2 Měření výkonnosti podniku

Proces měření výkonnosti představuje sám o sobě velmi náročnou činnost, která vyžaduje mnoho času a úsilí. Měření výkonnosti je možné obecně vymezit jako proces kvantifikace efektivnosti a účinnosti akce. Jde o posouzení průběhu podnikatelského procesu ze dvou

pohledů – z hlediska vazby podnikatelského procesu k cílům podniku (efektivnost) a z hlediska racionality jeho průběhu (účinnost). (Wagner, 2005)

Při měření výkonnosti je hlavním prvkem nesouladu to, co je měřeno a co se chce měřit. Proto je důležité mít na vědomí, že v podnikání se chce měřit to, co se děje, zatímco se měří to, co již proběhlo. Není tak žádným překvapením, že byla v nedávné minulosti navržena celá řada výkonnostních metrik založených na komplexních manažerských přístupech, jejichž smyslem je dát firmám nástroj kvantifikující i to, co je ještě před nimi, místo upřednostňování pohledů do minulosti. (Šulák a Vacík, 2005, s. 81)

Historický pohled na měření výkonnosti ukazuje vývoj názorů na toto měření a pojmání výkonnosti od měření ziskových marží a růstu zisku až k moderním konceptům založených na tvorbě hodnoty pro vlastníky a hodnotovému řízení (Tab. 1). (Pavelková a Knápková, 2009, s. 13)

Hodnota podniku se ukazuje jako výhodné měřítko výkonnosti podniku, protože jako jediná vyžaduje k měření kompletní informace. Tento přístup k řízení potom sleduje růst hodnoty jako základní cíl podnikání a k jeho naplňování jsou směřovány všechny aktivity podniku. A proč se preferují v moderních koncepcích řízení výkonnosti právě vlastníci? Právě oni totiž přinesli do podnikání svou myšlenku, vložili peníze a nesou největší riziko podnikání. Jen v případě, že se naplní jejich očekávání návratnosti vložených prostředků, zůstanou a budou podnikat dále. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 14-15)

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

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

2 SOUČASNÉ PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI FIREM

V dnešní době existuje celá řada přístupů pro měření a řízení výkonnosti. Poradenské firmy neustále přichází s novými nástroji a přístupy, které zaručeně vedou ke zvyšování výkonnosti podniků. (Remeš, 2009)

Není to tak dávno, co byly mezi odborníky vedeny ostré diskuze o volbě nejvhodnějšího konceptu měření a řízení výkonnosti podniku. V podstatě se jednalo o jakousi „válku ukazatelů“: (Pavelková a Knápková, 2009, s. 17)

tzv. TRADIČNÍ UKAZATELE

X

tzv. MODERNÍ UKAZATELE založené na hodnotovém řízení

Nejvíce používaný postup měření výkonnosti podniku vychází z finančních ukazatelů, které jsou pro hodnocení výkonnosti nepostradatelné. Jedině ony totiž podávají manažerům informace, zda podnik vytváří hodnoty a umožňují manažerům zjistit, zda přijatá opatření přispěla k tvorbě hodnot. Jejich zásadním nedostatkem však je, že finanční informace odrážejí důsledky řídicích rozhodnutí minulého období a jejich vývoj je ovlivněn celou řadou vlivů, které není možné specifikovat. (Žižlavský, 2006)

Právě z těchto důvodů se hledají další cesty, jak výstižně postihnout mnohotvárnou realitu podnikatelských subjektů. Dnešní svět, svět globalizace, totiž vyvolává potřebu využívat univerzální a účinné nástroje v práci manažera. (Šulák a Vacík, 2004, s. 11-12)

Aplikace nových přístupů při stanovování měřítek výkonnosti je podmíněna především nutností přinášet hodnotu vlastníkům podniku a v širším měřítku rovněž i zákazníkům a ostatním „stakeholders“. Moderní měřítka ovšem neslouží pouze k měření výkonnosti, ale musí vytvářet podmínky i pro řízení výkonnosti. Důležitá je zde existence vazby na operativní úroveň řízení. Tyto dílčí prvky měřítek pak vytvářejí skutečný prostor pro řízení výkonnosti podniku, protože propojují operativní, taktický až strategický pohled na výkonnost. (Šulák a Vacík, 2005, s. 82-83)

Na základě uvedených skutečností můžeme tedy měřítka výkonnosti rozdělit na:

- klasické (tradiční) ukazatele,
- moderní ukazatele.

Autoři Šulák a Vacík (2005, s. 83) dokonce uvádějí rozdělení měřítek do následujících tří skupin:

- tradiční finanční měřítka,
- moderní finanční měřítka,
- komplexní měřítka.

Pro následující kapitoly však budeme vycházet z prvního způsobu dělení těchto měřítek.

2.1 Klasické ukazatele

Dosavadní, tedy klasické, přístupy k měření výkonnosti vycházejí zejména z maximalizace zisku jako základního cíle podnikání a používají k vyjádření cílů značné množství ukazatelů. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 17)

2.1.1 Ukazatele zisku

Ukazatele zisku jsou nejpoužívanějšími měřítky výkonnosti podniku. Zisk však můžeme vyjádřit různými způsoby.

Čistý zisk – EAT (Earnings After Taxes)

Čistý zisk, který označuje výsledek hospodaření za účetní období, je již po zdanění a je určen k rozdělení mezi vlastníky a podnik. Způsob rozdělení zisku pak může výrazně působit na vývoj hodnoty podniku v budoucnu a na míru uspokojení vlastníků. (Ekonomika a finance, 2011; Pavelková a Knápková, 2009, s. 20)

Zisk před zdaněním – EBT (Earnings Before Taxes)

Zisk před zdaněním je pojem, který označuje hospodářský výsledek před odečtením daně z příjmů. Je vhodné ho použít při porovnávání výkonnosti mezi jednotlivými obdobími nebo při porovnávání podniků s rozdílnou daňovou zátěží. (Ekonomika a finance, 2011)

Zisk před úroky a zdaněním – EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)

Zisk před úroky a zdaněním je výsledek hospodaření před zaplacením úroků a před zdaněním. Posuzuje výkonnost podniku bez ohledu na zvolený způsob financování a zdanění.

Tento ukazatel je investory preferován především pro svoji komplexnost. (Ekonomika a finance, 2011)

Zisk před úroky, zdaněním a odpisy – EBITDA

Zisk před započtením úroků, daní a odpisů je indikátor, který ukazuje provozní výkonnost společnosti. Je to hrubý provozní zisk. Používá se při porovnání výkonnosti podniků nezávisle na politice odpisování. (Zisk, 2011)

Ukazatel je hodně využíván u amerických podniků, kde se podle amerického účetnictví rozlišují dva druhy odpisů („depreciation“ vztahující se k dlouhodobému hmotnému majetku a „amortization“ k dlouhodobému nehmotnému majetku). (Pavelková a Knápková, 2009, s. 20)

2.1.2 Ukazatele cash flow

Cash flow vyjadřuje skutečný pohyb (tok) peněžních prostředků firmy. Je východiskem pro řízení likvidity firmy, neboť:

- existuje rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením,
- vzniká časový nesoulad mezi hospodářskými operacemi vyvolávajícími náklady a jejich finančním zachycením,
- vzniká rozdíl mezi náklady a výdaji a mezi výnosy a příjmy. (Sedláček, 2001, s. 51)

Význam pojmu cash flow ve srovnání se ziskem vyplývá z toho, že zobrazuje reálnou a nezkrácenou skutečnost, tedy reálné toky peněz a jejich zásoby v podniku. CF je podobně jako zisk komplexní kategorií a slouží k finančnímu rozhodování v krátkém i dlouhém období a financování potřeb z cizích a vlastních zdrojů. Informace spojené s analýzou CF jsou nezbytné pro kvalitní rozhodování managementu podniku, investorů i věřitelů. (Dluhošová, 2008, s. 56-57)

Pro zjišťování CF můžeme použít buď přímou, nebo nepřímou metodu. *Přímá metoda* se opírá zejména o sledování přírůstků a úbytků peněžních toků za dané období. Tato metoda se však v praxi příliš nepoužívá. *Nepřímá metoda* vychází z výsledku hospodaření, který je transformován na tok peněz. (Kislingerová, 2001, s. 62)

Celkové cash flow podniku je pak možné zjistit jako součet peněžních toků z provozní, investiční a finanční činnosti. (Kislingerová, 2001, s. 62)

Kromě celkového CF se můžeme také setkat s ukazateli provozní cash flow a volné cash flow. **Provozní CF** sleduje peníze produkované a spotřebovávané provozní činností podniku. V případě **volného cash flow** se jedná o peněžní toky vytvářené provozní a investiční činností podniku, neboli o volnou hotovost, která je k dispozici vlastníkům a věřitelům. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 23)

2.1.3 Ukazatele rentability

Rentabilita, neboli výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku využitím investovaného kapitálu. Obecně lze říci, že ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti podniku. (Růčková, 2010, s. 51)

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Ukazatel ROA bývá považován za klíčové měřítko rentability. Označuje produkční sílu a poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na způsob financování. Důležité je tedy to, zda podnik dokáže efektivně využít svoji majetkovou bázi. (Hodnotová kritéria měření výkonnosti podniku, 2011)

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (1)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Míra rentability vlastního kapitálu je ukazatelem, jímž vlastníci a investoři zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos a zda je využíván s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika. Důležitým požadavkem je skutečnost, aby ukazatel ROE byl vyšší než úroky získané při jiné formě investování. (Sedláček, 2001, s. 63)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Tento ukazatel se někdy také v praxi označuje jako ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže. (Růčková, 2010, s. 56)

Výsledek hospodaření pro výpočet má nejčastěji podobu čistého zisku nebo EBIT.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (3)$$

Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)

Autorky Pavelková a Knápková (2009, s. 24) ve své knize uvádí, že v pojmání tohoto ukazatele neexistuje jednoznačná shoda. Nejčastěji je používán jako ukazatel měřící výnosnost dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku podniku.

Zisk na akcii (EPS)

Ukazatel lze označit také jako rentabilitu na 1 akcii, z čehož vyplývá, že je určen jako čistý zisk připadající na jednu kmenovou akcii. (Dluhošová, 2008, s. 16)

$$\text{Zisk na akcii} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vydané akcie (ks)}} \quad (4)$$

2.1.4 Kritika klasických ukazatelů

Většina klasických ukazatelů je založena na účetních údajích a hlavně na účetním výsledku hospodaření. Proto nemohou respektovat rizikovost, ani vliv inflace a ani náklady obětované příležitosti. Kromě toho tradiční ukazatele nezohledňují ani časovou hodnotu peněz. (Šulák a Vacík, 2005, s. 83)

Kritické námitky vůči *výsledku hospodaření* používaného v ukazatelích se týkají zejména skutečnosti, že výsledek hospodaření může být ovlivněn různorodostí účetní politiky podniku, nebo může obsahovat výnosy a náklady, které nejsou produkovány hlavní činností, popřípadě jsou výsledkem mimořádných událostí. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 25)

Další problémy vznikají s vymezením *kapitálu podniku* a jeho struktury. Odvíjí se zejména z následujících skutečností – hmotná aktiva nejsou ve vlastnictví podniku, ale slouží

k podnikání (např. leasing nebo majetek v osobním vlastnictví), a dále, že v ukazatelích jsou zahrnuta aktiva bez ohledu na to, jsou-li využívána v hlavní činnosti či nikoli. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 25)

Kritické argumenty vůči *ukazatelům rentability* zase poukazují na to, že tyto ukazatele jsou zaměřeny na hodnocení minulého období a nezohledňují odhad budoucích přínosů podnikatelských aktivit. Dalším argumentem je, že rentabilitní kritéria nezobrazují některé přínosy či úbytky ekonomického prospěchu, které jsou zachyceny přímo ve vlastním kapitálu. Navíc tato kritéria nejsou samostatným nástrojem pro posouzení výkonnosti a je vždy třeba porovnat skutečně dosažené hodnoty se žádoucím stavem. (Wagner, 2005)

V neposlední řadě, problémem klasických ukazatelů výkonnosti je také skutečnost, že se neobejdou bez dodatečných informací týkajících se vývoje likvidity, zadluženosti, vztahu majetkové a finanční struktury nebo využití aktiv podniku. Je proto pochopitelné, že hodnocení výkonnosti tradičními postupy je orientováno na využití metod a postupů finanční analýzy. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 25)

2.2 Moderní ukazatele

Na základě kritiky klasických ukazatelů tak postupně vznikají nové přístupy k měření a řízení výkonnosti podniků, které prochází neustálým procesem zdokonalování.

Tyto moderní přístupy hodnotového řízení usilují o propojení všech činností v podniku i lidí účastnících se podnikových procesů, a to jedním zastřešujícím kritériem – dělat vše pro to, aby byla zvýšena hodnota vložených prostředků vlastníky podniku. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 17)

Společným znakem pro tyto ukazatele je:

- využívání oportunitních nákladů, tedy nákladů ušlé příležitosti, v podobě nákladů kapitálu (WACC),
- jako ukazatel zisku je používán provozní hospodářský výsledek (NOPAT). (Hodnotová kritéria měření výkonnosti podniku, 2011)

Co si představit pod pojem moderní ukazatele už víme. Nyní bude následovat přiblížení některých vybraných moderních ukazatelů.

2.2.1 Ekonomická přidaná hodnota – EVA (Economic Value Added)

Ekonomickou přidanou hodnotu můžeme označit za jeden z prvních konceptů, který je velmi úzce spjat s tvorbou hodnoty pro akcionáře. Za autory metody EVA jsou považováni Američané Stewart a Stern, kteří tuto metodu podrobně rozpracovali. (Mařík et al., 2007, s. 282)

Ukazatel je založen na známém konceptu ekonomického zisku. Ekonomického zisku v tomto případě podnik dosahuje tehdy, když jsou uhrazeny kromě všech běžných nákladů i náklady kapitálu (cizího i vlastního v podobě nákladu obětované příležitosti). (Mařík et al., 2007, s. 283)

Nejčastěji se ukazatel vyjadřuje takto:

$$EVA = NOPAT - WACC * C \quad (5)$$

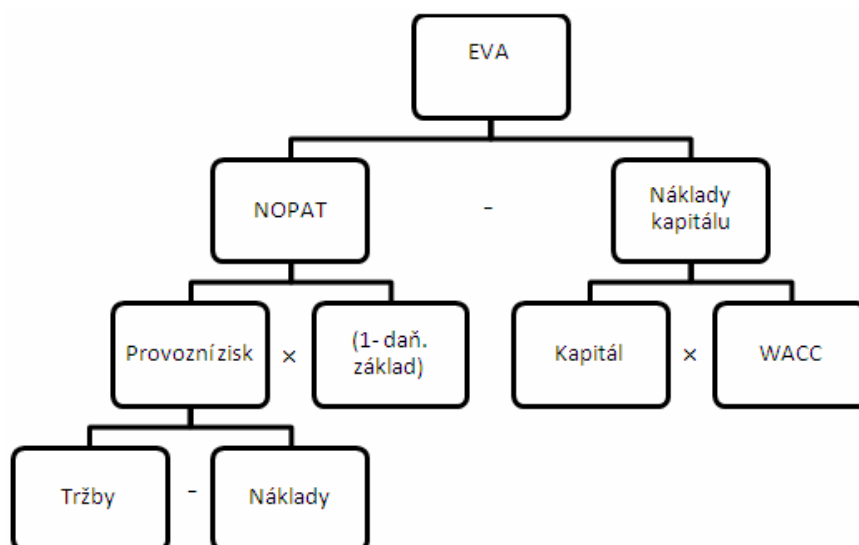
Kde: $NOPAT$ = čistý operativní zisk po zdanění,

$WACC$ = průměrné vážené náklady na kapitál,

C = kapitál vázaný v aktivech, která jsou potřebná k hlavní činnosti.

Podstatou je, že hodnota ukazatele EVA by měla být kladná. Jedině tehdy vzniká „nová“, tzv. přidaná hodnota zvyšující hodnotu podniku původní. (Kislingerová, 2001, s. 88)

Hlavní faktory ovlivňující ukazatel EVA lze graficky znázornit následovně (Obr. 1):



Obr. 1: Dekompozice vrcholového ukazatele EVA (Hodnotová kritéria měření výkonnosti podniku, 2011)

EVA je velmi široce využívaná nejen jako kritérium měření efektivnosti, ale i při oceňování investic nebo operativním finančním rozhodování. EVA umožňuje změnit kulturu společnosti, postavení a motivaci zaměstnanců. (Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 37)

2.2.2 Tržní přidaná hodnota – MVA (Market Value Added)

Pomocí tohoto ukazatele můžeme hodnotit, zda určitá firma vytvořila akcionářskou hodnotu. Jestliže celková tržní hodnota firmy je větší než množství kapitálu do ní investovaného, pak se firmě podařilo vytvořit akcionářskou hodnotu. Když je tomu naopak, tržní hodnota je menší než investovaný kapitál, firma „zničila“ hodnotu. (Dluhošová, 2008, s. 20)

Ukazatel tedy měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a kapitálem investovaným do podniku:

$$MVA = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál} \quad (6)$$

Výhodou ukazatele je to, že hodnota je uznána trhem. Jsou v ní tudíž zahrnuty také odhady budoucího vývoje podniku. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 46-48)

2.2.3 Total Shareholder Return – TSR

Jedná se o ukazatel, který dokáže přímo měřit změny bohatství akcionářů v daném období. TSR je totiž funkcí výše vyplacených dividend a zvýšení nebo snížení ceny akcie na konci období v porovnání se začátkem období.

Je však nutné zmínit, že toto měřítko je možné použít pouze pro měření výkonnosti obchodovatelných podniků. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 50)

Lze jej vyjádřit takto:

$$TSR = \frac{C_{t+1} - C_t + D}{C_t} \quad (7)$$

Kde: C_{t+1} (C_t) = tržní cena v čase $t+1$ (t),

D = vyplacená dividenda na akcii. (Dluhošová, 2008, s. 22)

2.2.4 Cash Flow Return On Investment – CFROI

Ukazatel CFROI využívá konceptu vnitřního výnosového procenta. Hodnotu ukazatele CFROI lze interpretovat jako takovou provozní výkonnost, které by společnost dosáhla

v případě, že by bez dodatečných investic byla schopna generovat po dobu životnosti provozních aktiv provozní cash flow o stejném objemu, jakého dosáhla ve sledovaném období. (Kislingerová, 2001, s. 92-93)

Hodnota CFROI se následně porovnává s výnosností požadovanou investory vyjádřenou váženým průměrem ceny kapitálu WACC. Pokud je $CFROI > WACC$, společnost tvoří hodnotu. Pokud je nižší, pak dochází k ničení hodnoty. (Kislingerová, 2001, s. 92-93)

Výhodou tohoto ukazatele je bezpochyby možnost porovnání výkonnosti podniků v čase, s různou skladbou aktiv. Problémem ovšem může být náročnost úprav, které výpočet ukazatele vyžaduje. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 99-100)

2.2.5 Balanced Scorecard – BSC

Jedná se o promyšlený systém řízení a měření výkonnosti organizace, jehož základem je stanovení vyváženého systému vzájemně provázaných ukazatelů výkonnosti podniku. Tento koncept bude dále detailně rozebrán v samostatné kapitole. (Balanced Scorecard, 2011)

2.2.6 Další moderní ukazatele

Mezi další moderní ukazatele můžeme ještě zařadit například:

- CROGA – CF výnosnost hrubých aktiv,
- DCF – diskontované cash flow,
- RONA – výnosnost čistých aktiv,
- SVA – Shareholder Value Added,
- Excess Return.

3 BALANCED SCORECARD

Následující text je blíže věnován jednomu z moderních ukazatelů, a to právě již zmiňovanému konceptu Balanced Scorecard.

3.1 Proč Balanced Scorecard?

Možná si kladete otázku, proč se soustředit právě na Balanced Scorecard, když existuje tolik jiných moderních měřítek?

Balanced Scorecard je bezesporu jedním z těch lépe propracovaných přístupů v oblasti výkonnosti, který se orientuje nejen na samotnou problematiku měření výkonnosti, ale i na její zasazení do celého systému řízení firemní výkonnosti. (Wagner, 2009, s. 230)

Jde o velmi populární a již v praxi ověřenou metodu, jak efektivně řídit celou firmu. Koncept BSC rozšiřuje soubor ukazatelů za hranice běžných finančních ukazatelů. Na jedné straně umožňuje měřit, jak úspěšně vytváří podnik hodnoty pro současné a budoucí zákazníky, na druhé straně odhaluje, co se musí ještě zlepšit v zájmu budoucí výkonnosti. (Koncept Balanced Scorecard (základní verze), 2011)

Navíc probíhající proces neustálého vylepšování řízení, měření výkonnosti a potřeba dlouhodobé konkurenceschopnosti si přímo žádají více než jen využití finančních ukazatelů. Právě BSC může být tím ideálním firemním pomocníkem. BSC totiž vytváří:

- podporu procesního přístupu,
- pružné a operativní sledování plnění firemní strategie,
- synergický efekt při plnění jednotlivých ukazatelů,
- propojení všech stupňů řízení, zaměření na stejné cíle a jejich rozpracování pro jednotlivé úrovně řízení organizace,
- vytváření konstruktivního tlaku na pracovníky – odpovědnost za plnění ukazatelů a dosažené hodnoty,
- platformu, která propojuje a integruje ostatní nástroje řízení. (Vincencová a Jiráňová, 2011)

Je patrné, že BSC má celou řadu předností. Navíc zavedení takového systému do praxe nemusí být nijak složité ani drahé.

3.2 Vznik a vývoj BSC

Vlastní koncepce Balanced Scorecard má své počátky v roce 1990, kdy Institut Nolana Nortona sponzoroval jednorozční výzkumný projekt s názvem „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“. Vedoucím projektu byl právě David Norton a konzultantem Robert Kaplan. Tito dva pánové v rámci své studie analyzovali desítky podniků na území USA. V průběhu projektu se pravidelně scházeli představitelé firem z různých oblastí – výroby, služeb, těžkého průmyslu, hi-tech atd. Jejich diskuze nakonec vyústila až do návržení systému „vyvážených“ ukazatelů výkonnosti podniku. (Fibířová a Šoljaková, 2005, s. 44-45)

Účastníci projektu se shodli v názoru, že spoléhání se na souhrnné hodnotové (finanční) ukazatele může omezit potenciál v budoucnosti. Základním motivem bylo zjištění, že tradiční přístupy měření výkonnosti, založené pouze na hodnotových (finančních) ukazatelích, již nedostačují. (Fibířová a Šoljaková, 2005, s. 44-45)

Přestože prvotní studie shrnující závěry o tomto novém konceptu vznikla již v prosinci 1990, samotný vznik Balanced Scorecard se datuje až na přelom ledna a února 1992, kdy pánové Norton a Kaplan publikovali v Harvard Business Review článek The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. V tomtéž časopise byl později BSC zvolen také jako jeden ze 75 nejvlivnějších podnikatelských nápadů 20. století. (Zikmund, 2011; Grasseová et al., 2010, s. 101)

Již první uživatelé tohoto konceptu totiž zjistili, že při správném výběru cílů a měřítek objasní BSC strategické směřování podniku a současně umožní jeho měření. Druhá vlastnost konceptu BSC se také brzy ukázala. Při odpovídajícím výběru cílů může být prostřednictvím BSC usměrněno chování v souladu se strategií, neboť cíle ovlivňují chování. Tak byl zásadním způsobem změněn hlavní význam původního konceptu. Místo strukturovaného seznamu měřítek stojí v popředí zájmu strategické cíle a jejich znázornění. (Horváth & Partners, 2002, s. 10)

3.3 Základní charakteristika BSC

Balanced Scorecard v doslovném překladu znamená „vyvážená výsledková listina“. Základním cílem této listiny je vyvážení všech požadavků na uspokojení různých zájmových skupin. Termín „Balanced“ vyjadřuje skutečnost, že cílem podniku je uspokojovat nejen své akcionáře, ale také ostatní zájmové skupiny (zaměstnanci, dodavatelé, distributoři, zá-

kazníci a další). Často se však setkáváme s problémem, že zájmy těchto skupin stojí proti sobě a uspokojení požadavků jedné skupiny může vést k poškození zájmů skupiny druhé. Vyvážení se tak stává důležitým kompromisem a společnou shodou ohledně podnikových cílů a záměrů. Termínem „Scorecard“ pak autoři rozumí sadu kritérií, která dávají vrcholovému managementu rychlý a jasný přehled o podnikání. (Přibyslavský, 2006)

BSC má poměrně široké uplatnění. Je možné ho využít v obchodě a průmyslu, ale také ve státní správě a neziskových organizacích po celém světě. (Balanced Scorecard Basics, 2011)

A v čem tedy tento koncept spočívá? Wagner (2009, s. 230) ve své knize uvádí zajímavé přirovnání. Zmiňuje fakt, že o výkonnosti mužstva nesvědčí jen výsledné skóre, ale i řada dalších parametrů, jako jsou počet střel, počet power play nebo úspěšnost v počtu chybených střel u brankářů. Původní myšlenka BSC je k tomuto pohledu velmi analogická – sledujme takové parametry výkonnosti podniku, které toho vypovídají o výsledné výkonnosti daleko více, než nabízí souhrnná hodnota rentability.

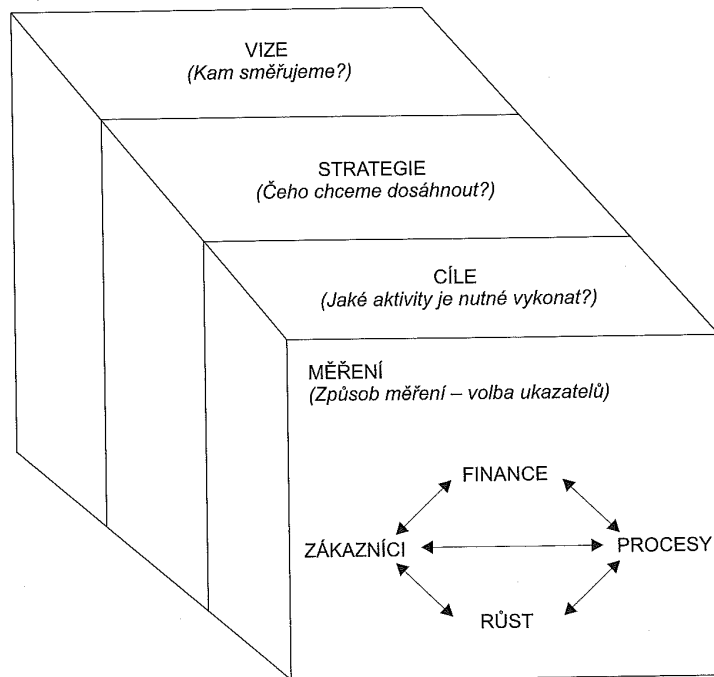
Balanced Scorecard byl poprvé představen jako rámec pro měření výkonnosti, ale velmi rychle se změnil na strategický nástroj řízení výkonnosti. Koncept BSC je totiž mnohem více než soubor výkonnostních ukazatelů pro čtyři perspektivy. Dnes BSC umožňuje organizacím převést strategické zaměření do souboru vzájemně propojených cílů a ukazatelů výkonnosti. Můžeme konstatovat, že Balanced Scorecard je zvláštním druhem konkretizace, znázornění a sledování strategií. (Grasseová et al., 2010, s. 102)

Marinič (2008, s. 120) popisuje BSC jako multidimenzionální systém sloužící k definování a uskutečnění organizační a řídicí strategie na všech organizačních stupních podniku tak, aby byla maximalizována tvorba hodnoty. Jedná se tedy o aplikaci takového systému řízení v podniku, který zabezpečuje efektivní využití zdrojů za účelem trvalého zhodnocování majetku akcionářů.

Balanced Scorecard představuje strategický systém řízení organizace, který v podstatě rozpracovává poslání a vizi organizace do specifických cílů a úkolů. Ty následně převádí do uceleného a srozumitelného souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti. Tyto měřítka a ukazatele pak poskytují rámec pro posuzování úspěšnosti strategie a systému řízení. (Balanced Scorecard, 2005 – 2012)

Je ovšem nutné dodat, že BSC sleduje nejen pokrok při dosahování strategických cílů, ale umožňuje také monitorovat a průběžně upravovat zavádění strategie. Tento koncept totiž propojuje strategické oblasti s operativními a řeší tak jeden z hlavních problémů strategického řízení. (Balanced Scorecard, 2005 – 2012)

Koncepce tvorby BSC a přepis vize do operativního řízení jsou zachyceny na následujících obrázku (Obr. 2).



Obr. 2: Koncepce tvorby Balanced Scorecard (Marinič, 2008, s. 125)

Dále se Balanced Scorecard vyznačuje tím, že klade vysoké požadavky na komunikaci podnikové vize do nižších úrovní. Společné cíle, jejich vyhodnocování, revize, tvorba i kontrola vedou k otevřenější komunikaci a nutí k vzájemné spolupráci. Metodika BSC tak vede k myšlenkovému sjednocení managementu a zaměstnanců podniku nad vizí, strategií i strategickými cíli. (Přibyslavský, 2006)

Strukturu BSC si lze představit jako pyramidu, kde na vrcholku je vize (hlavní cíl) podniku, která se dále rozvíjí do jednotlivých dílčích kroků:

- *Vize* – hlavní cíl organizace, popisuje jakým směrem se bude organizace ubírat.
- *Strategie* – popisuje, jakým způsobem budou využívány firemní zdroje, aby společnost dosáhla své vize.

- *Perspektivy* – popisují oblasti, na které je třeba se zaměřit pro dosažení firemní strategie.
- *Kritické faktory úspěchu* – co musíme dělat dobře, abychom dosáhli strategických cílů.
- *Měřítko* – popisuje, co musí společnost měřit, aby uspěla v kritických faktorech.

Je důležité si uvědomit, že strategické cíle, jejich měřítko, cílové hodnoty a strategické akce nejsou vzájemně odděleny, ba právě naopak, jsou mezi sebou úzce propojeny vztahy příčin a následků. Uskutečnění jednoho strategického cíle napomáhá k dosažení jiných cílů, které jsou součástí uceleného vyváženého systému cílů. (Vincencová a Jiráňová, 2011)

3.4 Perspektivy BSC

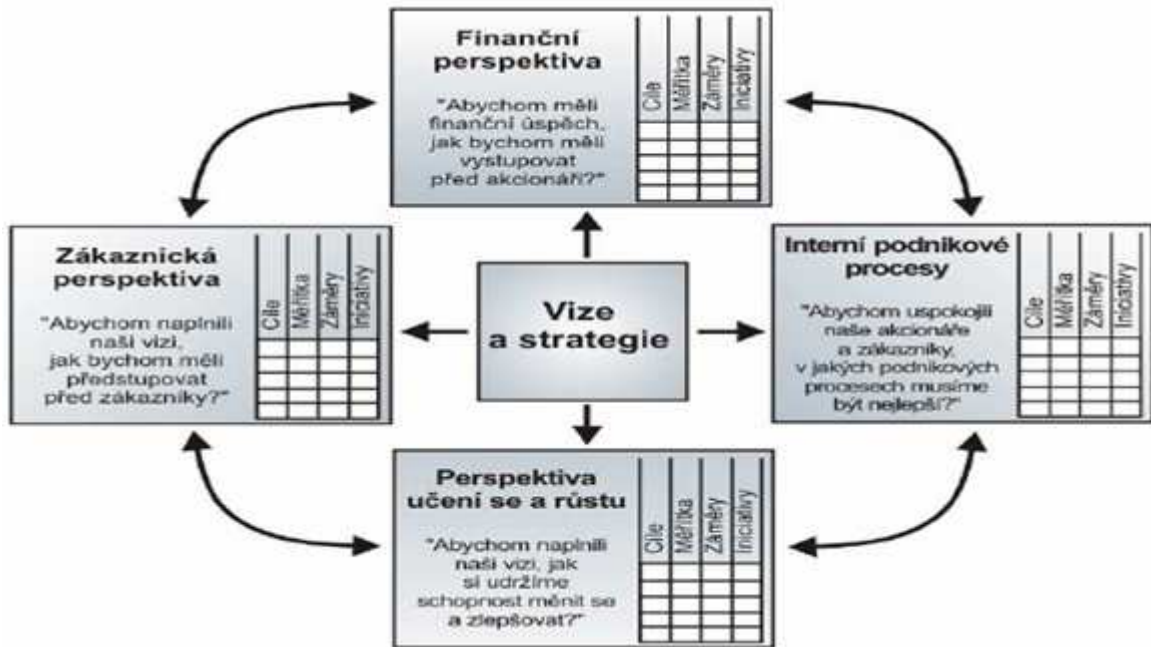
V rámci konceptu BSC můžeme pohlížet na organizaci ze čtyř základních perspektiv, rozvíjet měřítko, shromažďovat data a analyzovat je vzhledem k jednotlivým perspektivám. Které to jsou? (Balanced Scorecard Basics, 2011)

- finanční perspektiva,
- pohled zákazníka,
- vnitropodnikové procesy,
- perspektiva učení se a růstu.

V průběhu let se názvy a obsah těchto základních perspektiv BSC měnily. Zvláště perspektiva učení se a růstu byla zdokonalována. V současné době jsou čtyři základní perspektivy BSC jednoznačné, kritici Balanced Scorecard se ale domnívají, že nejsou komplexní. Upozorňují, že opomíjí klíčové zainteresované strany jako jsou dodavatelé a regulační orgány, stejně jako perspektivy environmentální a konkurentů. (Grasseová et al., 2010, s. 104)

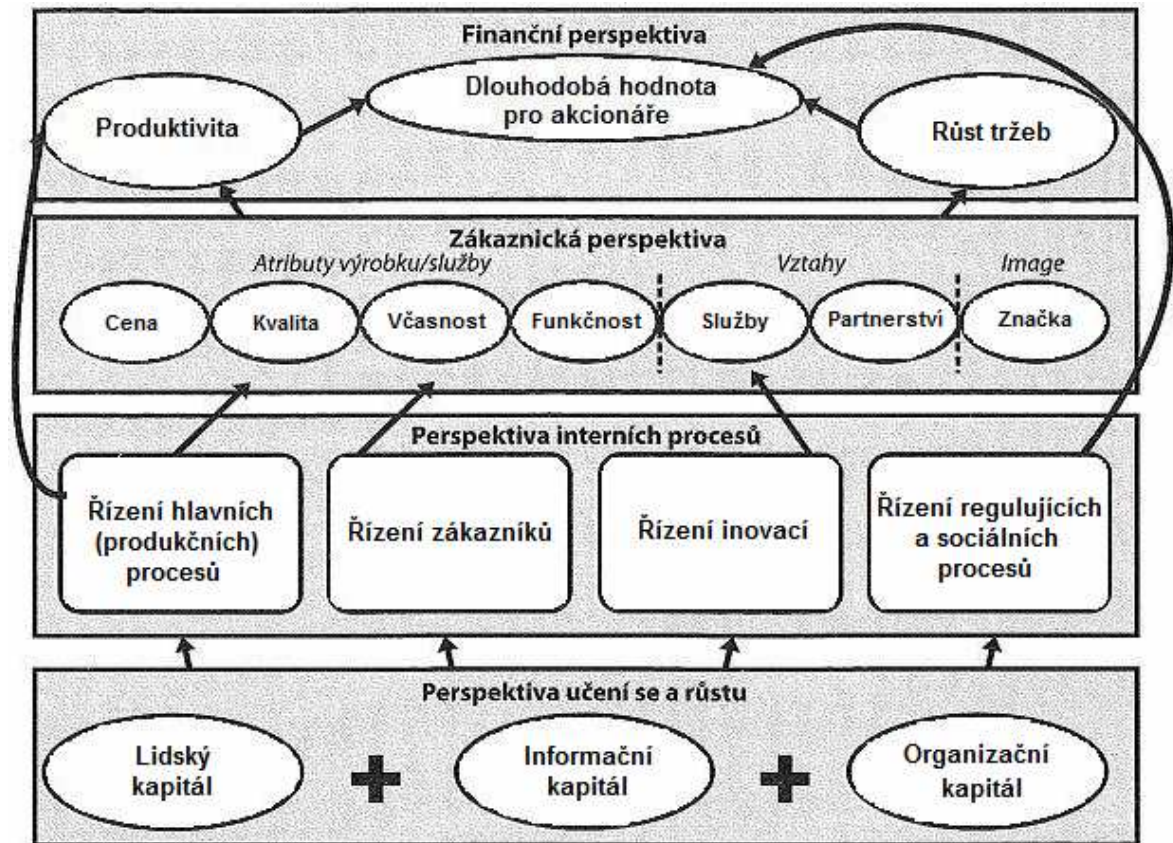
Faktem ovšem je, že čtyři základní perspektivy nejsou dogmatem a že organizace mohou rozšířit prvky dané perspektivy nebo perspektivu přidat, případně přejmenovat. Jednotlivé perspektivy tak mohou být přizpůsobeny specifickým podmínkám oboru nebo podniku. (Grasseová et al., 2010, s. 104)

Výše uvedené perspektivy je nutné pomocí vztahů příčin a účinků propojovat, čímž vzniká pružná podnikatelská strategie. Princip převedení vize a strategie do čtyř oblastí ukazatelového systému BSC názorně zobrazuje následující obrázek (Obr. 3). (Žižlavský, 2006)



Obr. 3: Schéma Balanced Scorecard (Koncept Balanced Scorecard (základní verze), 2011)

Původně byl Balanced Scorecard navržen jako čtyřkvadrantový model. Je však patrné, že v současné době můžeme tento klasický čtyřkvadrantový model charakterizovat jako zastaralý, jelikož byl nahrazen strategickou mapou (viz Obr. 4). Ta zobrazuje čtyři perspektivy BSC v příčinné hierarchii, která ukazuje, že cíle se vzájemně podporují, a to tak, že odpovídající výkonnost v nižších perspektivách napomáhá k dosažení cílů „nejvyšší“ perspektivy. (Grasseová et al., 2010, s. 102)



Obr. 4: Vzor strategické mapy (Grasseová et al., 2010, s. 103)

Nyní se podívejme na jednotlivé perspektivy podrobněji. Co která v sobě doopravdy skrývá? A jaké jsou základní otázky jednotlivých perspektiv?

3.4.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva zahrnuje finanční cíle organizace a umožňuje manažerům sledovat finanční úspěch a hodnoty pro akcionáře. Mimo to také zachycuje, zda byl realizován konečný cíl veškerého hospodaření podniku – dosažení dlouhodobého ekonomického zisku. (Grasseová et al., 2010, s. 105)

Údaje patřící do této perspektivy jsou ve firmách sledovány opravdu pečlivě. Platí, že včasná a přesná data byla, jsou a vždy budou velmi důležitým aspektem řízení podniku. Jsou ovšem tato data dostačující? Pánové Kaplan a Norton ve svých studiích tvrdí, že důležitost kladená na pouhé finanční ukazatele má za následek situaci v řízení podniku nevyváženou s ohledem na další perspektivy. Aby podnik dosáhl svých cílů, je proto nutné brát větší ohled i na další oblasti související s financemi. (Balanced Scorecard, 2005 – 2012)

Taky právě proto by měly být všechny cíle a generátory hodnoty ostatních perspektiv BSC propojené k dosahování jednoho nebo více cílů finanční perspektivy. Tímto klíčovým cílem může být např. provozní zisk, ROE, EVA a další. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 195)

Základní otázka finanční perspektivy zní: *Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?* (Grasseová et al., 2010, s. 104)

3.4.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva definuje, jak hodlá podnik naplnit cíle finanční perspektivy prostřednictvím svých zákazníků. Jedná se o to, jak by podnik měli vnímat zákazníci, aby došlo k naplnění podnikových cílů a současně došlo k realizaci vize podniku. (Učeň, 2008, s. 36)

Tato perspektiva se soustředí na cíle, které souvisí se vstupem na trh a umístěním na trhu. Základní skupinou měřítek jsou podíl na trhu, udržení zákazníka, získání nových zákazníků, spokojenost a ziskovost zákazníků. (Koncept Balanced Scorecard (základní verze), 2011)

Je důležité si uvědomit, že jde o perspektivu skutečně významnou. Podniky kladou čím dál tím větší důraz na budování kladných vztahů se zákazníky. Spokojenost zákazníka je totiž v dnešní době mnohem důležitější faktor v podnikové filosofii než kdykoliv dříve. Nespokojený zákazník nejen přejde ke konkurenci, ale navíc s sebou může přetáhnout i další zákazníky. (Balanced Scorecard, 2005 – 2012)

Základní otázka této perspektivy tedy zní: *Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?* (Grasseová et al., 2010, s. 105)

3.4.3 Perspektiva vnitropodnikových procesů

Procesní perspektiva zase definuje potřebné výstupy a výsledné výkony procesů, které umožní dosáhnout zákaznických a finančních cílů. Přitom nejde o sestavení seznamu všech procesů v podniku, ale o zaměření se na procesy, které mají při realizaci strategie mimořádný význam. (Horváth & Partners, 2002, s. 25)

Cíle a úkoly této perspektivy řeší otázky spojené s úrovní technologie, technickou kvalitou výrobních postupů a řídicích procesů, aby bylo možné co nejlépe vyhovět požadavkům zákazníků. Dále řeší také formulování strategie, definování cílů a stanovení plánu inovace výrobků, včetně zdokonalování technických a užitných parametrů výrobků a jejich kvality. (Marinič, 2008, s. 123)

Základní otázka, která se váže k procesní perspektivě je následující: *Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?* (Grasseová et al., 2010, s. 105)

3.4.4 Perspektiva učení se a růstu

V rámci perspektivy učení se a růstu je hodnocen lidský potenciál, který je vyjádřen nefinančním ukazatelem spokojenosti zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců má logickou vazbu na výrobní proces a produkci, na stabilitu personálu vylučující nestabilitu firmy a firemní kulturu. Je zřejmé, že spokojení zaměstnanci jsou schopni lépe absorbovat nové poznatky a lépe se učit. (Marinič, 2008, s. 124)

Cíle této perspektivy slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro realizaci strategie. Za zdroje z tohoto hlediska považujeme zaměstnance, znalosti, inovace, inovační schopnosti a kreativitu, technologie, informace, jakož i informační systémy. Je však nutné dodat, že tyto potenciály neslouží pouze k realizaci aktuální strategie, ale zároveň vytvářejí předpoklady pro zvládnutí budoucích změn a zvyšují adaptabilitu. (Grasseová et al., 2010, s. 105)

Základní otázka perspektivy učení se a růstu zní: *Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?* (Grasseová et al., 2010, s. 105)

3.5 Implementace konceptu BSC pro podnikové řízení

Dříve než si objasníme postup zavedení konceptu BSC, zaměříme se ještě krátce na podmínky jeho implementace.

3.5.1 Podmínky implementace BSC

Tedy, co všechno musí být napřed splněno, chceme-li přistoupit k aplikaci BSC?

- *Kvalitní finanční analýza a reporting*

Finanční analýza je umožněna tím, že z celopodnikového účetnictví se dají odvodit základní soubory veličin, které jsou navzájem porovnatelné a tudíž vyhodnotitelné. Reporting je pak systém běžných hlášení o situaci v různých oblastech podniku.

- *Aplikace manažerského účetnictví a controllingu*

Manažerské účetnictví slouží k doplnění finančního účetnictví o ty části evidence a analýzy, které se týkají vnitropodnikových procesů. V případě controllingu jde o samostatnou problematiku zlepšení podnikového řízení.

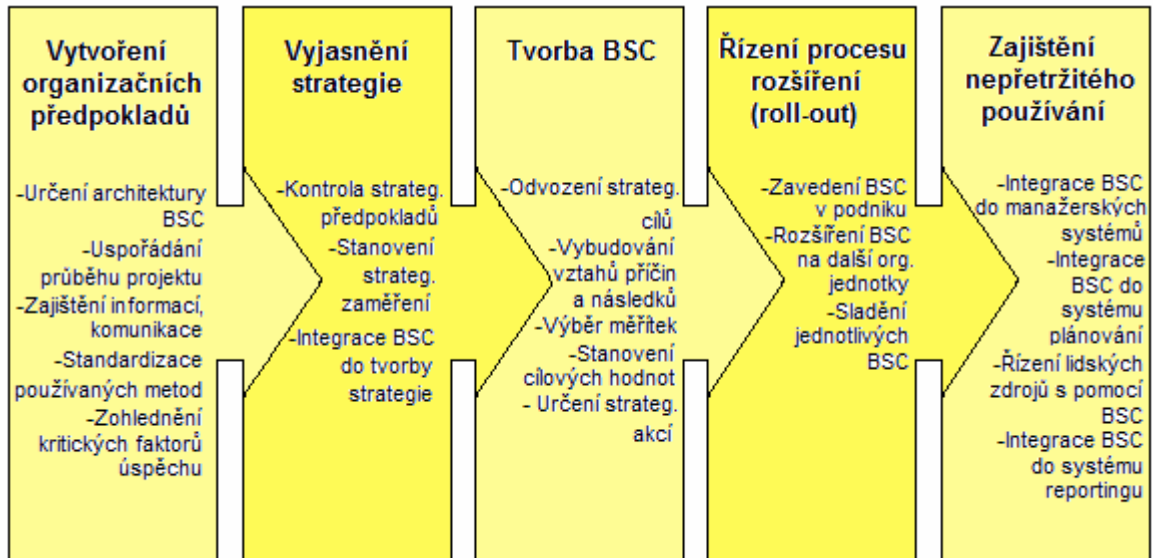
- *Zvládnutí standardních a složitějších metod kalkulace*

Každý podnik musí dokonale zvládnout kalkulaci absorpční, která spočívá v rozpočtování režijních nákladů na výkony, respektive výrobky a služby. I když je v podniku nutná, je značně nepřesná. Byla proto doplněna přesnější variabilní kalkulací, která je založena na zjišťování tzv. příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku. Dále můžeme zmínit nové pohledy na kalkulaci v podobě procesní a aktivní kalkulace, které také nesporně obohacují možnosti rozhodování o cenách. (Vysušil, 2004, s. 50-51)

3.5.2 Proces tvorby a implementace BSC

Zavádění Balanced Scorecard do organizace je kontinuální proces, při kterém se obvykle objeví celá řada problémů. Je proto výhodné začít s jednoduchým modelem a ten postupně zdokonalovat. Během aplikace BSC je též nezbytné provádět testování, při kterém se mohou projevit odlišnosti v jednotlivých organizacích. Zpravidla se mohou vyskytnout určité nedostatky vyžadující nutnou úpravu ukazatelů. (Vincencová a Jiráňová, 2011)

Existují různé metody implementace Balanced Scorecard. Správnou a úspěšnou implementaci BSC lze například provést na základě pěti fází modelu Horváth & Partners (viz Obr. 5).



Obr. 5: Pět fází modelu Horváth & Partners (2002, s. 56) pro implementaci BSC

Následující text se věnuje přiblížení jednotlivých fází celého procesu.

1. fáze: vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

První fáze implementace má dva významy. Tím prvním je nutnost definice koncepčních pravidel, která budou platit pro všechny jednotky, ve kterých má být Balanced Scorecard zaveden. K tomu patří zejména stanovení perspektiv a rozhodnutí o tom, pro které organizační jednotky a úrovně podniku má být BSC vytvořen. (Horváth & Partners, 2002, s. 57)

Existuje zásada: čím více podnikových jednotek je strategicky řízeno pomocí BSC, tím snadnější je pak rozložit důležité cíle nadřazených jednotek na jednotky následující. (Koncept Balanced Scorecard (rozšířená verze), 2011)

Druhým předpokladem pro bezproblémový průběh projektu implementace BSC jsou samozřejmě pravidla týkající se zajištění řízení vlastního projektu. To znamená organizace projektu, průběhu projektu, zajištění potřebných informací a komunikace, standardizace používaných metod nebo třeba určení kritických faktorů úspěchu. (Horváth & Partners, 2002, s. 57)

2. fáze: objasnění strategie

Je důležité si uvědomit, že Balanced Scorecard je především koncepcí pro realizaci již existujících strategií, nikoliv nástrojem pro tvorbu strategií nových. V této fázi detailně

konkretizujeme stávající strategie podniku pomocí volby vhodných cílů v jednotlivých perspektivách a tomu odpovídajících strategických akcí. (Koncept Balanced Scorecard (rozšířená verze), 2011)

Jak ovšem poznáme, zda-li je strategie „zralá“ pro realizaci? Podle počtu popsaných listů papíru určitě ne. Můžeme to ale poznat třeba podle toho, zda mezi vedoucími pracovníky zodpovědnými za strategii panuje jednotné pochopení a shoda o strategii podniku. (Horváth & Partners, 2002, s. 60)

3. fáze: tvorba *Balanced Scorecard*

V této fázi vzniká *Balanced Scorecard* pro vymezenou organizační jednotku (celý podnik, podniková divize, obchodní jednotka atd.). Jejím jádrem jsou následující kroky (Koncept *Balanced Scorecard* (rozšířená verze), 2011):

- konkretizace strategických cílů,
- vybudování vztahů příčin a následků,
- výběr měřítek,
- stanovení cílových hodnot,
- určení strategických akcí.

Jádro BSC tvoří **strategické cíle**, nikoliv jejich měřítka. Je třeba si uvědomit, že i ta nejlepší měřítka nemají žádný význam, pokud chybně popisují stanovené strategické cíle, které mají vést k trvalé konkurenční výhodě. (Horváth & Partners, 2002, s. 61)

Je však velmi důležité nenechat cíle izolované. Jejich propojením totiž vznikají **vztahy příčin a následků** mezi jednotlivými cíli, a to jak v rámci jedné perspektivy, tak mezi jednotlivými perspektivami navzájem. Teprve na základě těchto vztahů vznikne ze souhrnu strategických cílů koncepce, která popisuje požadované změny a zaměření podniku. (Koncept *Balanced Scorecard* (rozšířená verze), 2011)

Nezbytným cílem **výběru konkrétních měřítek** pro BSC je nalezení těch měřítek, která nejlépe vypovídají o významu strategie. Protože je každá strategie jedinečná, měl by být jedinečný i každý BSC a měl by tedy obsahovat i několik jedinečných měřítek. (Kaplan a Norton, 2007, s. 257)

Následně dochází ke **stanovení cílových hodnot**. Ty správné cílové hodnoty by měly být náročné, ale věrohodné, a měly by mít vztah k realitě. (Koncept Balanced Scorecard (rozšířená verze), 2011)

Ke každému cíli musí ještě nezbytně příslušet jedna až dvě **akce**, které zajistí jeho dosažení. Za splnění akce je samozřejmě odpovědný konkrétní pracovník. Daná akce by měla mít také přesný termín, do kdy bude dokončena. (Balanced Scorecard - metoda, zavádění, 2011)

4. fáze: postup při procesu rozšíření (roll out)

Fáze „roll-out“ neznamená nic jiného než aplikaci postupů předchozích kroků na více organizačních jednotek. Odtud plyne užitek z jednotného porozumění strategii, tak i z hlediska možnosti monitorování více míst. Roll-out BSC velmi často vede ke zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení. (Horváth & Partners, 2002, s. 63)

Využívají se dva typy rozšíření – vertikální a horizontální. Vertikální rozšíření znamená, že se cíle a strategické akce z organizačně nadřazených jednotek přesunou do Balanced Scorecard podřízených organizačních jednotek. Naopak horizontální rozšíření znamená sladění cílů a strategických akcí jednotek na stejné úrovni. (Koncept Balanced Scorecard (rozšířená verze), 2011)

5. fáze: zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

V neposlední řadě, nesmíme zapomínat na skutečnost, že pokud se má firma flexibilně přizpůsobovat strategiím, je nutné, aby se Balanced Scorecard propojil s manažerským systémem řízení. (Horváth & Partners, 2002, s. 64)

Trvalé a systematické používání BSC v podniku pak povede k zásadnímu rozvoji systému řízení. Důležité také je, že po skončení 5. fáze se Balanced Scorecard stává koncepcí řízení a nikoliv jen nástrojem k měření. (Horváth & Partners, 2002, s. 64-65)

3.6 Přínosy a bariéry konceptu BSC

3.6.1 Přínosy BSC

Je patrné, že Balanced Scorecard má celou řadu předností. Jako většina dobrých nápadů, je koncept BSC velice jednoduchý a přehledný. Velkou předností je také jeho srozumitelnost pro řídicí pracovníky odlišného profesního zaměření. (Balanced Scorecard - metoda, zavádění, 2011)

BSC ukazuje nejen současný stav podniku, ale své výsledky dokáže zdůvodnit a zaměstnanci tak mohou rychle reagovat a přizpůsobit se nastalé situaci. Pro jednoduché a přehledné zpřístupnění informací jsou vytvářeny manažerské strategické mapy a ukazatele, které zobrazují data v podobě grafických komponent a automaticky upozorňují na zvláštní stavy. Jejich uživatelé mohou nastavit zobrazení měřitelných cílů a ty průběžně kontrolovat. (Vincencová a Jiráňová, 2011)

Tento koncept navíc řeší i další problém. Problém rychlého růstu firmy, kdy management ztrácí kontrolu nad rozvětvenou organizační strukturou a potřebuje soustředit všechny zdroje firmy jedním směrem. BSC umožňuje sladit úsilí pracovníků na různých úrovních řízení a v různých organizačních jednotkách organizace tak, aby všichni táhli za jeden provaz. (Balanced Scorecard - metoda, zavádění, 2011)

A v čem ještě spočívá přínos BSC? Wagner (2009, s. 233) uvádí, že Balanced Scorecard nabízí manažerům prostor pro sebereflexi, tedy jakousi vlastní diagnostiku toho, zda způsob, jakým ve svém každodenním „pracovním kolotoči“ jednají, tyto zásady respektuje. Cestou zkušeností, příkladů a analogií potom vcelku nevtíravým způsobem nabízí náměty k řešení, které může manažer rozvíjet pro svůj vlastní podnik nebo útvar v okamžiku, kdy pocítí výzvu svůj přístup k výkonnosti zlepšit.

3.6.2 Bariéry zavedení BSC

Ukazuje se, že Balanced Scorecard může být velice přínosný pro každou společnost. Existují však některé překážky, které brání úspěšnému zavedení této metody. Které to jsou? (Grasseová et al., 2010, s. 123-124; Vysušil, 2004, s. 73-74)

- neuskutečnitelnost vize a strategie,
- nepropojení strategie s dílčími cíli,

- nepropojenost strategie s alokací zdrojů,
- převzetí architektury strategie od jiných subjektů,
- nevytvoření strategické mapy,
- převzetí vzoru BSC jako univerzální ikony,
- chybějící podpora od vrcholového managementu,
- nesprávné zaměření zpětné vazby.

4 SHRNUTÍ

Pojem výkonnost podniku a měření výkonnosti patří v současné době k relativně velmi často používaným pojmům. Mají-li manažeři na všech úrovních řízení správně rozhodovat, musí umět měřit výkonnost podniku. Onu výkonnost můžeme charakterizovat právě jako „schopnost subjektu vyprodukovat za určité období souhrn statků a služeb“. (Balanced Scorecard, 2012; Souček, 2005, s. 105)

K hodnocení výkonnosti existuje řada přístupů. Každý z nich má své přednosti a nevýhody, které určují jeho využitelnost pro praktické používání. V současné době se preferuje rozdělení měřítek do následujících skupin (Šulák a Vacík, 2005, s. 83):

- tradiční ukazatele,
- moderní ukazatele.

Klasické přístupy k měření výkonnosti vycházejí zejména z maximalizace zisku. Většina z nich je založena na účetních údajích a hlavně na účetním výsledku hospodaření. Proto nemohou respektovat rizikovost, ani vliv inflace a ani náklady obětované příležitosti. Kromě toho nezohledňují ani časovou hodnotu peněz. (Šulák a Vacík, 2005, s. 83)

Na základě kritiky tak postupně vznikají nové moderní přístupy k měření a řízení výkonnosti podniků, které se již orientují na kategorii zisku ekonomického. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 17)

Je vhodné využít třeba právě Balanced Scorecard, jako jednoho z dobře propracovaných moderních přístupů, který je ve světě velice populární. Doplnuje totiž finanční měřítko minulé výkonnosti o nová měřítko hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítko vycházejí z vize a strategie a sledují výkonnost podniku ze čtyř tzv. perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 194)

Základní charakteristiku tohoto konceptu lze shrnout následovně. BSC znamená:

- vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- myšlenkové sjednocení managementu a zaměstnanců podniku v otázce vizí, cílů i postupů, jak cílů dosáhnout,
- implementace strategie jako celku,
- komplexní systém sledování výkonnosti podniku,
- plánování a stanovení cílů, sladění strategických iniciativ,

- komunikace a propojení strategických plánů a měřítek,
- zajištění měřitelnosti a aktualizace podnikové vize a strategie,
- korekce podnikové strategie na základě měření efektivnosti a výnosnosti klíčových procesů a principu zpětné vazby,
- zdokonalení zpětné vazby a procesu učení se. (Přibyslavský, 2006)

Balanced Scorecard je poměrně jednoduchý a hlavně mimořádně užitečný v případě, že je implementován a využíván správně. Úspěšná implementace může totiž znamenat významnou konkurenční výhodu a cestu k úspěšnému splnění podnikových ambicí a budoucí prosperitě.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI XY

Úvod praktické části je věnován krátkému seznámení s analyzovanou společností.

5.1 Vznik a charakteristika společnosti XY

Společnost XY byla založena v roce 1991 v rámci privatizace bývalého Výzkumného ústavu gumárenského a plastikářského ve Zlíně. Právní formou této nově vzniklé společnosti byla společnost s ručením omezeným. Zakladatelé firmy se zabývali aplikovaným výzkumem v oblasti reaktivního vstřikování ve spolupráci s renomovanými výzkumnými pracovišti. Postupně se společnost přes vývojové práce na zakázku začala prosazovat jako standardní dodavatel do automobilového průmyslu. V současné době je společnost významným přímým a vývojovým dodavatelem řady podniků v České republice i zahraničí.

Od svého vzniku již společnost prošla určitým vývojem. Jako jeden z významných mezníků můžeme označit den 31. 1. 1997, kdy se společnost XY přeměnila na akciovou společnost. Její základní kapitál činí 149 294 000 Kč.

Koncem roku 2005 projevila o firmu zájem zahraniční nadnárodní společnost a stala se následně jejím 100 % vlastníkem. Vstup zahraničního vlastníka tak ještě více upevnil pozici firmy na mezinárodních trzích.

Hlavním předmětem její činnosti je výroba a vývoj pryžových a plastových výrobků.

Společnost si je dobře vědoma, že úspěch spočívá ve vysoké kvalitě produkce a vyspělém systému řízení kvality. Právě z těchto důvodů je certifikována podle norem ISO/TS 16949:2009 a ISO 9001:2008. V souvislosti s podnikovou kulturou je společnost certifikována dle ČSN EN ISO 14001:2005.

Cílem společnosti je rozvíjet dynamicky všechna odvětví firmy stejným dílem a využívat nových technologií výroby a zpracování výrobků. Její budoucnost je stavěna také na uplatňování moderních principů řízení.

5.2 Výrobní program

Společnost XY se věnuje vývoji a výrobě velkoplošných plastových dílů ve středních sériích za využití technologií:

- **RIM - reaktivní vstřikování** - zpracovávané systémy NYRIM, PA-RIM, PU-RIM a DCPD-RIM, které umožňují výrobu velkoplošných, tvarově náročných a extrémně namáhaných technických dílů do velikosti 2,5m x 3m x 1,5m a váhy 20kg,
- **Vakuové tvarování** - plastové díly až do velikosti 2m,
- **Klasické vstřikování** – v roce 2006 zrušeno a přeloženo v rámci skupiny do jiné výrobní jednotky, nejednalo se o stěžejní technologii.

Technologií reaktivního vstřikování se vyrábí 2/3 produkce. Jedná se tedy o technologii, která je ve společnosti dominantní.

Je na místě ještě poznamenat, že společnost XY zajišťuje svým zákazníkům dodávky včetně všech návazných výrobních procesů, jako je lakování, CNC ořez, svařování ultrazvukem, lepení a montáž.

5.3 Odběratelé

Mezi nejvýznamnější odběratele společnosti XY můžeme zařadit:

- **Automobilový průmysl:** Škoda Auto, VW, Iveco, Tatra, Volvo a Renault Trucks,
- **Termoregulační technika:** Thermoking, Carrier,
- **Zdravotnická technika:** ROBE, GE Medical System, Linet,
- **Zemědělská technika:** Rostselmach, John Deere, Karsit, Zetor, MTD, Seco.

V průměru 60% svých výrobků společnost v rámci prodeje dodává na tuzemský trh a zbývajících 40% uplatňuje v zahraničí. V roce 2007 byl však zaznamenán propad exportu na hodnotu 23%. K významným odběratelským zemím patří především státy Evropské unie, Rusko a USA.

5.4 Stručná charakteristika odvětví

Společnost XY můžeme zařadit podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE do sekce C – Zpracovatelský průmysl, oddíl 22 (Výroba pryžových a plastových výrobků). Tato klasifikace ekonomických činností CZ-NACE nahrazuje od roku 2009 Odvětvovou

klasifikaci ekonomických činností (OKEČ). Podkladem pro charakteristiku odvětví jsou materiály MPO – Panorama českého průmyslu 2010.

Výroba pryžových a plastových výrobků CZ-NACE 22 se v posledním desetiletí rozvíjela velmi dynamicky. Díky dodávkám do navazujících sektorů, především automobilového a obalového průmyslu, patří k rozhodujícím oddílům zpracovatelského průmyslu (ZP). Recese, která v letech 2008 až 2009 zasáhla naši ekonomiku, se negativně projevila i v tomto oddíle. V roce 2009 klesly meziročně tržby o téměř 18 % a účetní přidaná hodnota o více než 6 %. Rok 2010 však přinesl výrazné oživení, i když se hodnota průmyslových ukazatelů ještě zdaleka nepřiblížila rekordním číslům z roku 2007. V souladu s mezinárodní klasifikací NACE Rev. 2. se oddíl dělí na dvě velké skupiny:

- 22.1 Výroba pryžových výrobků,
- 22.2 Výroba plastových výrobků.

Ve skupině CZ-NACE 22.1 má jasně dominantní postavení třída CZ-NACE 22.11 Výroba pryžových pláštěů a duší, protektorování pneumatik s dvoutřetinovým podílem na tržbách. Ve skupině CZ-NACE 22.2 je již sortiment daleko širší, protože vedle plastových desek, fólií a hadic zahrnuje také výrobu plastových obalů, plastové produkty pro stavebnictví apod.

Pozice tohoto oddílu díky těsným vazbám na další zpracovatelské sektory v posledních deseti letech postupně posilovala a v roce 2010 v žebříčku tržeb a počtu pracovníků v rámci ZP oddíl obsadil šesté místo. V případě objemu vytvořené účetní přidané hodnoty dokonce příčku pátou. Zatímco v roce 2000 podíl oddílu CZ-NACE 22 na tržbách činil 4,5 %, v roce 2010 to bylo 6 % (2009 – 6,3 %), u účetní přidané hodnoty 7,2 % (2009 – 7,5%) a v ukazateli počet pracovníků 7 %, stejně jako v roce 2009.

V souvislosti s dynamickým rozvojem oddílu postupně narůstal také počet podnikatelských subjektů, přičemž od roku 2005 do roku 2010 to bylo o téměř 10 % – na 3 697 jednotek. Poněkud odlišný byl ve stejném období vývoj počtu zaměstnaných osob. Tento ukazatel v letech mimořádné konjunktury neustále rostl a maxima dosáhl v roce 2008 (87 104 osob). V roce 2009 v době vrcholící recese, kdy byla omezována nebo v některých případech dokonce rušena výroba, se však snížil o více než 14 %. Tento trend, i když velmi mírným tempem, pokračoval i v roce 2010.

Ve skupině CZ-NACE 22.1 je jasnou jedničkou společnost Barum Continental, s.r.o., největší výrobce osobních pláštů v Evropě, která sice v žebříčku TOP 100 tradičně nebývá zařazena, ale s tržbami 42,7 mld. Kč (nárůst proti roku 2009 o 22 %) by jí patřilo 14. místo. V první stovce figuruje i další významný producent pneumatik Mitas, a.s.. Tato společnost byla, stejně jako v roce 2009, hodnocena jako pátá nejvýznamnější firma v chemickém, farmaceutickém a plastikářském průmyslu ČR. Ze skupiny CZ-NACE 22.2 můžeme zmínit firmy Fatra, s.r.o., Gumotex, a.s., Cadence Innovation a další.

V regionálním měřítku má v daném oddílu zdaleka nejsilnější pozici právě Zlínský kraj, kde mají své sídlo Barum Continental, Fatra, jeden závod Mitasu a další významné podniky (podílí se celou třetinou na tržbách oddílu). Není proto náhodou, že ve Zlínském kraji byl v roce 2006 založen Plastikářský klastr, který slouží zhruba 35 plastikářským subjektům z tohoto regionu. V současné době se navíc začíná utvářet nová Česká technologická platforma PLASTY.

5.5 Vývoj počtu zaměstnanců

Z hlediska struktury zaměstnanců je vývoj počtu vedoucích a ostatních pracovníků ve firmě XY znázorněn v následující tabulce (Tab. 2):

Tab. 2: Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
Zaměstnanci	196	241	173	168	212
Vedoucí pracovníci	8	8	8	8	8
Celkem	204	249	181	176	220

Do roku 2008 počet zaměstnanců roste. Následně však můžeme zaznamenat výrazný propad. Na přelomu roku 2008 se projeví vlivy ekonomické krize jak ve světě, tak ve společnosti. Došlo k výraznému poklesu odběru produktů a společnost musela okamžitě provést redukci pracovní síly. Až v roce 2011 opět dochází k nárůstu zaměstnanců, což je způsobeno rostoucím počtem zakázek, díky kterým roste i objem produkce.

6 PESTLE ANALÝZA

Podstatou PESTLE analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy a události, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci.

6.1 Politické faktory

Politickou situaci v České republice nelze v současné době považovat za jednoznačně stabilní. Pokud dojde k nějakým změnám, lze počítat s tím, že se nebude jednat o takové změny, které by vedly k výrazné přeměně podnikatelského prostředí v ČR.

Významnou událostí v historii ČR byl zcela jistě její vstup do Evropské unie, který se uskutečnil dne 1. 5. 2004. Ten sebou přinesl celou řadu výhod v podobě volného pohybu služeb, zboží a kapitálu. Pro české firmy se otevřel obrovský trh nabízející nové příležitosti, a to bez cel, limitování dodávaného množství a všech dalších omezení vývozu a dovozu. Ovšem nic není tak ideální, jak se na první pohled může zdát. Členství v EU je spojeno také s přijetím a dodržováním množství předpisů a směrnic. ČR plánuje vstup i do Eurozóny, což se však neustále odkládá. Česká národní banka spolu s Ministrem financí nedávno doporučili prozatím nestanovovat cílové datum přijetí eura, a tudíž v roce 2012 neusilovat o tento vstup.

V oblasti daňové politiky můžeme zaznamenat příznivý vývoj sazby daně z příjmu týkající se všech právnických osob. Zatímco před deseti lety činila daň z příjmu právnických osob 31%, nyní se tato sazba rovná hodnotě 19%. Odlišnou situaci lze pozorovat v případě daně z přidané hodnoty. K 1. 1. 2012 došlo ke změně snížené sazby DPH z 10% na 14%. Tato skutečnost ale nemá na podnik XY zásadní vliv. Základní sazba zůstala nezměněna, činí tedy 20%.

6.2 Ekonomické faktory

Do roku 2008 zaznamenávala Česká republika poměrně výrazný ekonomický růst. Po nástupu ekonomické krize se však tempo růstu prakticky zastavilo. Následný propad a recese se nevyhnula snad žádnému odvětví. Nyní dochází k mírnému ožívování jak české, tak i světové ekonomiky.

Za celý rok 2011 vzrostl HDP ve srovnání s rokem 2010 o 1,7%. Přírůstky však byly zaznamenány pouze v prvním pololetí, ve druhé polovině roku ekonomika v zásadě stagnovala.

la. Průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen byla v tomto roce 1,9%.

Trh práce v roce 2011 ožil jen nepatrně. Přírůstek celkové zaměstnanosti obstaraly zvýšené počty podnikajících, protože pracovníků se statusem zaměstnance opět ubylo. Míra nezaměstnanosti v průběhu roku klesla ze 7% v 1. čtvrtletí na 6,6% ve 4. čtvrtletí. V průměru za celý rok 2011 činila 6,8%. Průměrná mzda dosáhla výše 24 319 Kč, v meziročním srovnání se jednalo o přírůstek 2,2%.

Pozitivní vývoj zaznamenala v posledních letech česká měna, která dlouhodobě posilovala. Za období 2004 až 2011 koruna posílila k euru o 22,9% a k dolaru dokonce o 31,2%. V roce 2011 se koruna obchodovala na devizovém trhu v průměrném kurzu CZK/EUR 24,586 a CZK/USD 17,688.

Vzhledem k tomu, že podnik XY dodává zhruba 40% svých výrobků právě na zahraniční trh a realizuje tak v zahraniční měně vyšší příjmy než výdaje, musí využívat nástroje k zajištění kurzového rizika. Směna přebytků zahraniční měny by totiž při současném posilování kurzu mohla znamenat generování kurzových ztrát.

6.3 Sociální faktory

Sociální faktory obecně ovlivňují jak chování firem, tak i potřeby zákazníků. V případě podniku XY však nemají zásadní význam.

Ze sociálních faktorů, které mohou mít určitý vliv na danou společnost, můžeme jmenovat hlavně vzdělání. A to konkrétně současný trend stále se zvyšující úrovně vzdělání obyvatel.

Určitou pozornost je proto nutné věnovat zaměstnancům, protože také oni hrají důležitou roli. Podnik XY pečlivě vybírá jednotlivé členy svého týmu tak, aby co nejlépe vyhovovali daným požadavkům. I kvalitní tým může být totiž klíčem k úspěchu. Ve snaze vyrovnat se s růstem společnosti, hledá neustále firma kvalifikované pracovníky pro řadu pracovních míst, jako například produktový design, výzkum a vývoj, řízení kvality nebo výroba.

6.4 Technologické faktory

Vývoj technologií všeobecně zaznamenává v posledních letech docela rychlý vývoj. Chce-li být podnik konkurenceschopný, je nezbytné investovat do nových strojů a zařízení, stejně tak jako využívat moderních metod a postupů.

Výrobu pryžových a plastových výrobků lze označit jako relativně významné odvětví zpracovatelského průmyslu. Tato výroba je však náročná nejen na technologie a technologické postupy, ale také kapitálově.

Výroba podniku XY je založena na využívání moderních technologií i zařízení. Jeho snahou je neustále zdokonalovat stávající a vyvíjet nové technologie. Společnost se může navíc chlubit vlastním výzkumem a vývojem.

6.5 Legislativní faktory

Všechny podniky na území ČR jsou povinny se řídit podle platných zákonů, vyhlášek a předpisů. Je proto nezbytné veškerou legislativu sledovat a samozřejmě také dodržovat.

Zásadní vliv v této oblasti měl zcela jistě vstup naší země do EU, který sebou přinesl spoustu nových legislativních opatření.

6.6 Ekologické faktory

Situaci okolo životního prostředí lze v současnosti považovat za často zmiňovaný problém, neboť je všeobecně známo, že na jeho stav je stále co zlepšovat. K odstranění negativních trendů přistupuje Ministerstvo životního prostředí zaváděním řady legislativních i nelegislativních opatření. Hlavní prioritou je oblast zlepšení kvality ovzduší, zejména v parametrech, které nejvíce ovlivňují lidské zdraví.

Každá společnost by měla dbát na ochranu životního prostředí a být aktivní v oblasti ekologie. Také analyzovaný podnik, zabývající se výrobou plastových výrobků, musí dodržovat přísné normy týkající se životního prostředí, včetně nakládání s odpady. Společnost XY si je vědoma důležitosti ochrany životního prostředí, právě proto již před několika lety implementovala systém environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001.

7 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Cílem analýzy konkurenčních sil je vytvořit si představu o konkurenčním prostředí, které ovlivňuje pozici podniku v odvětví.

7.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Dnešní doba všeobecně není příliš příznivá pro založení podniku v jakékoli oblasti podnikání. Bariéry vstupu do daného oboru plastikářského průmyslu jsou obzvlášť vysoké. Je zde proto jen malá pravděpodobnost vstupu nového konkurenta. Jedná se totiž o velmi specifickou výrobu, která je náročná jak kapitálově, tak také na technologie a technologické postupy. Další bariérou by mohl být i nedostatek zkušeností v daném oboru.

Podnik XY může navíc zákazníkovi nabídnout zajištění komplexní dodávky tj. od vývoje až po konečný produkt. V České republice tak existuje jen malá konkurence, která by mohla podnik XY ohrozit. Jako hrozbu by však mohl brát výrobky pocházející z okolních vyspělých zemí, které ale oslabuje faktor vyšší cenové hladiny. Případně ze zemí s levnější pracovní silou. Výrobky z těchto zemí ale nedosahují kvality požadované odběrateli.

7.2 Hrozba substitutů

Současným trendem je stále se zvyšující využívání plastů obecně. Jedním z důvodů je skutečnost, že dříve používané materiály jsou nahrazovány právě plasty.

Výroba společnosti XY je natolik technologicky specifická, že její produkty jsou v současné době substituty ohroženy jen docela málo. Firma navíc disponuje vlastním výzkumem a vývojem. Snaží se tak neustále zlepšovat kvalitu svých výrobků a uspokojovat stále se zvyšující požadavky zákazníků. Hrozbou by snad mohlo být pouze vyvinutí nového materiálu, který by se vyznačoval vlastnostmi lepšími než plasty, popřípadě nějaký nový způsob jeho zpracování.

7.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé hrají v případě podniku XY klíčovou roli. Firma je totiž závislá na jediném dodavateli klíčového materiálu. Z toho plyne, že tyto vstupy jsou pro ni velmi důležité. Jejich výpadek by mohl firmě způsobit značné problémy. Vyjednávací sílu dodavatelů můžeme tedy označit jako relativně silnou.

7.4 Vyjednávací síla odběratelů

Zákazníky analyzované společnosti můžeme rozdělit do několika okruhů. Podnik dodává především výrobky do automobilového průmyslu, dále pak do oblasti zemědělské, termo-regulační a zdravotnické techniky. Zákazníky tvoří jak firmy z České republiky, tak ze zahraničí.

Obzvláště ze strany výrobců automobilů a zemědělské techniky, nejvýznamnějších okruhů odběratelů, je vyjednávací síla poměrně silná. Společnost je do jisté míry ovlivňována tlakem na kvalitu a komplexnost dodávek, ale také na prodlužování doby splatnosti faktur. Podniku většinou nezbyvá nic než tyto podmínky přijmout. Odměnou je jim ovšem dlouhodobá spolupráce a stabilní příjem zakázek. V ostatních okruzích zákazníků není tento tlak tolik patrný.

7.5 Konkurence

V České republice nemá společnost XY významnou konkurenci, což je dáno hlavně jeho specifickou výrobou. Pro tuto společnost prakticky neexistuje rivalita mezi konkurenty. Neznamená to však, že by určovala vývoj trhu případně ceny.

8 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY

SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s vlivy jeho okolí respektive s příležitostmi a hrozbami.

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cenová konkurenceschopnost na trzích západní Evropy ○ Vyvážené portfolio zákazníků ○ Vlastní vývoj nových technologických postupů ○ Vysoká kvalitativní úroveň výrobků ○ Unikátní technologie ○ Kvalitní lidský potenciál ○ Součást nadnárodního koncernu 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Vysoký podíl ruční práce dokončovacích operací ○ Výrobní kapacita limitována plochou ○ Narušení plynulého toku mezi výrobou a dokončovacími operacemi ○ Projekty se sezónním charakterem ○ Jediný dodavatel klíčového materiálu ○ Snížená „tzv. koncernová“ flexibilita ○ Absence funkčního výrobního modulu
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Proniknutí na celosvětové trhy ○ Zájem průmyslu o inovativní řešení (redukce hmotnosti apod.) ○ Růst automobilového průmyslu ve střední Evropě ○ Stále vyšší využívání plastů obecně ○ Komplexní projekty (od vývoje po dodávku celku) 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hospodářská situace ve světě, Evropě a v ČR ○ Nestabilní vývoj ceny ropy ○ Zdražování energetických vstupů ○ Růst konkurence ○ Rostoucí cena pracovní síly ○ Vývoj kurzu české koruny vůči euru

Obr. 6: SWOT analýza (vlastní zpracování)

Mezi nejvýznamnější silné stránky patří vysoká kvalitativní úroveň výrobků a vlastní vývoj nových technologických postupů. Cenová konkurenceschopnost začíná být trochu potlačována do pozadí, i přesto však není zanedbatelnou silnou stránkou.

Silné stránky podniku mají úzkou vazbu na příležitosti firmy. V současné době odběratelské firmy hledají komplexní zajištění dodávky tj. od vývoje po konečný produkt. Tuto komplexnost je firma schopna nabídnout. Zároveň zákazníci v posledních letech požadují i inovativní přístupy. Proto můžeme tyto příležitosti označit za nejdůležitější.

Hlavními slabými stránkami jsou plynulý tok mezi výrobou a dokončovacími operacemi a limitace kapacity výrobní plochy, což sebou přináší vícenáklady.

Nejsilnější hrozbou je obecně zdražování vstupů, a to jak surovin, tak lidského potenciálu.

9 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY

Finanční analýzu lze chápat jako soubor činností, jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. Měla by odhalit zdraví podniku, ale také jeho silné a slabé stránky.

Předkládaná finanční analýza obsahuje výsledky a závěry pro období let 2007 – 2011. Účetní výkazy jsou přílohou této práce (Příloha I).

9.1 Analýza absolutních ukazatelů

V účetních výkazech jsou obsaženy údaje, které lze přímo využít – absolutní ukazatele. A to zejména k analýze trendů a k procentnímu rozboru položek. (Pavelková, Knápková a Pálka, 2009, s. 17)

9.1.1 Majetková a finanční struktura podniku

Základní informace o majetkové a finanční struktuře podniku získáme z jednotlivých položek aktiv a pasiv v rozvaze. Podrobné rozborů horizontální a vertikální analýzy podniku i odvětví jsou obsaženy v příloze (Příloha II).

Bilanční suma aktiv podniku XY se v letech 2007 – 2009 vyznačuje mírně klesající tendencí. V následujících letech již můžeme pozorovat její růst, který je obzvláště patrný v roce 2011, kdy hodnota aktiv vzrostla oproti předchozímu roku o celých 40%. Hodnota celkových aktiv se během tohoto období pohybovala v rozmezí od 242 000 do 386 000 tis. Kč. Položka dlouhodobého majetku tvoří v průměru pouze 34% celkových aktiv. Z toho nehmotný majetek tvoří nevýznamnou část. Větší podíl připadá právě na hmotný majetek, který zahrnuje především stroje a výrobní technologie. Největších investic bylo dosaženo v roce 2007 a 2008, a to v souvislosti s nákupem nové vzduchotechniky, forem, vybudování sušicího boxu v lakovně, CNC frézy, vakuového lisu atd. Jednalo se o investice okolo 35 mil. Kč v každém z těchto let. V majetku společnosti se nachází také pozemek ve výši 8,6 mil. Kč, který společnost zakoupila v roce 2002 s cílem vybudovat výrobní haly. Společnost však stále sídlí v pronajatých prostorách. V současné době se ale znovu začíná uvažovat o realizaci vlastního objektu na tomto pozemku. Nedokončený dlouhodobý majetek tvoří z větší části technické zhodnocení pronajatých prostor a pořízené technologie neuvedené do užívání. Jeho vyšší podíl na celkových aktivech můžeme poz-

rovat právě v letech významných investic společnosti. V roce 2007 tvořil dokonce 13,2% z celkových aktiv. Z oběžných aktiv představují nejvýznamnější položku krátkodobé pohledávky, které tvoří přibližně 40% celkových aktiv. Výjimkou byl rok 2008, kdy to bylo pouze 35%. Od roku 2009 poskytuje pravidelně společnost krátkodobé půjčky své mateřské společnosti, které zvyšují objem krátkodobých pohledávek v těchto letech v průměru o 7%. Druhou nejvýznamnější položkou oběžných aktiv jsou zásoby, které v podstatě kopírují tržby. V roce 2009 byl zaznamenán nejnižší stav zásob, který měla na svědomí ekonomická krize a s ní související pokles poptávky po výrobcích. Následující dva roky pak byly ve znamení prudkých nárůstů, a to téměř o 40% v obou letech. U krátkodobého finančního majetku lze pozorovat střídající se nárůsty a poklesy mezi jednotlivými lety. Časové rozlišení představuje nevýznamnou položku, pouze v roce 2011 si můžeme povšimnout určitého zvýšení. Ve srovnání s odvětvím lze konstatovat, že v majetkové struktuře společnosti XY je daleko menší zastoupení dlouhodobého majetku než v odvětví. Zatímco v podniku XY se podílí tento majetek na aktivech v průměru 34%, u odvětví je to 44 až 67%. To vyplývá ze skutečnosti, že analyzovaná společnost podniká v pronajatých prostorách.

U vývoje zdrojů krytí je důležité, že vlastní kapitál ve sledovaném období vykazuje rostoucí trend, což znamená, že při konstantní výši základního kapitálu je společnost trvale zisková. Největší meziroční nárůst vlastního kapitálu byl zaznamenán v roce 2008 (28%). Společnost si z minulých let nesla ztrátu, která vznikla jednorázovým účetním odpisem nehmotných výsledků výzkumné činnosti. Postupně docházelo k jejímu umořování a v roce 2011 byla tato ztráta definitivně zlikvidována. Porovnáme-li podíl vlastních a cizích zdrojů, je zřejmé, že vlastní kapitál převyšuje cizí zdroje s výjimkou roku 2007, kdy cizí kapitál zaujímal téměř 60% celkových pasiv. Tento nárůst je spojen především s rozběhem nových zakázek. Vysokou hodnotu dlouhodobých závazků (půjčky od mateřské společnosti) v roce 2007 a následně prakticky nulové hodnoty lze vysvětlit změnou úvěrové politiky. Mateřská společnost přestala poskytovat půjčky svým dcerám a podnik XY se tak opět vrátil k úvěrování domácimi bankami, což signalizuje i nárůst bankovních úvěrů mezi lety 2007 a 2008 o více jak 200%. Nejvýznamnější položkou krátkodobých závazků jsou závazky z obchodních vztahů. Jejich podíl na celkových aktivech se ve sledovaném období pohybuje v rozmezí od 10% do 28%. Největší nárůst této položky můžeme zaznamenat mezi roky 2010 a 2011 (195%). Finanční struktura analyzované společnosti je relativně vyvážená a odpovídá finanční struktuře v odvětví.

9.1.2 Analýza výnosů a nákladů

Tabulky obsahující procentuální rozbor položek výnosů a nákladů a vývojové trendy u položek výkazu zisku a ztráty podniku a odvětví se nachází v příloze (Příloha III).

Z výkazu zisku a ztrát je evidentní, že se jedná o výrobní firmu. Její hlavní položkou výnosů jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, které tvoří převážnou část celkových výnosů. Jejich podíl na celkových výnosech se pohybuje v rozmezí od 77% do 82%. Po prudkém poklesu těchto tržeb v roce 2009 (o 40%), který byl způsoben celosvětovou krizí a následným poklesem poptávky, dochází v dalších letech opět k jejich růstu. U odvětví tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb zhruba 85% výnosů. Hodnocená společnost se tedy pohybuje mírně pod touto hranicí. Relativně významnou položkou jsou též tržby za prodej zboží. Ty tvoří ve sledovaném období 12 až 21% z celkových výnosů. Položka změna stavu vnitropodnikových zásob v roce 2009 vykazuje výrazné snížení (-19 136 tis. Kč). Důvodem tohoto snížení byl plán produkce na první čtvrtletí následujícího roku, který nevyžadoval vysokou míru rozpracovanosti. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu tvoří pouze 1 – 2% celkových výnosů. V letech 2007 a 2009 eviduje společnost XY výnosy z přecenění derivátových obchodů na reálnou hodnotu. V položce ostatní finanční výnosy dominují především kurzové rozdíly. Jejich největší nárůst byl zaznamenán mezi lety 2007 a 2008, a to o více jak 190%.

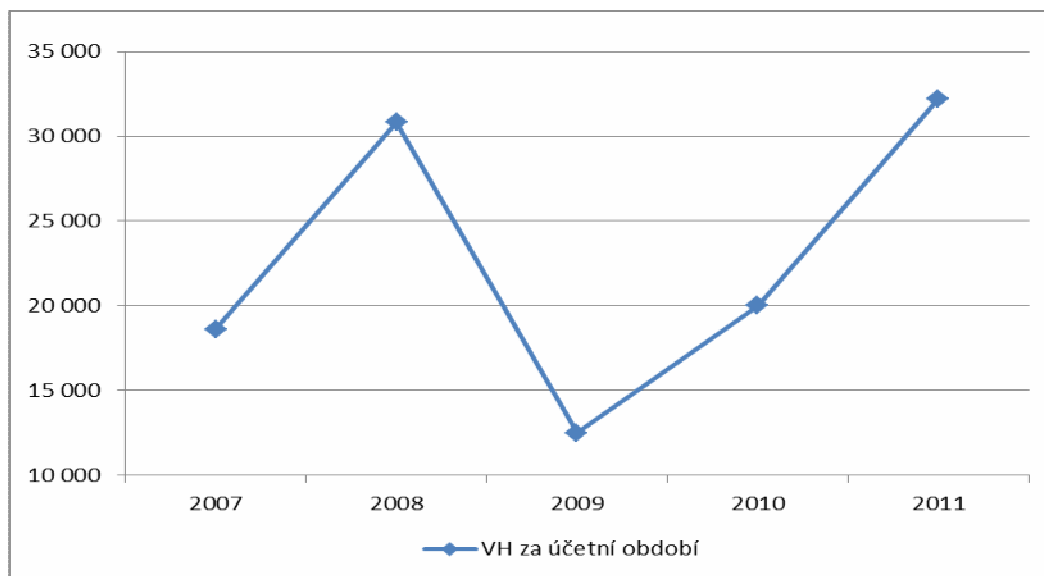
Z hlediska nákladů můžeme pozorovat nejvyšší zastoupení výkonové spotřeby na celkových nákladech, což je pro výrobní podniky charakteristické. Výkonová spotřeba tvoří 48 – 62% všech nákladů. Ve srovnání s odvětvím je podíl této položky na celkových nákladech nižší, což je dáno relativně vysokým podílem prodeje zboží, který není zahrnován do výkonové spotřeby. Tato skutečnost je způsobena situací, kdy odběratel požadoval dodání kompletní sady dílů. Jelikož společnost nevlastnila potřebné technické vybavení pro část dílů poptávaných v této sadě, byla v zájmu získání zakázky nucena daný díl poplat a nechat vyrobit jinde. A následně pak prodat jako zboží, což objasňuje výši této položky. Výkonová spotřeba v odvětví tvoří zhruba 70%. Vývoj výkonové spotřeby navíc v podstatě odpovídá vývoji tržeb. Jako další významnou položku můžeme označit osobní náklady, které také svým vývojem kopírují tržby. Můžeme si povšimnout vyššího podílu osobních nákladů na celkových nákladech podniku XY oproti odvětví. To je dáno zejména vyšším podílem ruční práce při dokončovacích operacích v této firmě. U mzdových nákladů dochází

do roku 2008 k jejich zvyšování, a to jak v důsledku nárůstu počtu zaměstnanců, tak i v důsledku zvyšování mezd. V následujícím roce však hodnota těchto nákladů klesá, což je dáno hlavně markantním propouštěním. Od roku 2010 dochází opět k jejich postupnému nárůstu. Poměrně významný podíl na nákladech společnosti představují odpisy. Jejich zvýšený přírůstek je patrný především v roce 2008, kdy činil 84%. Tato skutečnost je dána zařazením nových strojů a zařízení do užívání. V roce 2008 zaznamenáváme výrazný skok také u položky tvorba rezerv a opravných položek. Došlo zde k meziročnímu zvýšení o 300%. Společnost byla nucena zvýšit rezervy o 4 875 tis. Kč, a to na reklamace od zákazníků, ale také na nevybranou dovolenou, odstupné a ostatní rizika. Opravné položky byly zvýšeny o 8 504 tis. Kč. Ty společnost tvoří k pohledávkám, zásobám a nedokončenému majetku. Na poklesu položky tvorba rezerv a opravných položek v roce 2010 se nejvíce podílelo snížení opravné položky k investičnímu majetku a rezervy na odstupné. Ostatní položky představují nevýznamnou část nákladů.

V tabulce (Tab. 3) je sumarizován přehled vývoje výsledku hospodaření i jeho jednotlivých součástí. Ve sledovaném období lze vyzorovat kolísavý vývoj výsledku hospodaření. Za velmi úspěšný můžeme označit rok 2008, kdy podnik generoval čistý zisk ve výši 30 829 tis. Kč. Důvodem tohoto úspěchu byla skutečnost, že podniku XY se podařilo získat několik významných zakázek, díky kterým došlo k výraznému zvýšení tržeb a následně i hospodářského výsledku. V dalším roce ale dochází k výraznému propadu téměř o 60%. Vzhledem k finanční a ekonomické krizi ve světě dochází k poklesu výroby a zároveň také k poklesu zisku společnosti. Od roku 2010 zisk opět roste. A rok 2011 dokonce překonává výsledky velmi úspěšného roku 2008. Finanční výsledek hospodaření se s výjimkou posledního roku pohybuje v záporných číslech, což je způsobeno vyšším podílem finančních nákladů oproti výnosům.

Tab. 3: Vývoj výsledku hospodaření podniku XY (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Provozní VH	25 363	42 438	16 793	25 866	38 463
Finanční VH	-686	-2 959	-565	-250	3 042
Mimořádný VH	0	0	0	0	0
VH za účetní období	18 603	30 829	12 488	20 021	32 205
VH před zdaněním z VZZ	24 677	39 479	16 228	25 616	41 505
VH před zdaněním a úroky	26 606	42 026	17 153	26 966	42 853
Nákladové úroky	1 929	2 547	925	1 350	1 348

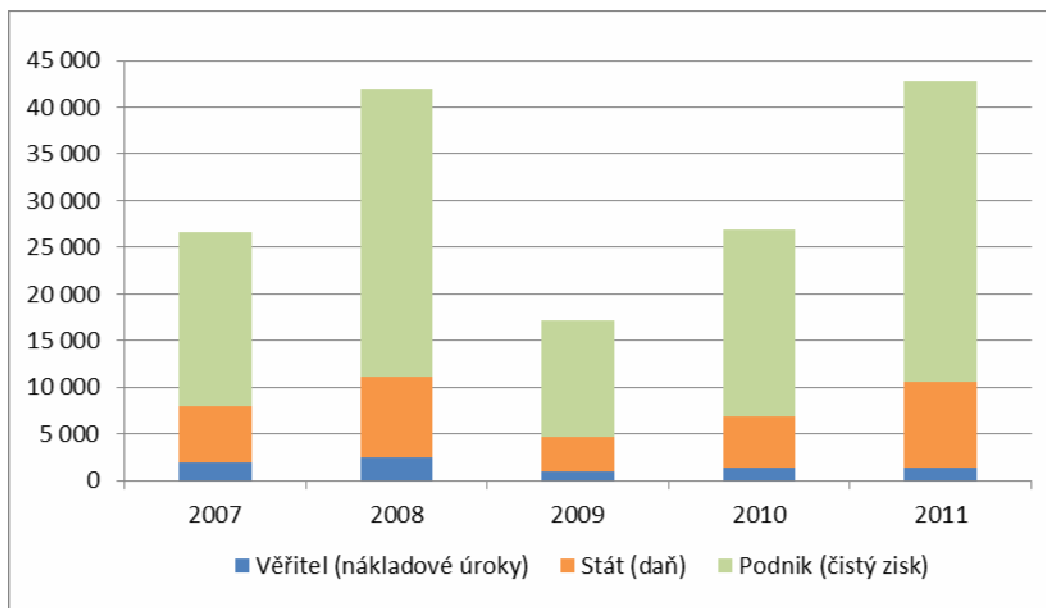


Obr. 7: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč) (vlastní zpracování)

Tab. 4: Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
EBIT	26 606	42 026	17 153	26 966	42 853
Věřitel (nákladové úroky)	1 929	2 547	925	1 350	1 348
Stát (daň)	6 074	8 650	3 740	5 595	9 300
Podnik (čistý zisk)	18 603	30 829	12 488	20 021	32 205

Také z tabulky (Tab. 4) a grafu (Obr. 8) je patrný kolísavý vývoj čistého zisku. Úspěšný rok 2008 byl totiž vystřídán enormním propadem v následujícím roce. Poslední dvě sledovaná období jsou již ve znamení pozitivního vývoje. Ve vazbě na rostoucí objem zisku zpravidla rostly i nákladové úroky, s výjimkou roku 2011. Výše daňové povinnosti je adekvátní k výši zisku.



Obr. 8: Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním v letech 2007 – 2011
(vlastní zpracování)

9.2 Analýza rozdílových ukazatelů

V tabulce (Tab. 5) je uveden vývoj ČPK v podniku XY v jednotlivých letech. Pozitivně můžeme zhodnotit ve všech letech kladnou výši ČPK, která se navíc neustále zvyšuje. Znamená to, že firma tvoří dostatečný finanční polštář, který jí umožňuje pokračovat ve svých aktivitách i v případě nepříznivé situace.

Tab. 5: Vývoj čistého pracovního kapitálu podniku XY (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Čistý pracovní kapitál	77 108	84 355	98 733	103 474	105 784

9.3 Analýza poměrových ukazatelů

Tato část zahrnuje ukazatele likvidity, zadluženosti, rentability a aktivity, případně ostatní ukazatele.

9.3.1 Analýza likvidity

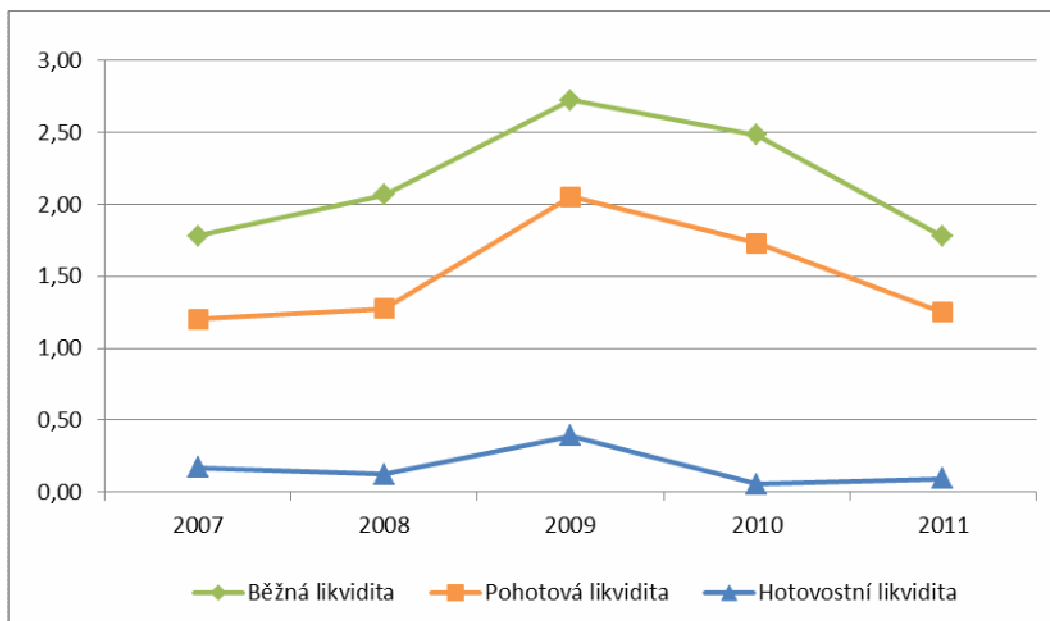
Tab. 6: Ukazatele likvidity – podnik XY (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011	Doporuč. hodnoty MPO
Běžná likvidita	1,78	2,07	2,72	2,48	1,78	1,5 - 2
Pohotová likvidita	1,20	1,27	2,05	1,73	1,25	1
Hotovostní likvidita	0,17	0,12	0,39	0,06	0,09	0,2
ČPK/OA	43,87%	51,59%	63,30%	59,68%	43,70%	
ČPK/A	29,59%	32,67%	40,79%	37,35%	27,37%	

Tab. 7: Ukazatele likvidity – odvětví (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	Doporuč. hodnoty MPO
Běžná likvidita	1,01	1,32	1,92	2,05	1,5 - 2
Pohotová likvidita	0,70	0,89	1,48	1,58	1
Hotovostní likvidita	0,14	0,15	0,31	0,62	0,2
ČPK/OA	0,51%	24,52%	47,79%	51,13%	
ČPK/A	0,16%	9,40%	23,31%	28,03%	

Z tabulek (Tab. 6 a Tab. 7) si můžeme povšimnout, že ukazatele běžné a pohotové likvidity u podniku XY jsou téměř ve všech obdobích nad úrovní doporučených hodnot Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO), což pro toto odvětví není úplně typické. Tato skutečnost je způsobena hlavně tím, že společnost má mnohem větší podíl oběžných aktiv na celkových aktivech než je tomu v odvětví. Naopak hotovostní likvidita se pohybuje spíše pod úrovní hodnot doporučených, a to zejména v letech 2010 a 2011, kdy dosahuje pouze hodnot 0,06 a 0,09.



Obr. 9: Vývoj likvidity – podnik XY v letech 2007 – 2011 (vlastní zpracování)

9.3.2 Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury

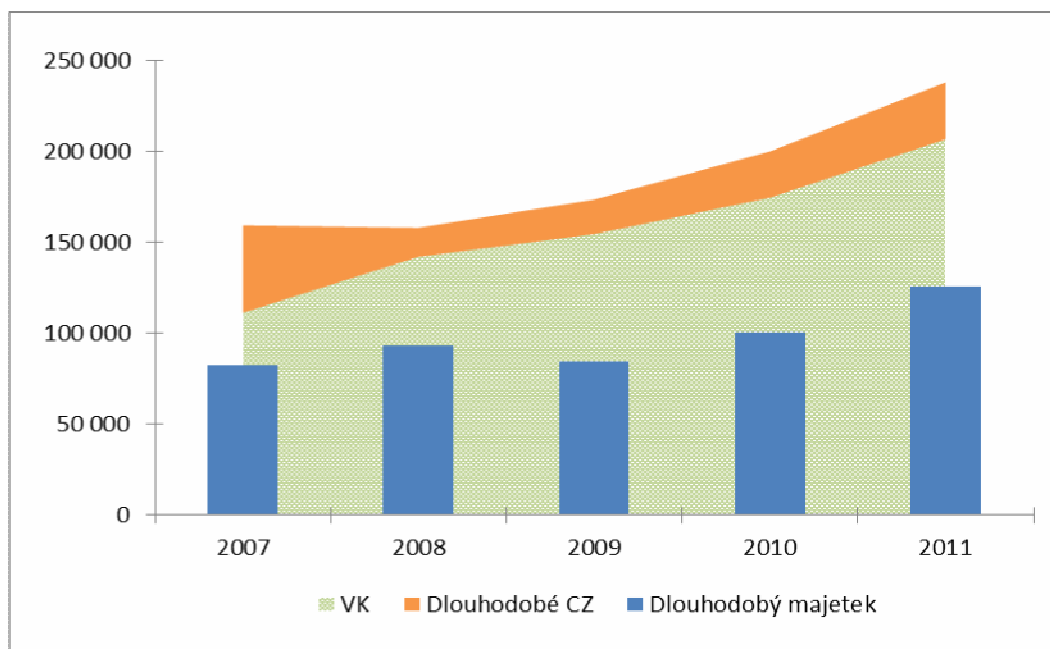
Tab. 8: Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury – podnik XY (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	57,30%	39,73%	33,70%	36,29%	46,50%
Míra zadluženosti	1,34	0,72	0,53	0,58	0,87
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	32,21%	15,60%	23,29%	25,32%	17,41%
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	30,18%	10,12%	10,95%	12,73%	13,14%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	1,35	1,53	1,83	1,74	1,65
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	1,94	1,70	2,05	1,99	1,90
Ukazatel úrokového krytí	13,79	16,50	18,54	19,97	31,79

Tab. 9: Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury – odvětví (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost	45,32%	44,09%	41,05%	38,54%
Míra zadluženosti	0,82	0,79	0,71	0,64
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	26,48%	31,01%	34,90%	25,86%
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	17,91%	19,70%	19,81%	14,12%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	0,82	0,92	1,17	1,38
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	1,00	1,14	1,46	1,60
Ukazatel úrokového krytí	11,74	5,54	18,66	19,98

Celková zadluženost podniku XY se pohybuje pod úrovní doporučených hodnot tj. rozpětí 40 – 60%. Pouze v roce 2007 vykazuje ukazatel celkové zadluženosti vyšší hodnotu než v ostatních sledovaných letech, a to 57%. Ve srovnání s odvětvím společnost dosahuje mírně nižších hodnot, kromě již zmíněného roku 2007. Lze tedy konstatovat, že firma má stále ještě určitý prostor pro využívání cizích zdrojů. Jejich přiměřený růst může totiž přispět k celkové rentabilitě a tím i k vyšší tržní hodnotě firmy. Míra zadluženosti se pohybuje mírně pod úrovní odvětví s výjimkou roku 2007 a má stejnou vypovídající schopnost jako celková zadluženost. V případě našeho podniku XY nejsou k objemu cizího kapitálu přičítány leasingové závazky, neboť se nejedná o částku, která by výrazně ovlivnila ukazatele zadluženosti. Podíl dlouhodobých závazků na cizích zdrojích je pod úrovní odvětví. Výjimkou je pouze rok 2007, kdy můžeme zaznamenat výrazně vyšší hodnotu oproti dalším obdobím. Tato vyšší hodnota byla zapříčiněna poskytnutím půjčky od mateřské společnosti, u které však nebyla přesně definována splatnost. Ve všech sledovaných letech kryje společnost svůj dlouhodobý majetek dlouhodobými zdroji, více než je v odvětví obvyklé. Situaci znázorňuje níže uvedený graf (Obr. 10). Úrokové krytí obecně dosahuje vysokých hodnot, a to jak u podniku XY, tak v odvětví. V případě analyzované společnosti jsou úroky pokryty ziskem 14 až 20 krát, v roce 2011 dokonce téměř 32 krát. Je tedy zřejmé, že firma tak nemá problémy splácet úroky z půjček.



Obr. 10: Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji v letech 2007 – 2011 (vlastní zpracování)

9.3.3 Analýza rentability

Tab. 10: Ukazatele rentability – podnik XY (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilita tržeb	4,81%	5,29%	3,46%	4,98%	6,06%
Rentabilita výnosů	6,46%	6,88%	4,81%	6,37%	7,63%
Rentabilita celkového kapitálu	10,21%	16,28%	7,09%	9,73%	11,09%
Rentabilita úplatného kapitálu	22,60%	25,83%	8,79%	12,13%	16,34%
Rentabilita vlastního kapitálu	16,72%	21,70%	8,08%	11,47%	15,57%

Tab. 11: Ukazatele rentability – odvětví (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010
Rentabilita tržeb	5,67%	5,92%	7,47%	8,65%
Rentabilita výnosů	8,29%	6,99%	10,04%	11,10%
Rentabilita celkového kapitálu	12,01%	13,62%	14,73%	17,55%
Rentabilita úplatného kapitálu	14,95%	11,61%	20,40%	24,11%
Rentabilita vlastního kapitálu	14,78%	16,43%	18,79%	22,38%

Ukazatele rentability signalizují, že společnost je ve sledovaném období trvale zisková. Rentabilita tržeb i výnosů se ve všech letech pohybuje pod úrovní hodnot v odvětví. Rostoucí trend v prvních letech je vystřídán propadem v roce 2009, který byl ovlivněn vysokým podílem odpisů, kurzovými ztrátami a výplatou odstupného. V dalších letech můžeme pozorovat opět růst. Zvyšující se míra rentability v letech 2010 a 2011 je způsobena především vyšším objemem tržeb a nízkou výkonovou spotřebou. Rentabilita celkového kapitálu se kromě roku 2008 pohybuje pod úrovní odvětví. U rentability úplatného kapitálu můžeme v prvních dvou letech sledovaného období pozorovat výrazně vyšší hodnoty než je tomu v odvětví. I zde však v roce 2009 dochází k výraznému propadu respektive k poklesu hodnot pod úroveň odvětví. Totéž lze říci i o rentabilitě vlastního kapitálu. Obecně však můžeme hodnotit ziskovost vložených prostředků jako dobrou, neboť výrazně převyšuje úroveň výnosových úroků poskytovaných bankou. Rentabilita celkového kapitálu je nižší než rentabilita vlastního kapitálu, z čehož lze usuzovat, že firma ne zcela efektivně využívá cizí zdroje. Ziskovost vlastního kapitálu je důležitá hlavně pro vlastníky společnosti. V případě hodnot nad 10% by mohl být vlastník relativně spokojen. Tohoto výsledku firma dosahuje kromě roku 2009, kdy se pohybuje mírně pod touto hranicí.

9.3.4 Vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu

Vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu je vyjádřen faktory – úroková redukce zisku a tzv. finanční páka. Společný vliv obou těchto protichůdných faktorů lze vyjádřit součinem, který se nazývá ziskový účinek finanční páky neboli multiplikátor kapitálu akcionářů. (Pavelková, Knápková a Pálka, 2009, s. 35)

V případě společnosti XY (Tab. 12) je hodnota multiplikátoru vždy větší jak 1. Z tohoto důvodu je zde ještě prostor pro zvyšování cizích zdrojů v kapitálové struktuře, což by se příznivě odrazilo na rentabilitě vlastního kapitálu.

Tab. 12: Multiplikátor vlastního kapitálu podniku XY (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
EBT/EBIT	0,93	0,94	0,95	0,95	0,97
A/VK	2,34	1,82	1,57	1,59	1,87
Multiplikátor	2,17	1,71	1,48	1,51	1,81

9.3.5 Analýza aktivity

Při výpočtech byly v tabulkách u položky tržby použity veškeré tržby tj. tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, tržby za prodej zboží a tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Podnik XY vykazuje poměrně vysoké tržby za prodej zboží, což není pro výrobní firmu úplně typické. U závazků a pohledávek bylo počítáno se sumou krátkodobých a dlouhodobých závazků respektive pohledávek. Dlouhodobé pohledávky nebyly vyčleňovány zvlášť, neboť jejich hodnota byla nižší než 0,5% na celkových aktivech. U dlouhodobých závazků došlo ve výkaze k nárůstu pouze v roce 2007, fakticky se jednalo o závazek, který byl splacen do jednoho roku.

Tab. 13: Ukazatele aktivity – podnik XY (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,48	2,26	1,49	1,45	1,37
Obrat celkových aktiv z výnosů	1,58	2,37	1,47	1,53	1,45
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	53,13	37,98	37,59	46,95	48,61
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	95,08	56,97	95,64	104,71	106,96
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	130,69	46,03	35,56	42,71	75,94
Obratovost pohledávek	3,79	6,32	3,76	3,44	3,37
Obratovost závazků	2,75	7,82	10,12	8,43	4,74

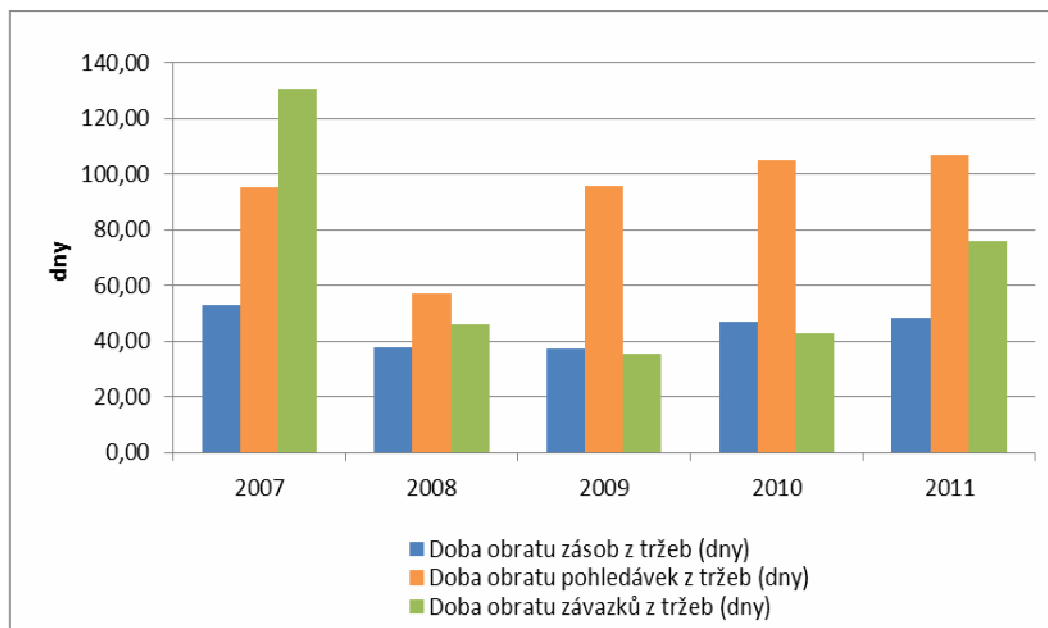
Tab. 14: Ukazatele aktivity – odvětví (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,31	1,55	1,46	1,57
Obrat celkových aktiv z výnosů	1,45	1,95	1,47	1,58
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	26,19	29,43	27,22	28,87
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	48,63	49,84	73,76	58,92
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	50,55	51,86	63,05	56,37
Obratovost pohledávek	7,40	7,22	4,88	6,11
Obratovost závazků	7,12	6,94	5,71	6,39

Doba obratu celkových aktiv vypočítaná z tržeb i výnosů se pohybuje na stejné úrovni. Ve všech sledovaných letech převyšuje doporučenou hodnotu 1, téměř vždy převyšuje i obrat celkových aktiv odvětví. Je patrné, že firma má vhodnou majetkovou vybavenost a je schopna svůj majetek efektivně využívat.

Podnik XY stabilně vykazuje vysoké hodnoty doby obratu zásob. V letech 2008 a 2009 sice můžeme zaznamenat hodnoty nižší, přesto však podnik nedosahuje doby obratu v odvětví. Vyšší doba obratu zásob než v odvětví je dána specifickým výrobním cyklem, který vyžaduje držet vysokou úroveň rozpracované výroby, neboť musí respektovat technologické časy (doba zrání, sušení apod.).

V případě doby obratu pohledávek můžeme sledovat vcelku vysoké hodnoty. Výjimkou je pouze rok 2008, ve kterém došlo ke snížení obratu o 40 dnů. I ve srovnání s odvětvím dosahuje společnost výrazně vyšších hodnot. Nejdelší doby obratu závazků bylo dosaženo v roce 2007, což bylo způsobeno vysokým nákupem surovin, technologií, ale i investic v posledním čtvrtletím, což víceméně zkresluje dobu obratu závazků. Při porovnání pohledávek a závazků můžeme konstatovat, že pouze v roce 2007 doba obratu závazků převyšuje dobu obratu pohledávek, od následujícího roku je tomu právě naopak. Vzhledem k tomu, že firma měla v roce 2009 dostatečné finanční krytí na běžných účtech, využila nabídky dodavatelských skont a provedla úhrady faktur před termíny splatnosti. Teprve v roce 2011 můžeme pozorovat mírné přiblížení daných hodnot.



Obr. 11: Vývoj ukazatelů obratovosti v letech 2007 – 2011 (vlastní zpracování)

9.3.6 Spider analýza

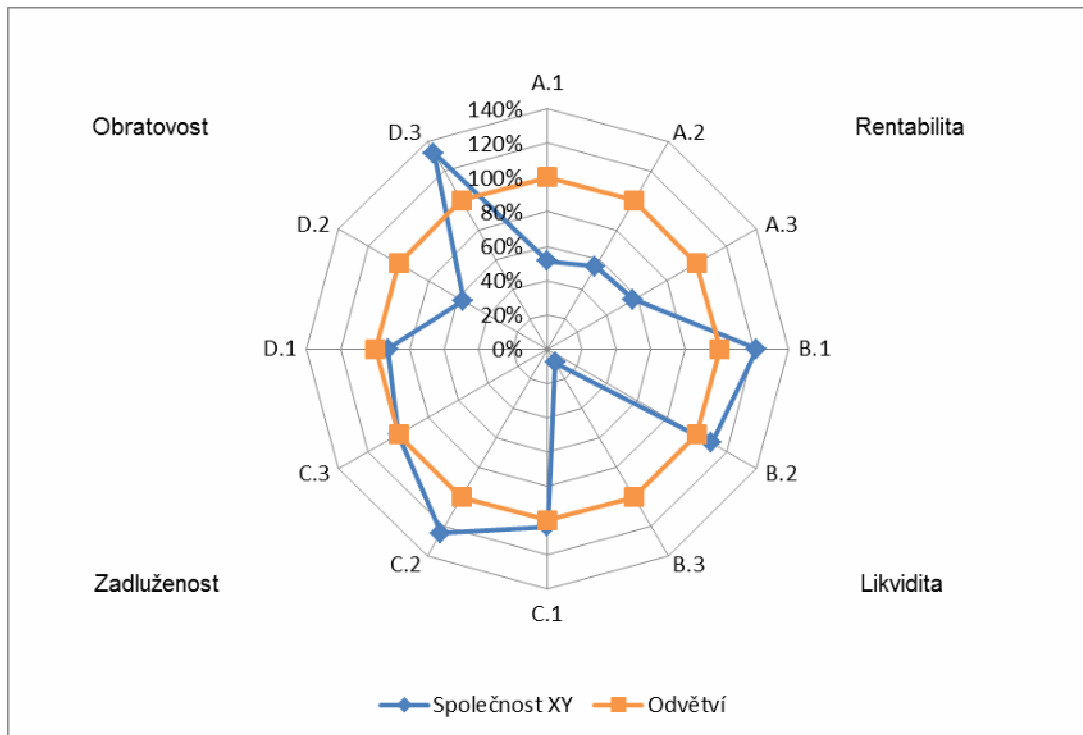
Výsledky 4 základních skupin poměrových ukazatelů (zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity) lze přehledně shrnout pomocí paprskového grafu. Na obrázku můžeme vidět kromě křivky vyjadřující výši ukazatelů podniku také linii odvětví, která slouží jako základna pro výpočet.

Tab. 15: Porovnání poměrových ukazatelů v roce 2010 (vlastní zpracování)

		Společnost XY	Odvětví
Rentabilita	A.1 Rentabilita vlastního kapitálu	11,47%	22,38%
	A.2 Rentabilita aktiv	9,73%	17,55%
	A.3 Rentabilita výnosů	6,37%	11,10%
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	2,48	2,05
	B.2 Pohotová likvidita	1,73	1,58
	B.3 Hotovostní likvidita	0,06	0,62
Zadluženost	C.1 Vlastní kapitál/Aktiva	0,63	0,61
	C.2 Krytí dlouh. majetku dlouh. kapitálem	1,99	1,60
	C.3 Úrokové krytí	19,97	19,98
Obratovost	D.1 Obratovost aktiv	1,45	1,57
	D.2 Obratovost pohledávek	3,44	6,11
	D.3 Obratovost závazků	8,43	6,39

V rámci spider analýzy byly srovnávány hodnoty podniku XY a odvětví za rok 2010. Z tabulky (Tab. 15) a obrázku (Obr. 12) je patrné, že analyzovaná společnost vykazuje dob-

rých výsledků, má však určité rezervy. Velmi dobrých hodnot podnik dosahuje u běžné a pohotové likvidity a krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem. Mírně nad úrovní nebo na úrovni odvětví se pohybuje v případě vlastního kapitálu na aktiva, úrokového krytí a obratovosti aktiv. Podle ukazatelů rentability je patrné, že společnost je zisková, ovšem hodnot v odvětví nedosahuje. Zejména však obratovost pohledávek a závazků a také hotovostní likvidita jsou pro firmu slabinou.



Obr. 12: Poměrové ukazatele – podnik XY a odvětví v roce 2010 (vlastní zpracování)

9.4 Souhrnné ukazatele

V rámci finanční analýzy lze použít různé souhrnné ukazatele, které vyjadřují finanční pozici a finanční zdraví podniku. Jejich vypovídající schopnost je však omezená.

9.4.1 Index IN01

Podle Indexu IN01 nejsou signalizovány finanční problémy, které by mohly firmu ohrozit. V roce 2007 se sice firma drží v šedé zóně, avšak na její horní hranici. V následujících letech se už pohybuje na hodnotách, které značí situaci, že podnik tvoří hodnotu.

Tab. 16: Výpočet indexu IN01 – podnik XY (vlastní zpracování)

Index IN01	2007	2008	2009	2010	2011
0,13 x A/CZ	0,227	0,327	0,386	0,358	0,280
0,04 x EBIT/NÚ	0,552	0,660	0,742	0,799	1,272
3,92 x EBIT/A	0,400	0,638	0,278	0,382	0,435
0,21 x V/A	0,332	0,497	0,309	0,321	0,305
0,09 x OA/(KZ+KBU)	0,160	0,186	0,245	0,223	0,160
Index IN01	1,671	2,308	1,960	2,083	2,451

9.4.2 EVA (ekonomická přidaná hodnota)

Uvedený model nepracuje s tržními hodnotami firemních aktiv, nevyjadřuje tvorbu skutečné hodnoty, ale pouze účetní realitu.

Před vypočtením samotného ukazatele EVA je nejprve nutné zjistit náklady na cizí a vlastní kapitál. K tomuto výpočtu bylo použito stavebnicového modelu.

Tab. 17: Výpočet nákladů na cizí a vlastní kapitál – podnik XY (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010
N_{CK}	3,63%	6,96%	2,28%	2,83%
Bezriziková sazba	4,28%	4,55%	4,67%	3,71%
$r_{podnikatelské}$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r_{LA}	4,78%	4,73%	4,68%	4,59%
$r_{FinStab}$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
WACC	9,06%	9,28%	9,35%	8,30%
r_e	12,07%	10,26%	11,32%	9,94%

Tab. 18: Výpočet ukazatele EVA – podnik XY (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010
ROE	16,72%	21,70%	8,08%	11,47%
r_e	12,07%	10,26%	11,32%	9,94%
VK (tis. Kč)	111 247	142 076	154 564	174 585
EVA (tis. Kč)	5 179	16 256	-5 016	2 675

Kromě roku 2009 společnost vytvářela kladnou hodnotu EVA. To znamená, že ve sledovaném období přispívala svými aktivitami ke zvyšování hodnoty pro své vlastníky. Počáteční

růst rentability vlastního kapitálu byl zastaven výrazným propadem v roce 2009. Vývoj r_e se držel v rozmezí od 10 do 12%. Vlastní kapitál ve sledovaných letech neustále roste. Nejvyšší přidané hodnoty bylo dosaženo v roce 2008, a to především v souvislosti s vysokou rentabilitou. Rok 2011 nebyl hodnocen z důvodu absence odvětvových údajů.

9.5 Závěry finanční analýzy

Finanční analýza nám pomohla zmapovat zdraví hodnocené společnosti. Odhalila jak silné, tak i slabé stránky v jednotlivých oblastech.

Podnik XY patří mezi významné subdodavatele plastových dílů především pro automobilový průmysl a zemědělskou techniku. Nepříznivé vlivy v těchto odvětvích se tak odrážejí i na fungování této společnosti.

Je zřejmé, že vývoj ve sledovaném období byl poznamenán několika událostmi, které se výrazně projevíly ve výsledcích hodnocení v některých letech. I přes některá úskalí však analyzovaná společnost dosahuje obecně dobrých výsledků a má předpoklady pro další rozvoj.

Nejlepších hodnot dosáhla společnost v posledním sledovaném roce, tedy v roce 2011, kdy dokonce mírně překonala velmi úspěšný rok 2008. Ovšem stejně jako v jiných odvětvích i zde na konci roku 2008 propukla ekonomická krize, která se naplno projevila až v hospodaření roku následujícího. Je však patrné, že společnost krizi úspěšně překonala a opět navazuje na dobré výsledky minulých let.

Ukazatele běžné a pohotové likvidity vykazují velmi dobrých hodnot. Pohybují se dokonce nad hodnotami v odvětví. Firmu lze tedy hodnotit jako solventní. Pouze v případě okamžité likvidity dosazuje podnik XY v posledních dvou letech o trochu horších výsledků.

Celkovou zadluženost firmy lze hodnotit jako relativně nízkou. Kromě roku 2007 se totiž pohybuje pod úrovní 50%. Z hlediska úrokového krytí dosahuje podnik vysokých hodnot. Firma je schopna generovat dostatečný zisk na pokrytí nákladových úroků.

Ukazatele rentability vykazují ve všech obdobích kladné hodnoty. Z toho plyne, že společnost vytvořila ve všech hodnocených obdobích zisk. Rentability podniku jsou ve většině případů mírně nižší než v odvětví, což je však dáno specifičností výroby.

Doba obratu celkových aktiv ve všech letech převyšuje doporučenou minimální hodnotu 1. Nejlepší hodnoty podnik dosáhl v roce 2008. V případě doby obratu zásob vykazuje společnost v porovnání s odvětvím relativně vysokých hodnot. Stejně tak můžeme hodnotit i dobu obratu pohledávek. Jedná se tak o oblast, kde má firma jisté rezervy.

Souhrnné ukazatele poukazují na dobré finanční zdraví podniku. Nejsou signalizovány žádné vážné problémy, které by mohly přiblížit firmu k bankrotu. S výjimkou roku 2009 společnost vždy vytvářela kladnou hodnotu EVA a přispívala tak svou činností ke zvyšování hodnoty pro akcionáře.

10 IMPLEMENTACE BSC DO SYSTÉMU ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Hlavním cílem této kapitoly je implementace Balanced Scorecard do řízení podniku XY. Na základě předchozích analýz bude vytvořen návrh daného konceptu. Ukazatele, které společnost v současné době sleduje, budou tedy rozšířeny o ukazatele nové.

Díky zavedení BSC dojde nejen k zefektivnění hodnocení výkonnosti podniku, ale tato implementace přinese také jasnější pravidla pro dosahování cílů a naplňování strategie podniku. Proces implementace konceptu Balanced Scorecard je rozdělen do následujících kroků:

- vytvoření základních předpokladů pro implementaci,
- vyjasnění podnikové vize a strategie,
- odvození strategických cílů,
- vybudování vztahů příčin a následků,
- výběr měřítek,
- stanovení strategických akcí,
- integrace BSC.

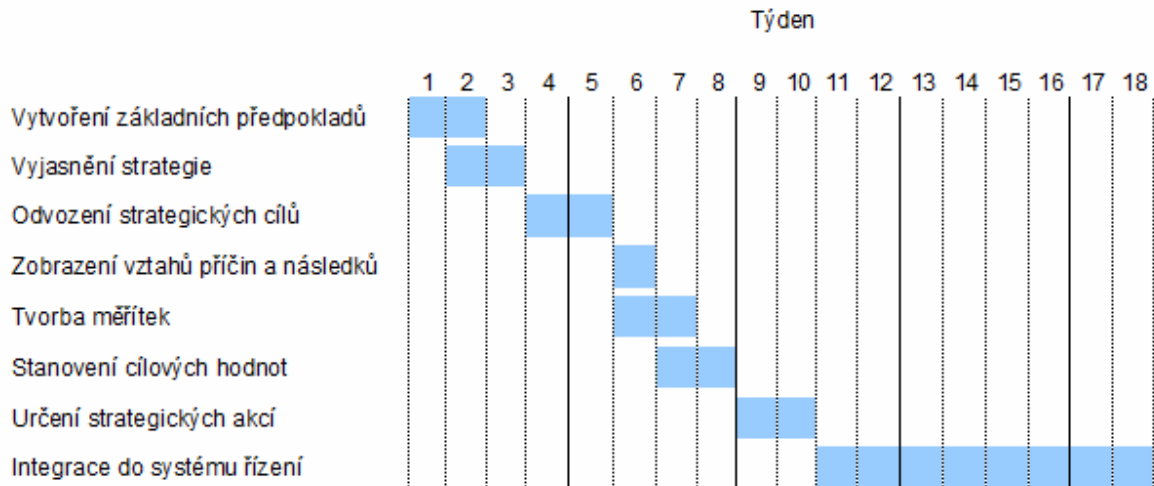
10.1 Vytvoření základních předpokladů pro implementaci

V rámci diplomové práce bude vytvořen souhrnný Balanced Scorecard pro celý podnik. V budoucnu se pak předpokládá jeho rozšíření na jednotlivé oddělení společnosti a rozpracování až do kartiček pro jednotlivé zaměstnance.

Na začátku celého projektu je nutné sestavit tým, který bude zodpovědný za budování a následnou implementaci BSC. Po dohodě s vedením společnosti byl vytvořen projektový tým, který je složen z ředitele společnosti a vedoucích pracovníků jednotlivých úseků (marketingu, obchodu, výroby, řízení jakosti, personalistiky, ekonomiky a technického úseku). Neméně důležité je také určení koordinátora projektu, který bude dohlížet na postup implementace a usměrňovat práci celého týmu. Tuto roli bude zastávat právě autorka diplomové práce.

Do projektu bych navrhovala dále zapojit kvalifikovaného externího poradce, který přinese potřebné zkušenosti a přispěje tak k úspěšné implementaci.

Každý projekt vyžaduje také zpracování průběhu jednotlivých činností. Proto bylo nezbytné vypracovat časový harmonogram projektu, jak demonstruje následující obrázek (Obr. 13).



Obr. 13: Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Harmonogram projektu implementace BSC je rozvržen na 18 týdnů. První část představuje vytvoření organizačních předpokladů a vyjasnění strategie. Pak začíná náročnější úsek projektu, a to tvorba BSC. Je důležité mít na paměti, že od správného stanovení cílů se totiž odvíjí úspěšnost zavedení konceptu. Po sestavení BSC následuje určité zkušební období. Konečným krokem je potom samotná implementace Balanced Scorecard do podnikového systému řízení.

V centru pozornosti však stojí ještě komunikace. Právě ta je předpokladem efektivního průběhu celého projektu i jeho akceptace. Během implementace je tedy nezbytné pravidelně pořádat společné workshopy projektového týmu. V okamžiku, kdy společnost zná své cíle a konkrétní hodnoty, je na místě seznámit s implementací rovněž zaměstnance podniku.

10.2 Vyjasnění podnikové vize a strategie

Podnik XY je významným subdodavatelem velkoplošných plastových dílů v oblasti automobilového průmyslu a zemědělské techniky, který se mimo jiné věnuje také výrobě komponentů pro termoregulační a zdravotnickou techniku. Jeho snahou je i nadále usilovat o to, aby společnost prosperovala a posilovala své postavení na trhu.

Vizi podniku XY je mít na území ČR vedoucí postavení ve vývoji nových technologií a vyrábět ve vlastních prostorách, zařízených podle nejmodernějších parametrů, prvotřídní výrobky dle aktuálních potřeb zákazníků.

Strategie společnosti vychází z vize budoucího vývoje a je založena na následujících bodech:

- dosáhnout vyšší efektivity výroby,
- nabízet stále nové technologie a materiály,
- produkovat vysoce kvalitní výrobky,
- zaměstnávat kvalifikované odborníky.

Inovace, modernizace a efektivní uspořádání výroby jsou považovány za perspektivní směr orientace podniku. Cílem je odstranit veškeré chyby a zefektivnit stávající podnikové procesy, což jednoznačně povede k úsporám společnosti. Také spokojenost zákazníka je klíčovým faktorem úspěchu. Společnost si uvědomuje, že požadavky zákazníků na vlastnosti a technologickou úroveň jejího řešení stále rostou. Strategie je proto dále založena na neustálém zlepšování technologií a technologických postupů. Je důležité nabídnout bezchybné výrobky s maximální užitnou hodnotou. Plnění jednotlivých cílů společnosti se zcela jistě neobejde bez kvalitních zaměstnanců. Je nutné dbát nejen na zvyšování odborného vzdělání, ale také na motivaci a spokojenost svých pracovníků.

10.3 Odvození strategických cílů

Na základě vyjasnění strategie společnosti došlo ke stanovení strategických cílů, které povedou k naplňování podnikové vize. Jak už bylo zmíněno dříve, jedná se o jeden z velmi důležitých kroků celého projektu. Proto není dobré ho podceňovat.

Po konzultaci s projektovým týmem byly pro každou z perspektiv vybrány tři strategické cíle:

Strategické cíle pro finanční perspektivu

- *Zvyšovat hodnotu podniku* – cílem společnosti je zajištění jejího dlouhodobého růstu. S touto skutečností se úzce pojí snaha vytvářet a zvyšovat hodnotu pro akcio-

náře, neboť právě to vede k maximalizaci užitku vlastníků, ale také k rozvoji podniku.

- *Zvýšit rentabilitu* – pomocí tohoto cíle chce firma zvýšit ziskovost svých zakázek a dosahovat tak lepšího zhodnocení investovaného kapitálu.
- *Zabezpečit finanční stabilitu* – finanční stabilita je důležitým faktorem nejen pro další růst, ale též pro zajištění bezproblémového provozu podniku.

Strategické cíle pro zákaznickou perspektivu

- *Stát se dodavatelem první volby (na 1. místě z pohledu zákazníka)* – v dnešní době hraje spokojenost zákazníka významnou roli. Je-li totiž zákazník spokojen, nemá nejmenší důvod odejít ke konkurenci.
- *Získat nové zákazníky* – chce-li společnost dosahovat dlouhodobého růstu, zcela jistě se neobejde bez nových zákazníků.
- *Udržet si současné zákazníky* – snahou společnosti je starat se o své stálé zákazníky, protože právě oni přispívají k udržování stabilního prostředí v podniku.

Strategické cíle pro perspektivu interních procesů

- *Stát se centrem vývoje pro celou skupinu Components* – cílem podniku XY je uplatnit znalosti dané problematiky a rozšířit svou působnost do takové míry, že bude poskytovat své služby všem ostatním dceřinným společnostem v rámci skupiny Components.
- *Zvýšit kvalitu výrobků* – kvalitní výrobky jsou totiž základem spokojenosti zákazníků.
- *Průběžně zlepšovat procesy a informační toky* – hlavní myšlenkou je zajistit plynulý provoz výroby, který povede k vyšší efektivnosti. Zároveň je snahou zlepšit informovanost manažerů o aktuálním stavu rozpracovanosti výroby.

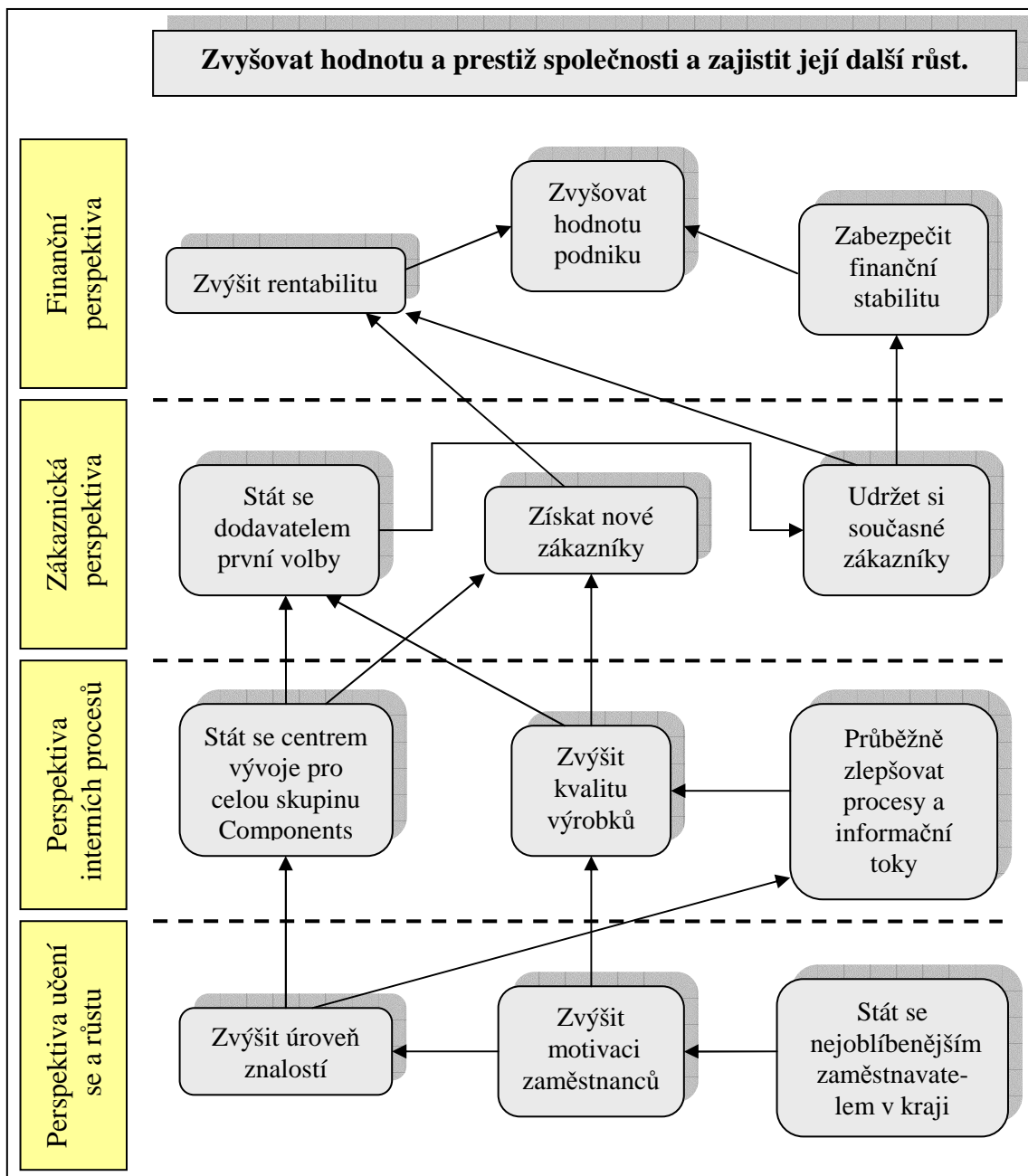
Strategické cíle pro perspektivu učení se a růstu

- *Zvýšit úroveň znalostí* – pozornost je třeba věnovat také vzdělání. V dnešní rychle se měnící době je kladen důraz na neustálé prohlubování odborných znalostí všech zaměstnanců podniku.
- *Zvýšit motivaci zaměstnanců* – správná motivace přispívá k lepšímu výkonu zaměstnanců, což se mnohdy odráží i na kvalitě konečných výrobků.
- *Stát se nejoblíbenějším zaměstnavatelem v kraji* – cílem společnosti je dosáhnout vysoké spokojenosti svých zaměstnanců. Jedná se o cíl, který je úzce spjat s již zmiňovanou motivací zaměstnanců.

10.4 Vybudování vztahů příčin a následků

Mezi strategickými cíli, ale i v rámci jednotlivých perspektiv, které tvoří Balanced Scorecard, existují vztahy příčin a následků. Tyto vzájemné vazby lze přehledně zobrazit prostřednictvím strategické mapy. Z té je zřejmé, že postupné naplňování všech stanovených cílů vede v konečném důsledku k naplnění vize společnosti.

Strategickou mapu podniku XY můžeme vidět na následujícím obrázku (Obr. 14).



Obr. 14: Strategická mapa podniku XY (vlastní zpracování)

Základním předpokladem úspěchu společnosti jsou bezesporu dostatečně kvalifikovaní zaměstnanci. Neustálým zvyšováním jejich kvalifikace přispívá podnik ke zdokonalování procesů a celkovému růstu efektivnosti. To ovšem nestačí. Důležitá je také spokojenost zaměstnanců, která se odráží nejen v jejich pracovním výkonu. Správně nastavený systém motivace vede ke spokojenosti pracovníků a společně se zvyšováním úrovně odborných znalostí přispívá ke splnění dalších cílů perspektivy interních procesů, a to ke zvyšování kvality výrobků a ke snaze stát se centrem vývoje pro celou skupinu Components.

Průběžné zlepšování procesů a informačních toků má zcela jistě vliv také na kvalitu výrobků. Vývoj nových technologií a již zmiňované zlepšování kvality výrobků následně vede ke zvyšování spokojenosti stávajících zákazníků a nevylučuje ani příliv zákazníků nových.

V případě zákaznické perspektivy je nutné pečovat o stávající zákazníky, uspokojovat jejich potřeby a pružně reagovat na veškeré jejich požadavky. Jejich udržení si podnik zajišťuje určitou finanční výkonnost.

Je patrné, že všechny předchozí strategické cíle se nakonec projeví ve finanční perspektivě. Zvyšování rentability a finanční stabilita v konečném důsledku přispívají k tvorbě hodnoty a dlouhodobému růstu podniku.

10.5 Výběr měřítek

Dalším krokem, který následuje po vybudování vztahů příčin a následků, je přiřazení měřítek jednotlivým strategickým cílům a stanovení jejich cílových hodnot. Je nezbytné vybrat taková měřítká, která budou mít potřebnou vypovídající schopnost vzhledem k danému cíli a podnik je bude schopný změřit.

Průběh plnění strategických cílů bude sledován právě prostřednictvím vybraných měřítek, které ukazují nejen současný stav, ale také hodnoty, kterých chce podnik v následujících letech dosáhnout.

Měřítká finanční perspektivy

Tab. 19: Měřítká finanční perspektivy (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota		
			2013	2014	2015
Zvyšovat hodnotu podniku	EVA (tis. Kč)	375	700	1 100	1 500
Zvýšit rentabilitu	RONA (%)	10,0	11,0	12,0	13,0
Zabezpečit finanční stabilitu	NOPAT (tis. Kč)	31 155	35 700	41 000	46 800
	ČPK/A (%)	27,4	28,1	29,0	30,0

Vrcholovým cílem společnosti XY je zvyšování hodnoty podniku. Jako měřítko daného cíle byl vybrán moderní ukazatel EVA, konkrétně ekonomický model, který v porovnání

s model účetním poskytuje přesnější hodnoty. V roce 2009 zaznamenal podnik zápornou hodnotu tohoto ukazatele. V následujících letech se postupně dostal do kladných čísel, stále však nedosahuje příliš dobrých výsledků. Společnost by se proto měla snažit o zvyšování hodnoty EVA a celkově tak přispívat k růstu podniku. Cílová hodnota pro rok 2015 je stanovena na úrovni 1 500 tis. Kč.

Také dobře zhodnotit vložené prostředky je velice důležité. Při prvním pohledu na rentabilitu podniku XY je patrné, že dosahuje kladných hodnot. Vybraným měřítkem je v tomto případě výnosnost čistých aktiv (RONA). Můžeme říci, že i RONA dosahuje poměrně slušných hodnot, snahou však je její další růst.

Zabezpečit finanční stabilitu je snahou snad každého podniku. Jako jedno z měřítek vztahujících se k této problematice byl vybrán podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech. Jeho malá výše je riziková, velká naopak nevhodná z hlediska využívání kapitálu. Proto je potřeba udržovat jeho optimální výši. Dalším měřítkem je čistý provozní zisk po zdanění neboli NOPAT. Společnost by chtěla současnou hodnotu 31 155 tis. Kč dále zvyšovat a v roce 2015 dosáhnout hodnoty 46 800 tis. Kč.

Měřítko zákaznické perspektivy

Tab. 20: Měřítko zákaznické perspektivy (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota		
			2013	2014	2015
Stát se dodavatelem první volby	Index spokojenosti odběratelů (indexní body 0 - 100)	75	82	89	95
Získat nové zákazníky	Počet nových zákazníků v daném roce	0	1	2	2
	Tržby vytvořené novými zákazníky (tis. Kč)	-	10 000	30 000	30 000
Udržet si současné zákazníky	Počet stálých zákazníků	12	12	13	14
	Tržby vytvořené stálými zákazníky (tis. Kč)	525 125	565 900	600 200	670 000

Podnik XY směřuje své úsilí k uspokojování potřeb zákazníka, neboť právě on a jeho spokojenost jsou významnými prvky, které odráží finanční výsledky podniku a upevňují jeho postavení na trhu.

Společnost si dala za cíl stát se dodavatelem první volby, což v podstatě znamená být na 1. místě z pohledu zákazníka. Jako měřítko byl navržen index spokojenosti odběratelů. Plnění daného cíle bude zjišťováno pomocí dotazníkového šetření, kdy vybraná skupina odběratelů bude pravidelně dotazována na předem stanovené otázky. Na základě obdržených odpovědí pak podnik určí spokojenost daného zákazníka a následně celkovou spokojenost všech zákazníků. Získá-li společnost kladné hodnocení, lze od odběratelů očekávat dlouhodobou spolupráci a přísun nových zakázek. V současné době se spokojenost drží na hodnotě 75 indexních bodů. Cílem je dostat se na nejlepší stupeň hodnocení.

Na stupnici spokojenosti je možné dosáhnout 0 až 100 bodů. Jednotlivé stupně byly určeny následovně: 81-100 velmi spokojený, 61-80 spokojený, 41-60 spokojený s výhradami, 21-40 nespokojený a 0-20 velmi nespokojený.

Prioritou tedy je udržet si současné zákazníky a rozvíjet další spolupráci s nimi tak, aby docházelo k navyšování obrátu. Je proto nutné věnovat těmto zákazníkům maximální péči. Jako nejlepší měřítko se jeví počet stálých zákazníků a tržby vytvořené stálými zákazníky. V současnosti má podnik 12 stálých odběratelů. Cílem je tento počet udržovat na konstantní úrovni, případně mírně navyšovat, za současného zvyšování tržeb.

Lze konstatovat, že společnost si za dobu své existence vybudovala na trhu již určité postavení a má okruh stálých zákazníků, ovšem nebrání se ani hledání zákazníků nových, a to jak na domácím trhu, tak v zahraničí. Noví zákazníci totiž přináší nové příležitosti. Firma chce potenciální zákazníky zaujmout hlavně kvalitou výrobků a komplexností dodávek. Důležitou roli by mohlo hrát také vlastní vývojové centrum, kterým podnik disponuje. Ideálními měřítky pro tento cíl jsou počet nových zákazníků v daném roce a tržby vytvořené těmito zákazníky. Společnost by chtěla ročně získat 1 nebo 2 nové zákazníky. Její představou je, že tržby vztahující se k novým zákazníkům by mohly dosahovat až 30 000 tis. Kč.

Měřítko perspektivy interních procesů

Tab. 21: Měřítko perspektivy interních procesů (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota		
			2013	2014	2015
Stát se centrem vývoje pro celou skupinu Components	Počet zlepšovacích návrhů a nově vyvinutých technologií	7	10	13	16
	Počet druhů výrobků, u kterých byla uplatněna nová technologie	2	3	4	5
	Využití vývojového centra ostatními členy skupiny (dny)	-	50	110	180
Zvýšit kvalitu výrobků	Počet reklamací	96	84	72	60
	Množství zmetků (%)	1,1	1,0	1,0	0,9
Průběžně zlepšovat procesy a informační toky	Průměrná délka výrobního cyklu (dny)	17	16	15	15
	Informace o stavu zakázky v IS - průměrná odchylka skutečného stavu výroby od stavu vykázaného (%)	32	12	5	0

Cílem podniku XY v rámci naplnění firemní strategie je provozovat vývojářské centrum, a to nejen pro vlastní potřeby. Toto centrum by mělo nabídnout moderní zázemí pro realizaci veškerých vývojových procesů pro celou skupinu Components. Inovativní přístup souvisí především s uspokojováním potřeb zákazníků a zvyšováním kvality produktů, proto je pro společnost tak důležitý. Pro tento cíl byla stanovena tři měřítka. První ukazatel bude sledovat počet zlepšovacích návrhů a nově vyvinutých technologií, druhý ukazatel počet druhů výrobků, u kterých byla uplatněna nová technologie. Poslední měřítko vztahující se k danému cíli bude sledovat využívání vývojového centra ostatními členy skupiny. V současné době slouží vývojové centrum pouze pro účely podniku. V následujících letech se bude společnost snažit prosazovat své služby i v rámci skupiny. V roce 2015 by chtěla dosáhnout stavu, kdy vývojové centrum bude využíváno 180 dnů v roce ostatními členy skupiny.

Pro sledování kvality výrobků byla vybrána dvě měřítka – počet reklamací, což odráží pohled zákazníka, a množství zmetků, který reprezentuje interní pohled. Výskyt reklamací

není pro společnost příjemnou záležitostí, navíc působí špatným dojmem na zákazníka. Je proto potřeba tento jev co nejvíce eliminovat, aby nedocházelo ke zbytečným problémům. Ve výrobním procesu je zase důležité dosahovat co nejnižší zmetkovosti. Cílem firmy je tedy snížit počet reklamací na 60 za rok a u množství zmetků se dostat pod úroveň jednoho procenta.

Společnost by se chtěla dále zaměřit na průběžné zlepšování procesů. Jedná se totiž o oblast, kde má jisté rezervy. Výsledkem by měla být vyšší efektivnost výroby, což povede k úspoře nákladů, zvýšení NOPAT a nakonec i k růstu hodnoty podniku. Tento strategický cíl bude sledován na základě délky výrobního cyklu, která se počítá od přijetí objednávky až po úplné dokončení výrobku. Nyní průměrná délka výrobního cyklu činí 17 dní. V roce 2015 by se chtěla společnost dostat na 15 dní.

Firma by měla zlepšit také toky informací z výroby k jednotlivým manažerům. V současné době totiž výstupy z informačního systému neposkytují relevantní informace pro rozhodování a řízení. Skutečný stav výroby se v mnoha případech neshoduje s informacemi dostupnými přes podnikovou síť. Problém vzniká většinou na straně zaměstnanců, kteří buď zapomínají informace do systému zadávat, vkládají je se zpožděním nebo zadávají údaje nepřesné. Odpovědný manažer se tak na dané informace nemůže spolehnout a neví, na čem je, neboť nezná skutečnou fázi rozpracovanosti výroby. Měřítkem tohoto cíle by měla být tedy odchylka skutečného stavu výroby od stavu vykázaného. Snahou podniku je eliminace odchylky na nulovou hodnotu.

Měřítko perspektivy učení se a růstu

Tab. 22: Měřítko perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota		
			2013	2014	2015
Zvýšit úroveň znalostí	Počet absolvovaných školení (zaměstnanec/rok)	1,15	1,65	2,25	2,85
	Dosažená úroveň znalostí podle plánu vzdělání a požadavků na danou pozici (stupně 1 - 5)	2,5	3,0	3,5	4,0
Zvýšit motivaci zaměstnanců	Průměrný růst mezd (%)	1,8	2,5	3,2	4,0
	Přidaná hodnota na zaměstnance (tis. Kč)	740	790	840	910
Stát se nejoblíbenějším zaměstnavatelem v kraji	Index spokojenosti zaměstnanců (indexní body 0 - 100)	neměřeno	66	78	90
	Počet výpovědí ze strany zaměstnanců (%)	0,5	0,5	0,5	0,5

Důležitost odborných znalostí byla zmiňována již dříve. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců bude tedy sledováno pomocí počtu absolvovaných školení a dosažené úrovně znalostí podle plánu vzdělání a požadavků na danou pozici. Společnost plánuje navýšit počet školení tak, aby se v roce 2015 každý pracovník zúčastnil alespoň dvou školení. Postupně by tak mělo docházet k růstu úrovně znalostí jednotlivých zaměstnanců. Ta je hodnocena na stupnici od 1 do 5, kde 1 prezentuje nejnižší stupeň znalostí, 5 naopak nejvyšší.

Motivace je zárukou dobrých výsledků. Tento cíl je však poměrně těžko měřitelný. Jedním z motivačních prvků by mohlo být mzdové ohodnocení zaměstnanců. Proto byl vybrán ukazatel průměrného růstu mezd, který by chtěla společnost zvýšit ze současných 1,8% až na 4%. Dalším měřítkem je přidaná hodnota na zaměstnance. Snahou podniku je, aby docházelo k její zvyšování. Současná hodnota 740 tis. Kč by se měla zvýšit v posledních roce na 910 tis. Kč.

Stejně tak spokojenost zaměstnanců je významným cílem. Podnik XY v současné době neprovádí žádné měření, na základě kterého by mohl zhodnotit spokojenost svých zaměstnanců. Právě spokojenost však může mít výrazný vliv na pracovní výkon. Proto by bylo

dobré zavést index spokojenosti zaměstnanců. Sledování tohoto měřítka by probíhalo formou anonymních dotazníků. Ten by měl obsahovat otázky týkající se pracovních podmínek, organizace práce, finančního ohodnocení, zaměstnaneckých odměn, možností dalšího vzdělávání apod. Následným vyhodnocením podnik získá přehled o spokojenosti svých zaměstnanců. I přes absenci současných dat si společnost dala za cíl stát se nejoblíbenějším zaměstnavatelem v kraji. Cílem pro rok 2015 je tudíž dosáhnout maximální spokojenosti zaměstnanců. V případě indexu spokojenosti by tak chtěla společnost dospět k hodnotě 90 bodů.

Míra spokojenosti je vyjádřena na stupnici od 0 do 100, kde 100 znamená nejvyšší míru spokojenosti a 0 naopak nejnižší spokojenost zaměstnanců. Jednotlivé stupně jsou stejné jako u dotazníků v zákaznické perspektivě. Byly určeny následovně: 81-100 velmi spokojený, 61-80 spokojený, 41-60 spokojený s výhradami, 21-40 nespokojený a 0-20 velmi nespokojený.

Je logické brát v úvahu, že spokojený zaměstnanec většinou společnost neopustí. Z tohoto důvodu je druhým zvoleným ukazatelem daného cíle procento výpovědí ze strany zaměstnanců. Předpokladem je jeho udržení na hodnotě 0,5%.

10.6 Stanovení strategických akcí

Strategických cílů je možné dosáhnout pouze díky strategickým akcím, které jsou nebo budou součástí každodenní podnikové praxe. Nyní je tedy nutné určit konkrétní činnosti a opatření, které zajistí splnění stanovených cílů.

Strategické akce jsem rozdělila podle tří základních témat:

Vyšší efektivita

- Efektivní řízení pohledávek a závazků.
- Zmapování potencionálních zákazníků na domácím a zahraničním trhu.
- Začít řešit záležitosti týkající se plánované výstavby nových prostor, ujasnění si základní požadavků a očekávání. Navržení prostor, které budou maximálně odpovídat technologických požadavkům. Rozhodnutí o způsobu financování.

- Změnit uspořádání strojů ve výrobní hale tak, aby docházelo k efektivnějšímu provozu.
- Vypracovat seznam dalších problémů, které narušují plynulý chod výroby a následně určit opatření k jejich eliminaci.
- Větší pozornost věnovat sestavování plánu výroby.
- Vysvětlit pracovníkům výroby důležitost zadávání údajů do podnikového informačního systému.
- Vytvoření systému upozornění na nezadaná data, který neumožní pokračovat v činnosti, dokud příslušný pracovník nevloží požadovaná data do systému.
- Vytvoření dotazníků pro zaměstnance za účelem zjišťování jejich spokojenosti, dotazníkové šetření a zpětná vazba na základě vyhodnocení.
- Napojení systému odměňování na plnění hodnot v rámci stanovených měřítek.
- Zdokonalení systému zaměstnaneckých výhod - rozšíření o příspěvek na dovolenou, dodatkovou dovolenou, případně o volno na akutní zdravotní potíže (ročně např. 2 dny placeného volna).
- Dbát na pohodlí zaměstnanců – zajistit ergonomické pracoviště.
- Pořádání firemního setkání všech zaměstnanců. Například formou sportovního odpoledne.
- Zvýšit povědomí zaměstnanců o vizi, strategii a činnostech podniku formou informačních nástěnek a obrazovek.

Nové technologie a materiály

- Pravidelně sledovat dotační programy ze strukturálních fondů EU.
- Sledování vývoje konkurence.
- Analýza potřeb zákazníků.
- Aktivní účast na českých i mezinárodních veletrzích.
- Doplnit tým výzkumu a vývoje alespoň o 2 nové vysoce kvalifikované pracovníky.
- Zajištění více odborných školení.

- Zlepšování jazykových znalostí nejen vrcholových manažerů.

Péče o zákazníky

- Proškolení obchodních zástupců o způsobech a metodách, jak jednat se zákazníkem.
- Vyšší aktivita obchodních zástupců – zvýšit komunikaci se zákazníkem a starat se o jeho spokojenost.
- Aktualizace dotazníků, které jsou předkládány zákazníkům.
- Zajištění nadstandardních služeb pro klíčové zákazníky – operativní dodávky dle potřeb zákazníka, rychlé řešení problémů atd.
- Každoroční organizace sportovní nebo kulturní akce za účelem setkání s významnými odběrateli.
- Dokončení samostatných webových stránek podniku XY a jejich průběžná aktualizace. Informace na společných stránkách skupiny jsou nedostačující, navíc k dispozici pouze v angličtině.
- Důkladnější kontrola jak vstupního materiálu, tak konečných výrobků.
- Zaměřit se na kontrolu přesného dodržování technologických postupů.
- Pravidelná údržba strojů.

10.7 Integrace BSC do systému řízení

Samotné vytvoření Balanced Scorecard ještě nemusí znamenat úspěch. Velmi důležitým krokem je integrace konceptu do systému řízení. V této fázi hraje velkou roli nejen podpora ze strany vrcholového managementu, ale také připravenost a odhodlanost ostatních zaměstnanců ke změně. V opačném případě lze očekávat, že koncept nebude mít patřičnou odezvu.

BSC je potřeba sladit se současným systémem měření a hodnocení výkonnosti, dále integrovat do manažerských a řídicích systémů, propojit se strategickým a operativním plánováním, integrovat do systému reportingu apod.

Koncept BSC je nutné začlenit do plánování společnosti tak, aby se v něm promítly jak cíle stanovené v jednotlivých perspektivách, tak navrhnuté akce s nimi související. Díky tomu bude docházet k efektivnímu využívání zdrojů, které povede k realizaci podnikové strategie. Nezbytné je též specifikovat osoby zodpovědné za konkrétní ukazatele a zároveň poskytnout těmto osobám pravomoc pro prosazování daných cílů. Důležité je stanovit i termíny realizace jednotlivých cílů.

Reporty, které podnik vytváří, by měly být rozšířeny o nově navržené ukazatele a strukturovány tak, aby byly zaměřeny zejména na měřítka jednotlivých cílů v rámci BSC. Důraz by měl být kladen na přehlednost, která jednoznačně podporuje rychlou reakci v případě odklonu od požadovaných hodnot.

Balanced Scorecard je vhodné dále propojit se systémem odměňování. Bude-li zaměstnanec svou činností přispívat k dosahování požadovaných hodnot jednotlivých ukazatelů, bude se tak přes plnění konkrétních strategických cílů v podstatě podílet na naplňování podnikové strategie. Navíc za to bude náležitě finančně ohodnocen. Podstatou je tedy začlenit všechny zaměstnance a synchronizovat jejich jednání.

Není tedy od věci vytvořit nový systém odměňování, který bude určovat výši odměny právě podle plnění stanovených cílů. Čím více se bude zaměstnanec podílet na dosahování cílových hodnot, tím více se to projeví na jeho mzdě, která bude rozdělena na fixní a variabilní složku. Vzhledem k tomu, že jako vrcholový ukazatel BSC byla zvolena EVA, vedení společnosti by mohlo být odměňováno na základě EVA bonusového systému.

Využití daného systému odměňování bych ovšem doporučovala až po určitém časovém období, kdy již bude prověřeno, že jednotlivé cíle a měřítka jsou nastaveny správně.

11 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Správně provedená implementace konceptu BSC může pro podnik znamenat spoustu výhod. Vedení společnosti od ní očekává něco nového, lepšího. Zkrátka něco, co přinese úspěch. Ovšem nic není tak jednoduché, jak se může na první pohled zdát. Na začátku je potřeba vynaložit značné úsilí, spoustu času a také určitou výši finančních prostředků. Balanced Scorecard si navíc vyžaduje pravidelnou úpravu a aktualizaci jednotlivých cílů. V neposlední řadě je nutné ještě zmínit možná rizika, která se mohou během implementace vyskytnout.

11.1 Přínosy

Balanced Scorecard přinese podniku zlepšení v mnoha oblastech. Důležitá je skutečnost, že jde o koncept, který se zaměřuje na budoucnost, nikoli na minulost.

Hlavním přínosem zavedení BSC je stanovení jasných pravidel pro dosahování cílů a naplňování strategie podniku. Pokud bude vedení společnosti XY realizovat správná rozhodnutí, využívání tohoto konceptu bude přispívat ke zvyšování zisku, k tvorbě hodnoty a dlouhodobému růstu podniku. Za povšimnutí stojí například to, že dojde ke zlepšení EVA ze současných 375 tis. Kč na 1 500 tis. Kč v roce 2015, tedy o celých 300%. Jedním z faktorů tohoto zlepšení je právě koncept BSC.

Balanced Scorecard dále přináší zefektivnění hodnocení výkonnosti podniku. Pro spoustu podniků mají hlavní význam zejména finanční ukazatele. Ty ovšem nejsou schopny pokrýt veškeré oblasti. Až díky zavedení nefinančních ukazatelů získá společnost přehled o všech podnikových procesech.

Tato implementace vede mimo jiné ke zkvalitnění reportingu a podnikové komunikace, což bezesporu napomáhá k lepší informovanosti jednotlivých zaměstnanců.

Přínosem by měl být také nový systém odměňování, který je velmi úzce spjat se samotným konceptem Balanced Scorecard.

11.2 Náklady

Nejvyšší položkou projektu jsou osobní náklady na členy projektového týmu (8 členů). Relativně vysokou částku tvoří také náklady na externího poradce. Dále jsou v projektu

zahrnutý náklady na školení projektového týmu a ostatních pracovníků. Nesmíme zapomenout ani na ostatní náklady, které se mohou vyskytnout v průběhu projektu. Vysokou položkou u mnoha firem bývá ještě částka za nákup softwaru. Analyzovaný podnik XY však již potřebným softwarem disponuje, proto zde tato položka není. Celkové náklady jsou odhadovány zhruba na 480 tis. Kč. Vzhledem ke každoročnímu zvyšování hodnoty ukazatele EVA (v průměru o 375 tis. Kč), je předpokládaná návratnost této investice odhadována na 1 a čtvrt roku.

Osobní náklady na členy projektového týmu.....	240 tis. Kč
Školení projektového týmu.....	80 tis. Kč
Poradenské služby.....	120 tis. Kč
Školení ostatních pracovníků.....	10 tis. Kč
Ostatní náklady.....	30 tis. Kč
<hr/>	
Celkem	480 tis. Kč

11.3 Rizika

Každý projekt sebou nese i určitá rizika, která ho mohou ohrozit. Ani ta proto nesmí být opomenuta. Je nutné všechna rizika identifikovat a zvážit jejich dopad na celý projekt tak, aby v případě jejich vzniku bylo možné včas zasáhnout.

Mezi největší rizika v rámci implementace konceptu Balanced Scorecard můžeme zařadit:

- nesprávná volba členů projektového týmu,
- nedostatečné znalosti projektového týmu,
- špatná komunikace mezi členy projektového týmu,
- ztráta podpory ze strany vedení podniku,
- nevyjasněná strategie,
- nesprávně zvolená měřítka,
- nedodržení časového harmonogramu,
- špatně nastavený systém odměňování,

- nepochopení projektu ze strany zaměstnanců,
- nedostatečná informovanost zaměstnanců,
- nepředvídatelné okolnosti.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se zabývala problematikou řízení výkonnosti podniku se zaměřením na koncept Balanced Scorecard.

V teoretické části jsem se zaměřila na tradiční i moderní přístupy k měření výkonnosti podniku. Největší pozornost byla soustředěna právě na koncept Balanced Scorecard, na jeho podrobný popis a postup implementace.

Na začátku praktické části byl představen podnik XY. Následně jsem provedla analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. K tomu účelu jsem použila PESTLE analýzu, Porterův model pěti sil, SWOT analýzu a finanční analýzu.

Na základě finanční analýzy lze současnou situaci podniku XY hodnotit poměrně pozitivně. Závěry této analýzy poukázaly na dobré finanční zdraví podniku. Vesměs všechny ukazatele dosahovaly ve sledovaném období dobrých, případně uspokojivých hodnot. Stále se však najdou oblasti, kde má firma jisté rezervy. Je tedy pořád co zlepšovat.

Dále jsem vypracovala projekt implementace konceptu BSC do systému řízení podniku XY. Nejprve bylo nutné vyjasnit si základní předpoklady implementace. Na základě strategie a vize podniku jsem následně určila strategické cíle pro jednotlivé perspektivy a vztahy příčin a následků mezi nimi. Poté jsem pro všechny cíle stanovila vhodná měřítka a jejich cílové hodnoty. Posledním krokem bylo navržení strategických akcí, prostřednictvím kterých lze dosáhnout stanovených cílů.

V závěru práce jsem zmínila přínosy zavedení tohoto konceptu, ale také náklady a možná rizika, která by mohla celý projekt ohrozit.

Věřím, že implementace Balanced Scorecard povede nejen ke zvyšování výkonnosti podniku XY a jeho dlouhodobému růstu, ale mimo to přinese i spoustu dalších výhod. Tato diplomová práce by měla vedení společnosti XY poskytnout komplexní návod, jak při zavádění konceptu postupovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Balanced Scorecard, 2005 - 2012. *Středoevropské centrum pro finance a management* [online] [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56>.
- Balanced Scorecard, 2011. *Management Mania* [online] [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://managementmania.com/balanced-scorecard>.
- Balanced Scorecard, 2012. *Management Press* [online] [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: <http://www.mgmtpress.cz/knihovna-svetoveho-managementu/robert-s-kaplan-david-p-norton-balanced-scorecard/>.
- Balanced Scorecard Basics, 2011. *Balanced Scorecard Institute* [online] [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>.
- Balanced Scorecard - metoda, zavádění, 2011. *Inter-Informatics* [online] [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: <http://www.mereniprosesu.cz/strategicke-poradenstvi.html>.
- DLUHOŠOVÁ, Dana, 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-44-6.
- Ekonomika a finance, 2011. *Management Mania* [online] [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://managementmania.com/ekonomika-a-finance>.
- FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI. ISBN 807357084X.
- Finanční analýza podnikové sféry za rok 2008, 2011. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online] [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument66391.html>.
- Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010, 2011. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online] [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument89407.html>.
- GRASSEOVÁ, Monika et al., 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

- Hodnotová kritéria měření výkonnosti podniku, 2011. *Management Mania* [online] [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://managementmania.com/hodnotova-kriteriamereni-vykonnosti-podniku>.
- HORVÁTH & PARTNERS, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-018-9.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2007. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2001. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-529-1.
- Koncept Balanced Scorecard (rozšířená verze), 2011. *FinPort* [online] [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: http://finport.fame.utb.cz/doku.php?id=hodnoceni_vykonnosti_podniku:hodnoceni_vykonnosti_s_vyuzitim_nefinancnich_meritek:dalsi_koncepty_pro_mereni_vykonnosti_podniku:balanced_scorecard_rozsirena_verze.
- Koncept Balanced Scorecard (základní verze), 2011. *FinPort* [online] [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: http://finport.fame.utb.cz/doku.php?id=hodnoceni_vykonnosti_podniku:hodnoceni_vykonnosti_s_vyuzitim_nefinancnich_meritek:dalsi_koncepty_pro_mereni_vykonnosti_podniku:balanced_scorecard_zakladni_verze.
- MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2432-4.
- MAŘÍK, Miloš et al., 2007. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 2., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-32-3.
- NEUMAIEROVÁ, Inka et al., 2005. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-725-9022-7.
- Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2010, 2011. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online] [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument102273.html>.

- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra, Adriana KNÁPKOVÁ a Přemysl PÁLKA, 2009. *Podnikové finance: sbírka příkladů*. 3. upr. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-868-9.
- PŘIBYSLAVSKÝ, Jiří, 2006. Balanced scorecard – jak dosáhnout podnikových ambicí. *SystemOnLine* [online] [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/balanced-scorecard-jak-dosahnout-podnikovych-ambici.htm>.
- REMEŠ, Daniel, 2009. Řízení výkonnosti podniku v době krize. *Journal of Competitiveness* [online]. Č. 1 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.cjournal.cz/files/6.pdf>.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3308-1.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2001. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2., dopl. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-562-8.
- SOUČEK, Zdeněk, 2005. *Firma 21. století: předstihněme nejlepší!!!*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-864-1988-6.
- ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2004. *Měření výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 80-7043-258-6.
- ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2005. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 80-867-5435-9.
- UČEŇ, Pavel, 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2472-0.
- VINCENCOVÁ, Eva a Blanka JIRÁŇOVÁ, 2011. Řízení a měření výkonnosti. *Vojenská škola* [online] [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: <https://appl.vojenskaskola.cz/Guarantee/Pages/PDF/ShowPublikaceDPB.aspx?ID=5a64583f-ae48-49da-b617-624a44fc6c68>.

- VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-005-7.
- WAGNER, Jaroslav, 2005. *Potenciál účetních informací pro měření výkonnosti podniku* [online]. Praha [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/~wagner/Autoreferat.pdf>. Autoreferát k disertační práci. Vysoká škola ekonomická v Praze.
- WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2924-4.
- ZIKMUND, Martin, 2011. Vše, co jste si přáli vědět o Balanced Scorecard. *BusinessVize* [online] [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: <http://businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard>.
- Zisk, 2011. *Ebitda* [online] [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://ebitda.cz/zisk/1-zisk>.
- ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej, 2006. *Moderní metody měření výkonnosti podniku* [online]. Brno [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2006/zizlavsky_ondrej.pdf. Příspěvek na doktorandský workshop. Fakulta podnikatelská VUT v Brně.

Ostatní zdroje

Účetní výkazy podniku XY z let 2007 – 2011 a interní materiály společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva.
BSC	Balanced Scorecard.
CF	Peněžní tok.
CFROI	Provozní návratnost investice.
CZ	Cizí zdroje.
ČPK	Čistý pracovní kapitál.
EAT	Čistý zisk.
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním.
EBT	Zisk před zdaněním.
EVA	Ekonomická přidaná hodnota.
FCF	Volné cash flow.
KBÚ	Krátkodobé bankovní úvěry.
KZ	Krátkodobé závazky.
NOPAT	Zisk z operativní činnosti po zdanění.
NÚ	Nákladové úroky.
OA	Oběžná aktiva.
r_e	Náklady na vlastní kapitál.
ROA	Rentabilita aktiv.
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu.
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu.
V	Výnosy.
VH	Výsledek hospodaření.
VK	Vlastní kapitál.
WACC	Vážené průměrné náklady kapitálu.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Dekompozice vrcholového ukazatele EVA.....	22
Obr. 2: Koncepce tvorby Balanced Scorecard	28
Obr. 3: Schéma Balanced Scorecard.....	30
Obr. 5: Pět fází modelu Horváth & Partners pro implementaci BSC	35
Obr. 6: SWOT analýza.....	52
Obr. 7: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč).....	58
Obr. 8: Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním v letech 2007 – 2011.....	59
Obr. 9: Vývoj likvidity – podnik XY v letech 2007 – 2011	61
Obr. 10: Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji v letech 2007 – 2011	62
Obr. 11: Vývoj ukazatelů obratovosti v letech 2007 – 2011	66
Obr. 12: Poměrové ukazatele – podnik XY a odvětví v roce 2010	67
Obr. 13: Časový harmonogram projektu.....	72
Obr. 14: Strategická mapa podniku XY	76

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku	15
Tab. 2: Vývoj počtu zaměstnanců.....	46
Tab. 3: Vývoj výsledku hospodaření podniku XY.....	57
Tab. 4: Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním.....	58
Tab. 5: Vývoj čistého pracovního kapitálu podniku XY	59
Tab. 6: Ukazatele likvidity – podnik XY	60
Tab. 7: Ukazatele likvidity – odvětví.....	60
Tab. 8: Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury – podnik XY	61
Tab. 9: Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury – odvětví	61
Tab. 10: Ukazatele rentability – podnik XY	63
Tab. 11: Ukazatele rentability – odvětví.....	63
Tab. 12: Multiplikátor vlastního kapitálu podniku XY	64
Tab. 13: Ukazatele aktivity – podnik XY	64
Tab. 14: Ukazatele aktivity – odvětví.....	65
Tab. 15: Porovnání poměrových ukazatelů v roce 2010.....	66
Tab. 16: Výpočet indexu IN01 – podnik XY	68
Tab. 17: Výpočet nákladů na cizí a vlastní kapitál – podnik XY	68
Tab. 18: Výpočet ukazatele EVA – podnik XY.....	68
Tab. 19: Měřítko finanční perspektivy.....	77
Tab. 20: Měřítko zákaznické perspektivy	78
Tab. 21: Měřítko perspektivy interních procesů	80
Tab. 22: Měřítko perspektivy učení se a růstu	82

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Účetní výkazy podniku XY za období 2007 – 2011
- P II Vertikální a horizontální analýza položek rozvahy
- P III Vertikální a horizontální analýza položek výkazu zisku a ztráty

PŘÍLOHA P I: ÚČETNÍ VÝKAZY PODNIKU XY ZA OBDOBÍ 2007 - 2011

Rozvaha (v tis. Kč)

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období				
			2007	2008	2009	2010	2011
	AKTIVA CELKEM	001	260 557	258 222	242 063	277 028	386 516
A.	Pohledávky za upsaný kapitál	002					
B.	Dlouhodobý majetek	003	82 229	92 997	84 481	100 424	125 614
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 609	1 015	607	4 287	3 914
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005					
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006					
3.	Software	007	1 529	956	569	3 066	3 900
4.	Ocenitelná práva	008	80	59	38	21	14
5.	Goodwill (+/-)	009					
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010					
7.	Nedokonč. dlouhodobý nehmotný majetek	011				1 200	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012					
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	80 620	91 982	83 874	96 137	121 700
B. II. 1.	Pozemky	014	8 656	8 656	8 656	8 656	8 656
2.	Stavby	015	5 156	7 390	7 835	8 559	8 687
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	28 996	49 541	46 908	72 744	79 289
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017					
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018					
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019					
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	34 405	20 241	20 339	6 178	7 116
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	3 407	6 154	136		17 952
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022					
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023					
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024					
2.	Podíly v účetních jednotkách s podstatným vlivem	025					
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a vklady	026					
4.	Půjčky a úvěry - ovládající osoba, podstatný vliv	027					
5.	Jiný finanční dlouhodobý majetek	028					
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029					
7.	Poskytnuté zálohy na dlouh. fin. majetek	030					
C.	Oběžná aktiva	031	175 781	163 512	155 988	173 379	242 073
C. I.	Zásoby	032	57 028	61 527	37 667	52 442	71 735
C. I. 1.	Materiál	033	26 459	26 059	20 478	26 188	31 685
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	17 296	24 757	8 440	10 935	26 330
3.	Výrobky	035	11 088	8 379	5 010	14 389	11 034
4.	Zvířata	036					
5.	Zboží	037	2 185	2 332	468	930	2 686
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038			3 271		

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období				
			2007	2008	2009	2010	2011
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039		1 167	941		
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040					
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041					
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042					
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043					
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044					
6.	Dohadné účty aktivní	045					
7.	Jiné pohledávky	046					
8.	Odložená daňová pohledávka	047		1 167	941		
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	102 065	91 109	94 909	116 954	157 843
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	97 750	85 684	75 100	88 023	123 443
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050			15 350	20 800	27 864
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051					
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052					
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053					
6.	Stát - daňové pohledávky	054	1 046	2 209	2 722	4 294	2 697
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	835	1 459	1 447	3 835	4 516
8.	Dohadné účty aktivní	056	956	1 744	58	2	2
9.	Jiné pohledávky	057	1 478	13	232		-679
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	16 688	9 709	22 471	3 983	12 495
C. IV. 1.	Peníze	059	532	269	166	257	250
2.	Účty v bankách	060	16 156	9 440	22 305	3 726	12 245
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061					
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062					
D. I.	Časové rozlišení	063	2 547	1 713	1 594	3 225	18 829
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	1 273	1 172	732	626	771
2.	Komplexní náklady příštích období	065					
3.	Příjmy příštích období	066	1 274	541	862	2 599	18 058

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období				
			2007	2008	2009	2010	2011
	PASIVA CELKEM	067	260 557	258 222	242 063	277 028	386 516
A.	Vlastní kapitál	068	111 247	142 076	154 564	174 585	206 790
A. I.	Základní kapitál	069	149 294	149 294	149 294	149 294	149 294
A. I. 1.	Základní kapitál	070	149 294	149 294	149 294	149 294	149 294
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071					
3.	Změny základního kapitálu (+/-)	072					
A. II.	Kapitálové fondy	073					
A. II. 1.	Emisní ážio	074					
2.	Ostatní kapitálové fondy	075					
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076					
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	077					
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	4 651	5 582	7 123	7 747	8 748
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	4 651	5 582	7 123	7 747	8 748
2.	Statutární a ostatní fondy	080					
A. IV.	Hospodářský výsledek minulých let	081	-61 301	-43 629	-14 341	-2 477	16 543
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082					16 543
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083	-61 301	-43 629	-14 341	-2 477	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	18 603	30 829	12 488	20 021	32 205
B.	Cizí zdroje	085	149 310	102 583	81 583	100 545	179 726
B. I.	Rezervy	086	2 551	7 426	5 328	5 184	12 143
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087					
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	088					
3.	Rezerva na daň z příjmu	089					
4.	Ostatní rezervy	090	2 551	7 426	5 328	5 184	12 143
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	47 486			456	271
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092					
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	46 620				
3.	Závazky - podstatný vliv	094					
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a za účastníkům sdružení	095					
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096					
6.	Vydané dluhopisy	097					
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098					
8.	Dohadné účty pasivní	099					
9.	Jiné závazky	100					
10.	Odložený daňový závazek	101	866			456	271

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období				
			2007	2008	2009	2010	2011
B. III.	Krátkodobé závazky	102	92 798	74 557	35 636	47 253	111 795
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	73 957	49 061	25 776	29 702	87 615
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	104					
3.	Závazky účetním jednotkám pod podstatným vlivem	105					
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a za účastníkům sdružení	106					
5.	Závazky k zaměstnancům	107	4 725	5 495	3 351	4 985	4 914
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	2 564	2 482	1 622	2 723	2 670
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	2 409	7 318	449	779	4 611
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	244	510	153	152	1 192
9.	Vydané dluhopisy	111					
10.	Dohadné účty pasivní	112	8 564	7 381	4 285	8 801	10 793
11.	Jiné závazky	113	335	2 310		111	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	6 475	20 600	40 619	47 652	55 517
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	600	16 000	19 000	25 000	31 023
2.	Běžné bankovní úvěry	116	5 875	4 600	21 619	22 652	24 494
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117					
C. I.	Časové rozlišení	118		13 563	5 916	1 898	
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119					
2.	Výnosy příštích období	120		13 563	5 916	1 898	

Výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč)

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období				
			2007	2008	2009	2010	2011
I.	Tržby za prodej zboží	01	59 252	109 478	75 764	55 772	67 095
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	02	47 017	93 937	59 025	41 214	49 021
+	Obchodní marže	03	12 235	15 541	16 739	14 558	18 074
II.	Výkony	04	333 315	473 287	261 125	352 626	471 011
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	319 527	467 701	279 755	340 586	458 030
II. 2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	06	12 795	4 503	-19 136	11 168	12 141
II. 3.	Aktivace	07	993	1 083	506	872	840
B.	Výkonová spotřeba	08	230 159	311 602	164 448	233 789	326 438
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	170 205	243 708	116 476	165 700	230 199
B. 2.	Služby	10	59 954	67 894	47 972	68 089	96 239
+	Přidaná hodnota	11	115 391	177 226	113 416	133 395	162 647
C.	Osobní náklady	12	82 439	107 577	78 825	96 915	109 591
C. 1.	Mzdové náklady	13	59 911	78 436	57 981	69 453	79 074
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	224	521	690	907	903
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	20 666	26 566	17 878	23 586	26 448
C. 4.	Sociální náklady	16	1 638	2 054	2 276	2 969	3 166
D.	Daně a poplatky	17	173	130	144	105	162
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	9 549	17 546	19 459	12 575	15 042
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	7 651	5 943	5 259	5 737	6 152
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 148	1 072	138	284	189
III. 2.	Tržby z prodeje dlouhodobého materiálu	21	6 503	4 871	5 121	5 453	5 963
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	2 991	1 183	3 124	3 391	3 796
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	869	1	1	1	
F. 2.	Prodaný materiál	24	2 122	1 182	3 123	3 390	3 796
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	3 684	13 379	2 259	-1 853	5 109
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	3 005	1 828	4 201	1 272	5 803
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 848	2 744	2 272	3 405	2 439
V.	Převod provozních výnosů	28					
I.	Převod provozních nákladů	29					
*	Provozní výsledek hospodaření	30	25 363	42 438	16 793	25 866	38 463

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období				
			2007	2008	2009	2010	2011
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů	31					
J.	Prodané cenné papíry a vklady	32					
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33					
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34					
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a vkladů	35					
VII. 3.	Výnosy z ostatního finančního dlouhodobého majetku	36					
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37					
K.	Náklady z finančního majetku	38					
IX.	Výnosy z přecenění majetkových cenných papírů	39	1 478		2 541		
L.	Náklady z přecenění majetkových cenných papírů	40	178	3 610		342	
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	-329		-200		95
X.	Výnosové úroky	42	269	502	281	943	1 440
N.	Nákladové úroky	43	1 929	2 547	925	1 350	1 348
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	6 773	19 790	7 437	6 749	10 139
O.	Ostatní finanční náklady	45	7 428	17 094	10 099	6 250	7 094
XII.	Převod finančních výnosů	46					
P.	Převod finančních nákladů	47					
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-686	-2 959	-565	-250	3 042
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	6 074	8 650	3 740	5 595	9 300
1.	- splatná	50	6 225	10 683	3 514	4 198	9 484
2.	- odložená	51	-151	-2 033	226	1 397	-184
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	18 603	30 829	12 488	20 021	32 205
XIII.	Mimořádné výnosy	53					
R.	Mimořádné náklady	54					
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55					
1.	- splatná	56					
2.	- odložená	57					
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58					
W.	Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům (+/-)	59					
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	18 603	30 829	12 488	20 021	32 205
	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	61	24 677	39 479	16 228	25 616	41 505

PŘÍLOHA P II: VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK ROZVAHY

Vertikální analýza - podnik XY

(v tis. Kč)	2007		2008		2009		2010		2011	
T E X T										
AKTIVA CELKEM	260 557	100,00%	258 222	100,00%	242 063	100,00%	277 028	100,00%	386 516	100,00%
Dlouhodobý majetek	82 229	31,56%	92 997	36,01%	84 481	34,90%	100 424	36,25%	125 614	32,50%
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 609	0,62%	1 015	0,39%	607	0,25%	4 287	1,55%	3 914	1,01%
Software	1 529	0,59%	956	0,37%	569	0,24%	3 066	1,11%	3 900	1,01%
Ocenitelná práva	80	0,03%	59	0,02%	38	0,02%	21	0,01%	14	0,00%
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1 200	0,43%	0	0,00%
Dlouhodobý hmotný majetek	80 620	30,94%	91 982	35,62%	83 874	34,65%	96 137	34,70%	121 700	31,49%
Pozemky	8 656	3,32%	8 656	3,35%	8 656	3,58%	8 656	3,12%	8 656	2,24%
Stavby	5 156	1,98%	7 390	2,86%	7 835	3,24%	8 559	3,09%	8 687	2,25%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	28 996	11,13%	49 541	19,19%	46 908	19,38%	72 744	26,26%	79 289	20,51%
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	34 405	13,20%	20 241	7,84%	20 339	8,40%	6 178	2,23%	7 116	1,84%
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	3 407	1,31%	6 154	2,38%	136	0,06%	0	0,00%	17 952	4,64%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Oběžná aktiva	175 781	67,46%	163 512	63,32%	155 988	64,44%	173 379	62,59%	242 073	62,63%
Zásoby	57 028	21,89%	61 527	23,83%	37 667	15,56%	52 442	18,93%	71 735	18,56%
Materiál	26 459	10,15%	26 059	10,09%	20 478	8,46%	26 188	9,45%	31 685	8,20%
Nedokončená výroba a polotovary	17 296	6,64%	24 757	9,59%	8 440	3,49%	10 935	3,95%	26 330	6,81%
Výrobky	11 088	4,26%	8 379	3,24%	5 010	2,07%	14 389	5,19%	11 034	2,85%
Zboží	2 185	0,84%	2 332	0,90%	468	0,19%	930	0,34%	2 686	0,69%
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0,00%	0	0,00%	3 271	1,35%	0	0,00%	0	0,00%
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00%	1 167	0,45%	941	0,39%	0	0,00%	0	0,00%
Odložená daňová pohledávka	0	0,00%	1 167	0,45%	941	0,39%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé pohledávky	102 065	39,17%	91 109	35,28%	94 909	39,21%	116 954	42,22%	157 843	40,84%
Pohledávky z obchodních vztahů	97 750	37,52%	85 684	33,18%	75 100	31,02%	68 023	24,55%	123 443	31,94%
Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0,00%	0	0,00%	15 350	6,34%	20 800	7,51%	27 864	7,21%
Stát- daňové pohledávky	1 046	0,40%	2 209	0,86%	2 722	1,12%	4 294	1,55%	2 697	0,70%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	835	0,32%	1 459	0,57%	1 447	0,60%	3 835	1,38%	4 516	1,17%

(v tis. Kč)	2007		2008		2009		2010		2011	
TEXT										
Dohadné účty aktivní	956	0,37%	1 744	0,68%	58	0,02%	2	0,00%	2	0,00%
Jiné pohledávky	1 478	0,57%	13	0,01%	232	0,10%	0	0,00%	-679	-0,18%
Krátkodobý finanční majetek	16 688	6,40%	9 709	3,76%	22 471	9,28%	3 983	1,44%	12 495	3,23%
Peníze	532	0,20%	269	0,10%	166	0,07%	257	0,09%	250	0,06%
Účty v bankách	16 156	6,20%	9 440	3,66%	22 305	9,21%	3 726	1,34%	12 245	3,17%
Časové rozlišení	2 547	0,98%	1 713	0,66%	1 594	0,66%	3 225	1,16%	18 829	4,87%
Náklady příštích období	1 273	0,49%	1 172	0,45%	732	0,30%	626	0,23%	771	0,20%
Komplexní náklady příštích období	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Příjmy příštích období	1 274	0,49%	541	0,21%	862	0,36%	2 599	0,94%	18 058	4,67%
PASIVA CELKEM	260 557	100,00%	258 222	100,00%	242 063	100,00%	277 028	100,00%	386 516	100,00%
Vlastní kapitál	111 247	42,70%	142 076	55,02%	154 564	63,85%	174 585	63,02%	206 790	53,50%
Základní kapitál	149 294	57,30%	149 294	57,82%	149 294	61,68%	149 294	53,89%	149 294	38,63%
Základní kapitál	149 294	57,30%	149 294	57,82%	149 294	61,68%	149 294	53,89%	149 294	38,63%
Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ostatní kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Rezervní fondy, nedělitelný f. a ostatní f. ze zisku	4 651	1,79%	5 582	2,16%	7 123	2,94%	7 747	2,80%	8 748	2,26%
Zákonný rezervní fond/ nedělitelný fond	4 651	1,79%	5 582	2,16%	7 123	2,94%	7 747	2,80%	8 748	2,26%
Hospodářský výsledek minulých let	-61 301	-23,53%	-43 629	-16,90%	-14 341	-5,92%	-2 477	-0,89%	16 543	4,28%
Nerozdělený zisk minulých let	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	16 543	4,28%
Neuhrazená ztráta minulých let	-61 301	-23,53%	-43 629	-16,90%	-14 341	-5,92%	-2 477	-0,89%	0	0,00%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	18 603	7,14%	30 829	11,94%	12 488	5,16%	20 021	7,23%	32 205	8,33%
Cizí zdroje	149 310	57,30%	102 583	39,73%	81 583	33,70%	100 545	36,29%	179 726	46,50%
Rezervy	2 551	0,98%	7 426	2,88%	5 328	2,20%	5 184	1,87%	12 143	3,14%
Ostatní rezervy	2 551	0,98%	7 426	2,88%	5 328	2,20%	5 184	1,87%	12 143	3,14%
Dlouhodobé závazky	47 486	18,22%	0	0,00%	0	0,00%	456	0,16%	271	0,07%
Závazky k ovládaným a řízeným osobám	46 620	17,89%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Odložený daňový závazek	866	0,33%	0	0,00%	0	0,00%	456	0,16%	271	0,07%
Krátkodobé závazky	92 798	35,62%	74 557	28,87%	35 636	14,72%	47 253	17,06%	111 795	28,92%
Závazky z obchodních vztahů	73 957	28,38%	49 061	19,00%	25 776	10,65%	29 702	10,72%	87 615	22,67%

(v tis. Kč)	2007		2008		2009		2010		2011	
T E X T										
Závazky ke společníkům, čl. družstva	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Závazky k zaměstnancům	4 725	1,81%	5 495	2,13%	3 351	1,38%	4 985	1,80%	4 914	1,27%
Závazky ze sociál. zabezpečení a zdrav. pojištění	2 564	0,98%	2 482	0,96%	1 622	0,67%	2 723	0,98%	2 670	0,69%
Stát - daňové závazky a dotace	2 409	0,92%	7 318	2,83%	449	0,19%	779	0,28%	4 611	1,19%
Krátkodobé přijaté zálohy	244	0,09%	510	0,20%	153	0,06%	152	0,05%	1 192	0,31%
Dohadné účty pasivní	8 564	3,29%	7 381	2,86%	4 285	1,77%	8 801	3,18%	10 793	2,79%
Jiné závazky	335	0,13%	2 310	0,89%	0	0,00%	111	0,04%	0	0,00%
Bankovní úvěry a výpomoci	6 475	2,49%	20 600	7,98%	40 619	16,78%	47 652	17,20%	55 517	14,36%
Bankovní úvěry dlouhodobé	600	0,23%	16 000	6,20%	19 000	7,85%	25 000	9,02%	31 023	8,03%
Bankovní úvěry krátkodobé	5 875	2,25%	4 600	1,78%	21 619	8,93%	22 652	8,18%	24 494	6,34%
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Časové rozlišení	0	0,00%	13 563	5,25%	5 916	2,44%	1 898	0,69%	0	0,00%

Vertikální analýza – odvětví

(v mil. Kč)	2007		2008		2009		2010	
T E X T								
AKTIVA CELKEM	112 021	100%	96 435	100%	77 660	100%	83 092	100%
Dlouhodobý majetek	75 339	67%	58 505	61%	38 453	50%	36 579	44%
Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek	37 685	34%	42 736	44%	35 050	45%	32 916	40%
Dlouhodobý finanční majetek	37 653	34%	15 769	16%	3 403	4%	3 663	4%
Akcie a účasti v a.s.	267	0%	314	0%	216	0%	584	1%
Akcie a účasti v IF	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	914	1%	2 377	2%	2 097	3%	2 746	3%
Jiný dlouhodobý finanční majetek	36 471	33%	13 078	14%	1 090	1%	333	0%
Oběžná aktiva	35 695	32%	36 973	38%	37 883	49%	45 545	55%
Zásoby	10 704	10%	12 202	13%	8 570	11%	10 455	13%
Materiál	4 475	4%	5 252	5%	3 402	4%	4 164	5%
Nedokončená výroba, polotovary a zvířata	1 584	1%	1 644	2%	1 376	2%	2 059	2%
Výrobky	3 093	3%	3 720	4%	2 533	3%	2 880	3%
Zboží	1 552	1%	1 586	2%	1 259	2%	1 352	2%
Dlouhodobé a krátkodobé pohledávky	19 878	18%	20 663	21%	23 219	30%	21 338	26%
Krátkodobý finanční majetek	5 113	5%	4 108	4%	6 093	8%	13 751	17%
Časové rozlišení	988	1%	957	1%	1 324	2%	968	1%
PASIVA CELKEM	112 021	100%	96 435	100%	77 660	100%	83 092	100%
Vlastní kapitál	61 641	55%	53 739	56%	45 025	58%	50 360	61%
Základní kapitál	15 954	14%	17 262	18%	14 929	19%	15 286	18%
Nerozdělený zisk minulých let + fondy	36 579	33%	27 648	29%	21 636	28%	23 800	29%
Výsledek hospodaření běžného účetního obd.	8 338	7%	8 828	9%	8 460	11%	11 272	14%
Cizí zdroje	50 771	45%	42 516	44%	31 876	41%	32 020	39%
Rezervy	1 810	2%	1 421	1%	971	1%	1 482	2%
Dlouhodobé závazky	4 294	4%	4 452	5%	6 512	8%	4 703	6%
Dlouhodobé směnky + dluhopisy	0	0%	0	0%	662	1%	0	0%
Jiné dlouhodobé závazky	4 294	4%	4 452	5%	5 850	8%	4 703	6%
Krátkodobé závazky	16 365	15%	17 047	18%	13 336	17%	15 712	19%
Bankovní úvěry	28 301	25%	19 596	20%	11 057	14%	10 122	12%
Bankovní úvěry dlouhodobé	9 152	8%	8 734	9%	4 614	6%	3 578	4%
Bankovní úvěry krátkodobé	19 149	17%	10 862	11%	6 444	8%	6 544	8%
Časové rozlišení	-391	0%	180	0%	758	1%	712	1%

Horizontální analýza – podnik XY

(v tis. Kč)	2007	2008	08/07	2009	09/08	09/07	2010	10/09	10/08	10/07	2011	11/10	11/09	11/08	11/07
T E X T															
AKTIVA CELKEM	260 557	258 222	-1%	242 063	-6%	-7%	277 028	14%	7%	6%	386 516	40%	60%	50%	48%
Dlouhodobý majetek	82 229	92 997	13%	84 481	-9%	3%	100 424	19%	8%	22%	125 614	25%	49%	35%	53%
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 609	1 015	-37%	607	-40%	-62%	4 287	606%	322%	166%	3 914	-9%	545%	286%	143%
Software	1 529	956	-37%	569	-40%	-63%	3 066	439%	221%	101%	3 900	27%	585%	308%	155%
Ocenitelná práva	80	59	-26%	38	-36%	-53%	21	-45%	-64%	-74%	14	-33%	-63%	-76%	-83%
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	x	0	x	x	1 200	x	x	x	0	x	x	x	x
Dlouhodobý hmotný majetek	80 620	91 982	14%	83 874	-9%	4%	96 137	15%	5%	19%	121 700	27%	45%	32%	51%
Pozemky	8 656	8 656	0%	8 656	0%	0%	8 656	0%	0%	0%	8 656	0%	0%	0%	0%
Stavby	5 156	7 390	43%	7 835	6%	52%	8 559	9%	16%	66%	8 687	1%	11%	18%	68%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	28 996	49 541	71%	46 908	-5%	62%	72 744	55%	47%	151%	79 289	9%	69%	60%	173%
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	34 405	20 241	-41%	20 339	0%	-41%	6 178	-70%	-69%	-82%	7 116	15%	-65%	-65%	-79%
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	3 407	6 154	81%	136	-98%	-96%	0	x	x	x	17 952	x	13100%	192%	427%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	x	0	x	x	0	x	x	x	0	x	x	x	x
Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	x	0	x	x	0	x	x	x	0	x	x	x	x
Oběžná aktiva	175 781	163 512	-7%	155 988	-5%	-11%	173 379	11%	6%	-1%	242 073	40%	55%	48%	38%
Zásoby	57 028	61 527	8%	37 667	-39%	-34%	52 442	39%	-15%	-8%	71 735	37%	90%	17%	26%
Materiál	26 459	26 059	-2%	20 478	-21%	-23%	26 188	28%	0%	-1%	31 685	21%	55%	22%	20%
Nedokončená výroba a polotovary	17 296	24 757	43%	8 440	-66%	-51%	10 935	30%	-56%	-37%	26 330	141%	212%	6%	52%
Výrobky	11 088	8 379	-24%	5 010	-40%	-55%	14 389	187%	72%	30%	11 034	-23%	120%	32%	0%
Zboží	2 185	2 332	7%	468	-80%	-79%	930	99%	-60%	-57%	2 686	189%	474%	15%	23%
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	x	3 271	x	x	0	x	x	x	0	x	x	x	x
Dlouhodobé pohledávky	0	1 167	x	941	-19%	x	0	x	x	x	0	x	x	x	x
Odložená daňová pohledávka	0	1 167	x	941	-19%	x	0	x	x	x	0	x	x	x	x
Krátkodobé pohledávky	102 065	91 109	-11%	94 909	4%	-7%	116 954	23%	28%	15%	157 843	35%	66%	73%	55%
Pohledávky z obchodních vztahů	97 750	85 684	-12%	75 100	-12%	-23%	68 023	-9%	-21%	-30%	123 443	81%	64%	44%	26%
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	x	15 350	x	x	20 800	36%	x	x	27 864	34%	82%	x	x

(v tis. Kč)	2007	2008	08/07	2009	09/08	09/07	2010	10/09	10/08	10/07	2011	11/10	11/09	11/08	11/07
T E X T															
Stát- daňové pohledávky	1 046	2 209	111%	2 722	23%	160%	4 294	58%	94%	311%	2 697	-37%	-1%	22%	158%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	835	1 459	75%	1 447	-1%	73%	3 835	165%	163%	359%	4 516	18%	212%	210%	441%
Dohadné účty aktivní	956	1 744	82%	58	-97%	-94%	2	-97%	-100%	-100%	2	0%	-97%	-100%	-100%
Jiné pohledávky	1 478	13	-99%	232	1685%	-84%	0	x	x	x	-679	x	-393%	-5323%	-146%
Krátkodobý finanční majetek	16 688	9 709	-42%	22 471	131%	35%	3 983	-82%	-59%	-76%	12 495	214%	-44%	29%	-25%
Peníze	532	269	-49%	166	-38%	-69%	257	55%	-4%	-52%	250	-3%	51%	-7%	-53%
Účty v bankách	16 156	9 440	-42%	22 305	136%	38%	3 726	-83%	-61%	-77%	12 245	229%	-45%	30%	-24%
Časové rozlišení	2 547	1 713	-33%	1 594	-7%	-37%	3 225	102%	88%	27%	18 829	484%	1081%	999%	639%
Náklady příštích období	1 273	1 172	-8%	732	-38%	-42%	626	-14%	-47%	-51%	771	23%	5%	-34%	-39%
Komplexní náklady příštích období	0	0	x	0	x	x	0	x	x	x	0	x	x	x	x
Příjmy příštích období	1 274	541	x	862	59%	-32%	2 599	202%	380%	104%	18 058	595%	1995%	3238%	1317%
PASIVA CELKEM	260 557	258 222	-1%	242 063	-6%	-7%	277 028	14%	7%	6%	386 516	40%	60%	50%	48%
Vlastní kapitál	111 247	142 076	28%	154 564	9%	39%	174 585	13%	23%	57%	206 790	18%	34%	46%	86%
Základní kapitál	149 294	149 294	0%	149 294	0%	0%	149 294	0%	0%	0%	149 294	0%	0%	0%	0%
Základní kapitál	149 294	149 294	0%	149 294	0%	0%	149 294	0%	0%	0%	149 294	0%	0%	0%	0%
Kapitálové fondy	0	0	x	0	x	x	0	x	x	x	0	x	x	x	x
Ostatní kapitálové fondy	0	0	x	0	x	x	0	x	x	x	0	x	x	x	x
Rezervní fondy, nedělitelný f. a ostatní f. ze zisku	4 651	5 582	20%	7 123	28%	53%	7 747	9%	39%	67%	8 748	13%	23%	57%	88%
Zákonný rezervní fond/ nedělitelný fond	4 651	5 582	20%	7 123	28%	53%	7 747	9%	39%	67%	8 748	13%	23%	57%	88%
Hospodářský výsledek minulých let	-61 301	-43 629	-29%	-14 341	-67%	-77%	-2 477	-83%	-94%	-96%	16 543	-768%	-215%	-138%	-127%
Nerozdělený zisk minulých let	0	0	x	0	x	x	0	x	x	x	16 543	x	x	x	x
Neuhrazená ztráta minulých let	-61 301	-43 629	-29%	-14 341	-67%	-77%	-2 477	-83%	-94%	-96%	0	x	x	x	x
Výsledek hospodaření běžného účetního období	18 603	30 829	66%	12 488	-59%	-33%	20 021	60%	-35%	8%	32 205	61%	158%	4%	73%
Cizí zdroje	149 310	102 583	-31%	81 583	-20%	-45%	100 545	23%	-2%	-33%	179 726	79%	120%	75%	20%
Rezervy	2 551	7 426	191%	5 328	-28%	109%	5 184	-3%	-30%	103%	12 143	134%	128%	64%	376%
Ostatní rezervy	2 551	7 426	191%	5 328	-28%	109%	5 184	-3%	-30%	103%	12 143	134%	128%	64%	376%

(v tis. Kč)	2007	2008	08/07	2009	09/08	09/07	2010	10/09	10/08	10/07	2011	11/10	11/09	11/08	11/07
T E X T															
Dlouhodobé závazky	47 486	0	x	0	x	x	456	x	x	-99%	271	-41%	x	x	-99%
Závazky k ovládaným a řízeným osobám	46 620	0	x	0	x	x	0	x	x	x	0	x	x	x	x
Odložený daňový závazek	866	0	x	0	x	x	456	x	x	-47%	271	-41%	x	x	-69%
Krátkodobé závazky	92 798	74 557	-20%	35 636	-52%	-62%	47 253	33%	-37%	-49%	111 795	137%	214%	50%	20%
Závazky z obchodních vztahů	73 957	49 061	-34%	25 776	-47%	-65%	29 702	15%	-39%	-60%	87 615	195%	240%	79%	18%
Závazky ke společníkům, čl. družstva	0	0	x	0	x	x	0	x	x	x	0	x	x	x	x
Závazky k zaměstnancům	4 725	5 495	16%	3 351	-39%	-29%	4 985	49%	-9%	6%	4 914	-1%	47%	-11%	4%
Závazky ze sociál. zabezpečení a zdrav. pojištění	2 564	2 482	-3%	1 622	-35%	-37%	2 723	68%	10%	6%	2 670	-2%	65%	8%	4%
Stát - daňové závazky a dotace	2 409	7 318	204%	449	-94%	-81%	779	73%	-89%	-68%	4 611	492%	927%	-37%	91%
Krátkodobé přijaté zálohy	244	510	109%	153	-70%	-37%	152	-1%	-70%	-38%	1 192	684%	679%	134%	389%
Dohadné účty pasivní	8 564	7 381	-14%	4 285	-42%	-50%	8 801	105%	19%	3%	10 793	23%	152%	46%	26%
Jiné závazky	335	2 310	590%	0	x	x	111	x	-95%	-67%	0	x	x	x	x
Bankovní úvěry a výpomoci	6 475	20 600	218%	40 619	97%	527%	47 652	17%	131%	636%	55 517	17%	37%	170%	757%
Bankovní úvěry dlouhodobé	600	16 000	2567%	19 000	19%	3067%	25 000	32%	56%	4067%	31 023	24%	63%	94%	5071%
Bankovní úvěry krátkodobé	5 875	4 600	-22%	21 619	370%	268%	22 652	5%	392%	286%	24 494	8%	13%	432%	317%
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	x	0	x	x	0	x	x	x	0	x	x	x	x
Časové rozlišení	0	13 563	x	5 916	-56%	x	1 898	-68%	-86%	x	0	x	x	x	x

Horizontální analýza – odvětví

(v mil. Kč)	2007	2008	08/07	2009	09/08	09/07	2010	10/09	10/08	10/07
T E X T										
AKTIVA CELKEM	112 021	96 435	-14%	77 660	-19%	-31%	83 092	7%	-14%	-26%
Dlouhodobý majetek	75 339	58 505	-22%	38 453	-34%	-49%	36 579	-5%	-37%	-51%
Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek	37 685	42 736	13%	35 050	-18%	-7%	32 916	-6%	-23%	-13%
Dlouhodobý finanční majetek	37 653	15 769	-58%	3 403	-78%	-91%	3 663	8%	-77%	-90%
Akcie a účasti v a.s.	267	314	18%	216	-31%	-19%	584	170%	86%	119%
Akcie a účasti v IF	1	0	x	0	x	x	0	x	x	x
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	914	2 377	160%	2 097	-12%	129%	2 746	31%	16%	200%
Jiný dlouhodobý finanční majetek	36 471	13 078	-64%	1 090	-92%	-97%	333	-69%	-97%	-99%
Oběžná aktiva	35 695	36 973	4%	37 883	2%	6%	45 545	20%	23%	28%
Zásoby	10 704	12 202	14%	8 570	-30%	-20%	10 455	22%	-14%	-2%
Materiál	4 475	5 252	17%	3 402	-35%	-24%	4 164	22%	-21%	-7%
Nedokončená výroba, polotovary a zvířata	1 584	1 644	4%	1 376	-16%	-13%	2 059	50%	25%	30%
Výrobky	3 093	3 720	20%	2 533	-32%	-18%	2 880	14%	-23%	-7%
Zboží	1 552	1 586	2%	1 259	-21%	-19%	1 352	7%	-15%	-13%
Dlouhodobé a krátkodobé pohledávky	19 878	20 663	4%	23 219	12%	17%	21 338	-8%	3%	7%
Krátkodobý finanční majetek	5 113	4 108	-20%	6 093	48%	19%	13 751	126%	235%	169%
Časové rozlišení	988	957	-3%	1 324	38%	34%	968	-27%	1%	-2%
PASIVA CELKEM	112 021	96 435	-14%	77 660	-19%	-31%	83 092	7%	-14%	-26%
Vlastní kapitál	61 641	53 739	-13%	45 025	-16%	-27%	50 360	12%	-6%	-18%
Základní kapitál	15 954	17 262	8%	14 929	-14%	-6%	15 286	2%	-11%	-4%
Nerozdělený zisk minulých let + fondy	36 579	27 648	-24%	21 636	-22%	-41%	23 800	10%	-14%	-35%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	8 338	8 828	6%	8 460	-4%	1%	11 272	33%	28%	35%
Cizí zdroje	50 771	42 516	-16%	31 876	-25%	-37%	32 020	0%	-25%	-37%
Rezervy	1 810	1 421	-21%	971	-32%	-46%	1 482	53%	4%	-18%
Dlouhodobé závazky	4 294	4 452	4%	6 512	46%	52%	4 703	-28%	6%	10%
Dlouhodobé směnky + dluhopisy	0	0	x	662	x	x	0	x	x	x
Jiné dlouhodobé závazky	4 294	4 452	4%	5 850	31%	36%	4 703	-20%	6%	10%
Krátkodobé závazky	16 365	17 047	4%	13 336	-22%	-19%	15 712	18%	-8%	-4%
Bankovní úvěry	28 301	19 596	-31%	11 057	-44%	-61%	10 122	-8%	-48%	-64%
Bankovní úvěry dlouhodobé	9 152	8 734	-5%	4 614	-47%	-50%	3 578	-22%	-59%	-61%

Bankovní úvěry krátkodobé	19 149	10 862	-43%	6 444	-41%	-66%	6 544	2%	-40%	-66%
Časové rozlišení	-391	180	-146%	758	321%	-294%	712	-6%	296%	-282%

PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY

Vertikální analýza - podnik XY

(v tis. Kč)	2007		2008		2009		2010		2011	
T E X T										
Tržby za prodej zboží	59 252	14,39%	109 478	17,92%	75 764	21,25%	55 772	13,18%	67 095	11,95%
Výkony	333 315	80,95%	473 287	77,48%	261 125	73,22%	352 626	83,34%	471 011	83,86%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	319 527	77,60%	467 701	76,57%	279 755	78,45%	340 586	80,50%	458 030	81,55%
Změna stavu vnitropodnik. zásob vlastní výroby	12 795	3,11%	4 503	0,74%	-19 136	-5,37%	11 168	2,64%	12 141	2,16%
Aktivace	993	0,24%	1 083	0,18%	506	0,14%	872	0,21%	840	0,15%
Tržby z prodeje investičního majetku a materiálu	7 651	1,86%	5 943	0,97%	5 259	1,47%	5 737	1,36%	6 152	1,10%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 148	0,28%	1 072	0,18%	138	0,04%	284	0,07%	189	0,03%
Tržby z prodeje materiálu	6 503	1,58%	4 871	0,80%	5 121	1,44%	5 453	1,29%	5 963	1,06%
Ostatní provozní výnosy	3 005	0,73%	1 828	0,30%	4 201	1,18%	1 272	0,30%	5 803	1,03%
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	1 478	0,36%	0	0,00%	2 541	0,71%	0	0,00%	0	0,00%
Výnosové úroky	269	0,07%	502	0,08%	281	0,08%	943	0,22%	1 440	0,26%
Ostatní finanční výnosy	6 773	1,64%	19 790	3,24%	7 437	2,09%	6 749	1,60%	10 139	1,81%
Výnosy celkem	411 743	100,00%	610 828	100,00%	356 608	100,00%	423 099	100,00%	561 640	100,00%
Náklady vynaložené na prodané zboží	47 017	11,96%	93 937	16,20%	59 025	17,15%	41 214	10,22%	49 021	9,26%
Výkonová spotřeba	230 159	58,54%	311 602	53,72%	164 448	47,79%	233 789	58,00%	326 438	61,67%
Spotřeba materiálu a energie	170 205	43,29%	243 708	42,02%	116 476	33,85%	165 700	41,11%	230 199	43,49%
Služby	59 954	15,25%	67 894	11,71%	47 972	13,94%	68 089	16,89%	96 239	18,18%
Osobní náklady	82 439	20,97%	107 577	18,55%	78 825	22,91%	96 915	24,04%	109 591	20,70%
Mzdové náklady	59 911	15,24%	78 436	13,52%	57 981	16,85%	69 453	17,23%	79 074	14,94%
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	224	0,06%	521	0,09%	690	0,20%	907	0,23%	903	0,17%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	20 666	5,26%	26 566	4,58%	17 878	5,20%	23 586	5,85%	26 448	5,00%
Sociální náklady	1 638	0,42%	2 054	0,35%	2 276	0,66%	2 969	0,74%	3 166	0,60%
Daně a poplatky	173	0,04%	130	0,02%	144	0,04%	105	0,03%	162	0,03%
Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	9 549	2,43%	17 546	3,03%	19 459	5,65%	12 575	3,12%	15 042	2,84%
Zůstatková cena prodaného invest.majetku a materiálu	2 991	0,76%	1 183	0,20%	3 124	0,91%	3 391	0,84%	3 796	0,72%
Zůstatková cena dlouhodobého majetku	869	0,22%	1	0,00%	1	0,00%	1	0,00%	0	0,00%
Prodaný materiál	2 122	0,54%	1 182	0,20%	3 123	0,91%	3 390	0,84%	3 796	0,72%

(v tis. Kč)	2007		2008		2009		2010		2011	
T E X T										
Tvorba rezerv a opravných položek-změna stavu	3 355	0,85%	13 379	2,31%	2 059	0,60%	-1 853	-0,46%	5 109	0,97%
Ostatní provozní náklady	1 848	0,47%	2 744	0,47%	2 272	0,66%	3 405	0,84%	2 439	0,46%
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	178	0,05%	3 610	0,62%	0	0,00%	342	0,08%	0	0,00%
Nákladové úroky	1 929	0,49%	2 547	0,44%	925	0,27%	1 350	0,33%	1 348	0,25%
Ostatní finanční náklady	7 428	1,89%	17 094	2,95%	10 099	2,93%	6 250	1,55%	7 094	1,34%
Daň	6 074	1,54%	8 650	1,49%	3 740	1,09%	5 595	1,39%	9 300	1,76%
Náklady celkem	393 140	100,00%	579 999	100,00%	344 120	100,00%	403 078	100,00%	529 340	100,00%

Vertikální analýza - odvětví

(v mil. Kč)	2007		2008		2009		2010	
T E X T								
Tržby za prodej zboží	19 908	13,42%	20 615	13,25%	14 737	12,93%	17 377	13,23%
Výkony	128 492	86,58%	134 912	86,75%	99 210	87,07%	113 977	86,77%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	127 231	85,74%	128 630	82,71%	98 591	86,52%	112 993	86,02%
Změna stavu vnitropod. zásob vlastní výroby	467	0,31%	1 391	0,89%	-297	-0,26%	200	0,15%
Aktivace	794	0,54%	4 892	3,15%	916	0,80%	782	0,60%
Výnosy celkem	148 400	100,00%	155 527	100,00%	113 947	100,00%	131 354	100,00%
Náklady vynaložené na prodané zboží	18 241	13,15%	18 695	12,67%	14 071	13,60%	15 986	13,39%
Výkonová spotřeba	97 537	70,30%	103 355	70,02%	71 204	68,80%	84 397	70,71%
Osobní náklady	13 308	9,59%	15 708	10,64%	11 424	11,04%	11 227	9,41%
Mzdové náklady	9 733	7,02%	11 513	7,80%	8 161	7,89%	7 980	6,69%
Náklady na sociální zabezpečení	3 407	2,46%	4 030	2,73%	2 856	2,76%	2 846	2,38%
Sociální náklady (OON)	168	0,12%	165	0,11%	407	0,39%	401	0,34%
Odpisy nehmotného a hmotného invest. majetku	5 312	3,83%	5 545	3,76%	3 820	3,69%	4 255	3,57%
Nákladové úroky	1 146	0,83%	1 537	1,04%	613	0,59%	730	0,61%
Daň	3 197	2,30%	2 770	1,88%	2 368	2,29%	2 757	2,31%
Náklady celkem	138 741	100,00%	147 610	100,00%	103 500	100,00%	119 352	100,00%

Horizontální analýza – podnik XY

(v tis. Kč)	2007	2008	08/07	2009	09/08	09/07	2010	10/09	10/08	10/07	2011	11/10	11/09	11/08	11/07
T E X T															
Tržby za prodej zboží	59 252	109 478	85%	75 764	-31%	28%	55 772	-26%	-49%	-6%	67 095	20%	-11%	-39%	13%
Výkony	333 315	473 287	42%	261 125	-45%	-22%	352 626	35%	-25%	6%	471 011	34%	80%	0%	41%
Tržby za prodej vlastních vyr. a služeb	319 527	467 701	46%	279 755	-40%	-12%	340 586	22%	-27%	7%	458 030	34%	64%	-2%	43%
Změna stavu vnitropodnik. zásob vlastní výroby	12 795	4 503	-65%	-19 136	-525%	-250%	11 168	-158%	148%	-13%	12 141	9%	-163%	170%	-5%
Aktivace	993	1 083	9%	506	-53%	-49%	872	72%	-19%	-12%	840	-4%	66%	-22%	-15%
Tržby z prodeje invest. majetku a materiálu	7 651	5 943	-22%	5 259	-12%	-31%	5 737	9%	-3%	-25%	6 152	7%	17%	4%	-20%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 148	1 072	-7%	138	-87%	-88%	284	106%	-74%	-75%	189	-33%	37%	-82%	-84%
Tržby z prodeje materiálu	6 503	4 871	-25%	5 121	5%	-21%	5 453	6%	12%	-16%	5 963	9%	16%	22%	-8%
Ostatní provozní výnosy	3 005	1 828	-39%	4 201	130%	40%	1 272	-70%	-30%	-58%	5 803	356%	38%	217%	93%
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	1 478	0	x	2 541	x	72%	0	x	x	x	0	x	x	x	x
Výnosové úroky	269	502	87%	281	-44%	4%	943	236%	88%	251%	1 440	53%	412%	187%	435%
Ostatní finanční výnosy	6 773	19 790	192%	7 437	-62%	10%	6 749	-9%	-66%	0%	10 139	50%	36%	-49%	50%
Výnosy celkem	411 743	610 828	48%	356 608	-42%	-13%	423 099	19%	-31%	3%	561 640	33%	57%	-8%	36%
Náklady vynaložené na prodané zboží	47 017	93 937	100%	59 025	-37%	26%	41 214	-30%	-56%	-12%	49 021	19%	-17%	-48%	4%
Výkonová spotřeba	230 159	311 602	35%	164 448	-47%	-29%	233 789	42%	-25%	2%	326 438	40%	99%	5%	42%
Spotřeba materiálu a energie	170 205	243 708	43%	116 476	-52%	-32%	165 700	42%	-32%	-3%	230 199	39%	98%	-6%	35%
Služby	59 954	67 894	13%	47 972	-29%	-20%	68 089	42%	0%	14%	96 239	41%	101%	42%	61%
Osobní náklady	82 439	107 577	30%	78 825	-27%	-4%	96 915	23%	-10%	18%	109 591	13%	39%	2%	33%
Mzdové náklady	59 911	78 436	31%	57 981	-26%	-3%	69 453	20%	-11%	16%	79 074	14%	36%	1%	32%
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	224	521	133%	690	32%	208%	907	31%	74%	305%	903	0%	31%	73%	303%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	20 666	26 566	29%	17 878	-33%	-13%	23 586	32%	-11%	14%	26 448	12%	48%	0%	28%
Sociální náklady	1 638	2 054	25%	2 276	11%	39%	2 969	30%	45%	81%	3 166	7%	39%	54%	93%
Daně a poplatky	173	130	-25%	144	11%	-17%	105	-27%	-19%	-39%	162	54%	13%	25%	-6%
Odpisy nehmotného a hmotného invest. majetku	9 549	17 546	84%	19 459	11%	104%	12 575	-35%	-28%	32%	15 042	20%	-23%	-14%	58%
Zůstatková cena prodaného invest. majetku a materiálu	2 991	1 183	-60%	3 124	164%	4%	3 391	9%	187%	13%	3 796	12%	22%	221%	27%
Zůstatková cena dlouhodobého majetku	869	1	-100%	1	0%	-100%	1	0%	0%	-100%	0	x	x	x	x

Prodaný materiál	2 122	1 182	-44%	3 123	164%	47%	3 390	9%	187%	60%	3 796	12%	22%	221%	79%
------------------	-------	-------	------	-------	------	-----	-------	----	------	-----	-------	-----	-----	------	-----

(v tis. Kč)	2007	2008	08/07	2009	09/08	09/07	2010	10/09	10/08	10/07	2011	11/10	11/09	11/08	11/07
T E X T															
Tvorba rezerv a opravných položek-změna stavu	3 355	13 379	299%	2 059	-85%	-39%	-1 853	-190%	-114%	-155%	5 109	-376%	148%	-62%	52%
Ostatní provozní náklady	1 848	2 744	48%	2 272	-17%	23%	3 405	50%	24%	84%	2 439	-28%	7%	-11%	32%
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	178	3 610	1928%	0	x	x	342	x	-91%	92%	0	x	x	x	x
Nákladové úroky	1 929	2 547	32%	925	-64%	-52%	1 350	46%	-47%	-30%	1 348	0%	46%	-47%	-30%
Ostatní finanční náklady	7 428	17 094	130%	10 099	-41%	36%	6 250	-38%	-63%	-16%	7 094	14%	-30%	-59%	-4%
Daň	6 074	8 650	42%	3 740	-57%	-38%	5 595	50%	-35%	-8%	9 300	66%	149%	8%	53%
Náklady celkem	393 140	579 999	48%	344 120	-41%	-12%	403 078	17%	-31%	3%	529 340	31%	54%	-9%	35%

Horizontální analýza – odvětví

(v mil. Kč)	2007	2008	08/07	2009	09/08	09/07	2010	10/09	10/08	10/07
T E X T										
Tržby za prodej zboží	19 908	20 615	4%	14 737	-29%	-26%	17 377	18%	-16%	-13%
Výkony	128 492	134 912	5%	99 210	-26%	-23%	113 977	15%	-16%	-11%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	127 231	128 630	1%	98 591	-23%	-23%	112 993	15%	-12%	-11%
Změna stavu vnitropod. zásob vlastní výroby	467	1 391	198%	-297	-121%	-164%	200	-167%	-86%	-57%
Aktivace	794	4 892	516%	916	-81%	15%	782	-15%	-84%	-2%
Výnosy celkem	148 400	155 527	5%	113 947	-27%	-23%	131 354	15%	-16%	-11%
Náklady vynaložené na prodané zboží	18 241	18 695	2%	14 071	-25%	-23%	15 986	14%	-14%	-12%
Výkonová spotřeba	97 537	103 355	6%	71 204	-31%	-27%	84 397	19%	-18%	-13%
Osobní náklady	13 308	15 708	18%	11 424	-27%	-14%	11 227	-2%	-29%	-16%
Mzdové náklady	9 733	11 513	18%	8 161	-29%	-16%	7 980	-2%	-31%	-18%
Náklady na sociální zabezpečení	3 407	4 030	18%	2 856	-29%	-16%	2 846	0%	-29%	-16%
Sociální náklady (OON)	168	165	-2%	407	147%	142%	401	-1%	143%	139%
Odpisy nehmotného a hmotného invest. majetku	5 312	5 545	4%	3 820	-31%	-28%	4 255	11%	-23%	-20%
Nákladové úroky	1 146	1 537	34%	613	-60%	-47%	730	19%	-53%	-36%
Daň	3 197	2 770	-13%	2 368	-15%	-26%	2 757	16%	0%	-14%
Náklady celkem	138 741	147 610	6%	103 500	-30%	-25%	119 352	15%	-19%	-14%

