

Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard ve Slováckých strojárnách, a. s.

Bc. Jan Látal

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. Jan LÁTAL**
Osobní číslo: **M10475**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard
ve Slovácckých strojírnách, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši informačních zdrojů týkajících se problematiky konceptu Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Analyzujte vnitřní a vnější prostředí společnosti Slováccké strojírnny, a. s.
- Vypracujte projekt návrhu a implementace konceptu Balanced Scorecard ve Slovácckých strojírnách, a. s.
- Identifikujte rizika spojená s tímto projektem a formulujte závěrečná doporučení.

Závěr

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

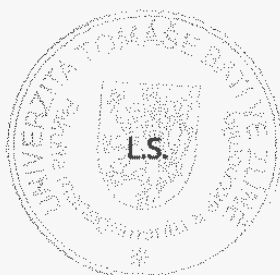
Seznam odborné literatury:

- HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1. vydání. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.**
KAPLAN, Robert a David NORTON. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vydání. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
KAPLAN, Robert a David NORTON. Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vydání. Praha: Management Press, 2010. 324 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované a doplněné vydání. 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: prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
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 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;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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 nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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 – 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 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 diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

2.5.2012

Lubal

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 přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá implementací Balanced Scorecard ve Slovákých strojírnách, a. s. V teoretické části je představena metoda Balanced Scorecard a charakterizovány základní strategické analýzy. Praktická část obsahuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Na základě provedených analýz je vytvořen návrh Balanced Scorecard. Závěr práce obsahuje popis činností, které by měla společnost provést, aby dokázala úspěšně implementovat Balanced Scorecard.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, strategie, strategická mapa, výkonnost podniku, finanční analýza

ABSTRACT

This master thesis deals with the implementation of Balanced Scorecard in Slováké strojírný, a. s. In the theoretical part is introduced a Balanced Scorecard method and characterised the basic strategic analysis. The practical part contains an analysis of external and internal environment of the company. Based on the analysis is created the proposal of Balanced Scorecard. The conclusion contains a description of activities that the company should perform to prove successfully implemented the Balanced Scorecard.

Keywords: Balanced Scorecard, strategy, strategy map, company performance, financial analysis

Děkuji vedoucí diplomové práce prof. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové za odborné vedení, cenné rady a podněty při zpracování této práce. Také chci poděkovat finančnímu řediteli Slovákých strojů Ing. Vladislavu Ondrůškovi za dobrou spolupráci.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	12
2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	13
2.1 PEST ANALÝZA	13
2.2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	13
2.3 SWOT ANALÝZA	14
2.4 FINANČNÍ ANALÝZA	14
2.4.1 Absolutní ukazatele	15
2.4.2 Rozdílové ukazatele	15
2.4.3 Poměrové ukazatele	15
2.4.4 Souhrnné ukazatele	16
2.4.5 Ekonomická přidaná hodnota.....	17
3 BALANCED SCORECARD	19
3.1 PŘEDSTAVENÍ BALANCED SCORECARD	19
3.2 STRATEGIE PODNIKU	20
3.2.1 Tvorba strategie podniku.....	20
3.2.2 Bariéry v implementaci strategie	21
3.3 STRATEGICKÉ CÍLE A AKCE V BSC.....	21
3.4 PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD	21
3.4.1 Finanční perspektiva	22
3.4.2 Zákaznická perspektiva.....	22
3.4.3 Perspektiva interních procesů	22
3.4.4 Perspektiva učení se a růstu	22
3.5 STRATEGICKÉ MAPY	23
3.6 MĚŘÍTKA.....	24
3.6.1 Požadavky na měřítka	25
3.7 STANOVENÍ CÍLOVÝCH HODNOT	25
3.8 IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD	26
3.8.1 Odpovědnost za BSC	26
3.8.2 Tvorba BSC v podniku.....	27
3.8.3 Kaskádování	27
3.8.4 Propojení BSC a rozpočtu	28
3.8.5 Propojení BSC a odměňování	28
3.8.6 Propojení BSC a reportingu	28
3.8.7 Strategické porady.....	28
3.8.8 Software pro BSC	29
3.8.9 Komunikace BSC.....	29
3.8.10 Propojení s EVA	30
3.8.11 Úprava strategie	30
3.9 SHRNTÍ TVORBY A IMPLEMENTACE BSC.....	30
3.10 PŘÍNOSY A NEDOSTATKY KONCEPTU BALANCED SCORECARD	31
3.11 STATISTIKY O BSC.....	31

II PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 SLOVÁCKÉ STROJÍRNY	34
4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	34
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	34
4.3 VÝROBNÍ PORTFOLIO.....	35
5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	36
5.1 PEST ANALÝZA	36
5.2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	39
5.3 SWOT ANALÝZA	41
5.4 FINANČNÍ ANALÝZA	43
5.4.1 Absolutní ukazatele.....	44
5.4.2 Výsledky hospodaření	46
5.4.3 Rozdílové ukazatele	47
5.4.4 Poměrové ukazatele	47
5.4.5 Souhrnné ukazatele	54
5.4.6 Ekonomická přidaná hodnota.....	54
6 NÁVRH A IMPLEMENTACE BSC V SUB	62
6.1 STRATEGIE SLOVÁCKÝCH STROJÍREN.....	62
6.2 PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD	63
6.2.1 Perspektiva učení se a růstu	63
6.2.2 Perspektiva interních procesů	68
6.2.3 Zákaznická perspektiva	72
6.2.4 Finanční perspektiva	74
6.3 IMPLEMENTACE BSC VE SLOVÁCKÝCH STROJÍRNÁCH	76
6.3.1 Odpovědnost za BSC	76
6.3.2 Tvorba BSC ve Slováckých strojárnách	77
6.3.3 Kaskádování BSC	78
6.3.4 Propojení BSC s rozpočtem a stanovení cílových hodnot	78
6.3.5 Propojení BSC a odměňování	79
6.3.6 Propojení BSC s reportingem.....	79
6.3.7 Strategické porady.....	80
6.3.8 Software pro BSC	81
6.3.9 Komunikace BSC.....	81
6.3.10 Úprava strategie	82
6.4 HARMONOGRAM PROJEKTU IMPLEMENTACE BSC.....	82
6.5 ROZPOČET PROJEKTU IMPLEMENTACE BSC	83
6.6 RIZIKA PROJEKTU IMPLEMENTACE BSC	84
6.7 PŘÍNOSY PROJEKTU IMPLEMENTACE BSC	86
7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	88
ZÁVĚR	90
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	91
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	95
SEZNAM OBRÁZKŮ	96
SEZNAM TABULEK.....	97
SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

Tématem diplomové práce je Balanced Scorecard (BSC). Metoda Balanced Scorecard sleduje výkonnost podniku pomocí čtyř perspektiv (finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu). Každé perspektivě jsou přiřazovány strategické cíle, které jsou měřeny pomocí finančních i nefinančních ukazatelů. Balanced Scorecard propojuje operativní činnosti podniku se strategií.

Aby podnik mohl vytvořit úspěšnou strategii, musí znát vnější a vnitřní prostředí podniku. V teoretické části diplomové práce budou popsány nástroje pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Konkrétně se bude jednat o PEST analýzu, Porterův model konkurenčního prostředí, SWOT analýzu a finanční analýzu. V teoretické části bude charakterizována metoda Balanced Scorecard. Budou zde popsány jednotlivé perspektivy, strategická mapa, strategické cíle a měřítko. Součástí teoretické části je také charakteristika podnikových činností, které je vhodné uskutečnit při implementaci Balanced Scorecard. Závěr teoretické části se týká přínosů a nedostatků BSC, jsou zde uvedeny také statistiky týkající se konceptu Balanced Scorecard.

V praktické části diplomové práce bude popsán projekt implementace konceptu Balanced Scorecard ve Slovácckých strojárnách, a. s. Bude zde uvedena charakteristika Slovácckých strojáren, včetně výrobního portfolia a organizační struktury. Dále v praktické části bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí strojáren. Dle těchto analýz bude vytvořen návrh Balanced Scorecard. Konkrétně se bude jednat o vytvoření strategické mapy a volbu strategických cílů v jednotlivých perspektivách. Strategickým cílům budou také navrhnutá vhodná měřítko. Dále budou v praktické části zdůrazněny podnikové činnosti, které by měly Slováccké strojárny uskutečnit, pokud se rozhodnou implementovat Balanced Scorecard. Závěr praktické části se týká časové a finanční náročnosti projektu. Jsou zde také uvedeny rizika projektu, přínosy a doporučení pro Slováccké strojárny.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Jak efektivně řídit podnik a jak tento proces měřit, to jsou otázky, které se řeší neustále. Řízení podniku definují Fibírová a Šoljaková (2005) jako cílevědomé působení řídicího subjektu (řídicího pracovníka) na objekt (podnikatelský proces). Pavelková a Knápková (2009) dodávají, že předpokladem pro řízení výkonnosti je identifikace klíčových faktorů, ovlivňujících výkonnost podniku a aplikace optimálního systému měřítek odrážející vzájemné vazby mezi aktivitami.

Nejobecnější cíl řízení je samotná existence podniku v tržním prostředí a úspěšná schopnost přežít v budoucnosti. Výkonnost podniku se tradičně měří pomocí peněžních kritérií a to převážně z účetních informací. Kromě těchto informací jsou pro měření výkonnosti využívána kritéria naturální. Změny tržního prostředí a narůstající konkurence nutí podniky zavádět strategické řízení, inovace a technologické změny. Dochází ke změnám v řízení podnikatelské činnosti, mění se tedy i požadavky na informační zajištění řízení, účetní informace a celý systém nástrojů finančního řízení. (Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 7-9)

Předpokladem pro růst výkonnosti podniku je řízení opírající se o opakované měření. V minulosti vzniklo velké množství ukazatelů finanční výkonnosti podniku a pravděpodobně budou další nové ukazatele vznikat. Měření výkonnosti procházelo vývojem od měření ziskových marží, růstu zisku, měření rentability investovaného kapitálu až k moderním konceptům založených na tvorbě hodnoty pro vlastníky (např. EVA – ekonomická přidaná hodnota). Výkonnost podniku si každý subjekt (externí, interní) představuje jinak, vlastník požaduje návratnost svých prostředků, zákazník uspokojení požadavků na výrobek nebo službu, dodavatelé a banky požadují splácení závazků, zaměstnanci vysoké mzdy a stát má zájem o daně. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 13)

Podniky se velmi orientovaly na měření výkonnosti pomocí finančních (hodnotových) kritérií. Finanční měřítko jsou ale příliš zaměřeny na minulost a opomíjejí důležitost nehmotných aktiv. Proto současné podniky potřebují ucelený systém řízení výkonnosti, který bude propojený se strategií podniku, uvádějí Fibírová a Šoljaková (2005). Řešením pro řízení výkonnosti podniku přináší koncepce Balanced Scorecard (BSC). Tato koncepce umožňuje vytvoření komplexního systému měřítek výkonnosti pomocí čtyř perspektiv (pohledů na podnik) – finanční, zákaznická, interních procesů a růstu. Tyto perspektivy jsou vzájemně provázané a umožňují vytvoření strategického systému řízení činností podniku (podrobně bude BSC vysvětlen později v této práci).

2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Pokud chce podnik zavést Balanced Scorecard musí mít definovanou podnikatelskou strategii. Pro definování strategie je nutné provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku (tato analýza je někdy označována jako strategická analýza). V následujících podkapitolách budou stručně popsány vybrané nástroje pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Vhodnější je nejprve analyzovat vnější prostředí a posléze vnitřní (protože firma by měla reagovat na vnější prostředí), proto bude v práci tato struktura zachována.

2.1 PEST analýza

PEST analýza je nástroj pro analýzu vnějšího okolí podniku. Popis této analýzy bude dle Zikmunda (2010b). PEST analýza je zkratka pro analýzu Politických, Ekonomických, Sociálních a Technologických faktorů. Analýza by měla být zaměřena na vnější faktory, které výrazně ovlivňují konkrétní podnik, ne na všechny makroekonomické ukazatele. Analýza *politických faktorů* se zabývá stabilitou politické scény a legislativními zákony. *Ekonomické prostředí* sleduje odhad ceny pracovní síly, stabilitu měny, výši úrokových sazeb, hospodářské cykly a makroekonomické ukazatele. *Sociální prostředí* sleduje demografické ukazatele, trendy životního prostředí a etické chování. *Technologické prostředí* se zabývá stavem průmyslu, vědy a výzkumu, surovinami a energií. Existuje několik variací této analýzy, kde se zdůrazňují další faktory, např. právní – legal a environmentální (PESTLE). Některé varianty vyčleňují faktory vzdělávání – education a demografické faktory (STEEPLED) a existuje ještě mnoho dalších variant. Tyto přidané sledované faktory ale obsahuje i základní varianta, proto bude v této práci využita pouze analýza PEST.

2.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Pro analýzu vnějšího okolí podniku se využívá Porterův pěti faktorový model konkurenčního prostředí, popis tohoto modelu bude vycházet dle Keřkovského a Vykytěla (2006). Porterův model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy je ovlivněna působením pěti základních činitelů (faktorů):

1. Vyjednávací silou zákazníků
2. Vyjednávací silou dodavatelů
3. Hrozbou vstupu nových konkurentů
4. Hrozbou substitutů (komplementů)
5. Rivalitou firem působících na daném trhu

Porterova analýza by měla identifikovat potenciální hrozby a příležitosti. Tato analýza slouží pro shromáždění relevantních údajů, pro rozhodování o strategii, ale také se zaměřuje na zodpovězení základních strategických otázek: 1. Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu zákazníků firmy? 2. Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů? 3. Zvyšují zamýšlená opatření bariéry vstupu do odvětví? 4. Snižují zamýšlená opatření hrozbu substitutů? 5. Zlepšují zamýšlená opatření pozici firmy vůči konkurentům, případně snižují konkurenční rivalitu v odvětví? Pokud jsou odpovědi na výše uvedené otázky kladné, měla by být strategie realizována.

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je využívána k identifikaci silných stránek podniku (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Silné a slabé stránky patří k vnitřnímu prostředí podniku a příležitosti a hrozby se týkají vnějšího prostředí podniku. SWOT analýza by se měla dělat proto, aby pomohla řídit strategickou změnu, uvádí Zikmund (2010a). Úkolem podniku je identifikovat jednotlivé prvky SWOT analýzy a vyvodit patřičné závěry. Podnik se může například zaměřit na spojení silných stránek a příležitostí a na eliminaci slabých stránek. Pomocí slabých stránek a hrozeb lze například tvořit krizové plány. SWOT analýza by měla sloužit jako jednoduchý podklad k dalšímu přemýšlení o podniku.

2.4 Finanční analýza

Pro hodnocení vnitřního prostředí podniku se využívá finanční analýza, uvádí např. Růčková (2010). Finanční analýza rozebírá finanční situaci podniku pomocí ukazatelů, tyto ukazatele jsou většinou počítány z účetních výkazů. Hlavním cílem finanční analýzy je připravit podklady pro rozhodování a fungování podniku. Pomocí finanční analýzy se ohlížíme do minulosti a snažíme se zhodnotit, jak se firma vyvíjela. Finanční analýza také slouží jako základ pro strategické i taktické plánování. Finanční ukazatele jsou základní nástroje finanční analýzy. V následujících kapitolách budou stručně vysvětleny vybrané ukazatele finanční analýzy.

Růčková (2010) doporučuje finanční analýzu doplnit o srovnání sledovaného podniku s odvětvím. Odvětví lze definovat jako skupinu subjektů, které si jsou podobné (provozují stejnou činnost). Údaje o jednotlivých odvětvích lze nalézt např. na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu.

2.4.1 Absolutní ukazatele

Výchozím bodem finanční analýzy je rozbor absolutních ukazatelů v účetních výkazech. Absolutními ukazateli se zabývá např. Kislingerová (2005). Absolutní ukazatele se analyzují pomocí horizontální a vertikální analýzy. *Horizontální analýza* sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase. Cílem je zjistit o kolik procent se jednotlivé položky změnilo oproti minulému roku. *Vertikální analýza* spočívá v tom, že jednotlivé položky účetních výkazů jsou vyjádřeny jako procentní podíl k logicky zvolené veličině. Vztahová veličina je např. součet aktiv, pasiv, výnosů nebo nákladů.

2.4.2 Rozdílové ukazatele

Nejvýznamnější rozdílový ukazatel je čistý pracovní kapitál, který lze vypočítat jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Pavelková a Knápková (2009) uvádí, že pro dostatečnou likviditu by měl mít podnik potřebnou výši relativně volného kapitálu, tzn. přebytek oběžného majetku nad krátkodobými cizími zdroji.

2.4.3 Poměrové ukazatele

Základním nástrojem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele, které se vypočítají tak, že hodnoty z účetnictví jsou dávány do vzájemných poměrů. Nejvýznamnější poměrové ukazatele budou níže stručně popsány:

Rentabilita – tento ukazatel je také označován jako výnosnost vloženého kapitálu nebo ziskovost. Rentabilita se vypočítá jako poměr zisku k vloženému kapitálu. Zisk uvedený v čitateli může mít různou formu (EBIT – zisk před úroky a zdaněním, EAT – zisk po zdanění, EBT – zisk před zdaněním, EBITDA – zisk před úroky, zdaněním, odpisy a amortizací). Vložený kapitál, který je uveden ve jmenovateli může být např. celková aktiva, vlastní kapitál, tržby atd. Snahou podniku je mít co největší rentabilitu. Rentabilita by měla mít v časové řadě rostoucí tendenci.

Zadluženost – analýza zadluženosti zobrazuje, v jakém rozsahu a pomocí jakých zdrojů jsou financována podniková aktiva. *Celková zadluženost* se vypočítá jako poměr cizích zdrojů a aktiv. Velikost zadluženosti záleží na odvětví, ve kterém podnik působí. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 až 60 %. Pro analýzu zadluženosti se používá např. také ukazatel *úrokového krytí* – EBIT/nákladové úroky. Tento ukazatel zobrazuje schopnost podniku splácet úroky, doporučená hodnota je vyšší než 5.

Likvidita – likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. V čitateli tohoto ukazatele je to, čím je možno platit a ve jmenovateli je to, co je nutno zaplatit. Ukazatele se dělí na tři stupně (dle likvidnosti majetkové složky):

$$\begin{aligned} \text{Běžná likvidita} &= \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \\ \text{Pohotová likvidita} &= \frac{\text{Krát. pohledávky} + \text{Krát. finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \\ \text{Hotovostní (okamžitá) likvidita} &= \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \end{aligned}$$

Mezi krátkodobé zdroje podniku patří krátkodobé závazky, krátkodobé půjčky a anuity dlouhodobých bankovních úvěrů. Doporučené hodnoty běžné likvidity jsou 1,5 – 2,5 pohotová likvidita by měla dosahovat hodnot od 1 do 1,5. Doporučené hodnoty pro hotovostní likviditu jsou od 0,2 do 0,5.

Aktivita – ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. Aktivita se zobrazuje ve dvou formách a to jako obrat a doba obratu. *Obrat* (obrátkovost) udává, kolikrát za rok se daná položka využije při podnikání. Tento ukazatel má v čitateli tržby a ve jmenovateli jsou pohledávky, závazky, aktiva atd. Druhá forma aktivity je *doba obratu*. Doba obratu udává počet dní, za které se položka „obráť“ – je to tedy doba nutná k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobní a zboží formy znovu do peněžní formy. Vzorec pro dobu obratu má ve jmenovateli tržby a v čitateli jsou např. pohledávky, závazky, aktiva atd., tento zlomek se vynásobí počtem dní v roce.

2.4.4 Souhrnné ukazatele

Snahou souhrnných ukazatelů je vyjádřit finanční zdraví podniku pomocí jediného čísla. Jedním z těchto ukazatelů je Index IN, jak uvádí např. Scholleová (2008). Index IN byl zkonstruován s ohledem na české podmínky. Pokud je výsledek níže uvedeného vzorce menší, než 0,9 podnik spěje k bankrotu (s pravděpodobností 86 %). Výsledek větší než 1,6 značí, že podnik tvoří hodnotu (s pravděpodobností 67 %). Výsledek mezi 0,9 až 1,6 je tzv. šedá zóna. Pokud je firma velmi málo zadlužená, mohl by ukazatel EBIT/nákl. úroky dosahovat vysokých hodnot. Pro tento případ se doporučuje omezit hodnotu tohoto ukazatele do výše 9.

$$\begin{aligned} IN05 &= 0,13 \times \frac{\text{Aktiva}}{\text{Cizí zdroje}} + 0,04 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákl. úroky}} + 3,97 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} + 0,21 \times \frac{\text{Výnosy}}{\text{Aktiva}} \\ &+ 0,09 \times \frac{\text{Oběžná aktiva}}{(\text{krát. závazky} + \text{krát. bankovní úvěry})} \end{aligned}$$

2.4.5 Ekonomická přidaná hodnota

Ekonomická přidaná hodnota (EVA – Economic Value Added) představuje ekonomický zisk, který podnik vytvoří po úhradě všech nákladů na cizí i vlastní kapitál. Tento ukazatel měří, jak společnost přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. Výpočet lze provést podle následujícího vzorce:

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

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

NOA (Net Operating Assets – čistá operativní aktiva) – kapitál vázaný v aktivech, který je využíván v hlavní činnosti k začátku období

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

Při výpočtu EVA je nutné provést úpravy účetních hodnot. Hodnota NOA se zjistí po upravení aktiv, následující úpravy doporučují Pavelková a Knápková (2009). Úpravy spočívají v aktivaci položek, které podnik využívá ke své hlavní činnosti, ale v rozvaze nejsou zachyceny (např. leasing). Vhodné je také upravit položky aktiv, které jsou v rozvaze vykázány ve špatném ocenění (podhodnocení nebo nadhodnocení). Další úprava NOA spočívá ve vyčlenění aktiv, která nejsou potřeba pro hlavní činnost (např. dlouhodobý finanční majetek). Je také nutné snížit aktiva o neúročený cizí kapitál (např. krátkodobé závazky).

Hodnota NOPAT se zjistí pomocí úprav výkazu zisku a ztráty, úpravy budou dle Pavelkové a Knápkové (2009). Při výpočtu NOPAT lze vycházet např. z výsledku hospodaření z běžné činnosti (před zdaněním). Pokud úpravy hodnoty NOA způsobily změnu VH, je nutné upravit také NOPAT (např. vznik dodatečných odpisů z důvodu aktivace položek). Další úprava spočívá ve vyloučení placených úroků (přičtením k VH). Dále je potřeba vyloučit mimořádné položky, které se nebudou opakovat (např. prodej dlouhodobého majetku). NOPAT se musí upravit o výši původní placené daně a dodatečné daně. Dodatečná daň se vypočítá z rozdílu původního a upraveného výsledku hospodaření.

Hodnotu WACC určíme jako vážený průměr nákladů vlastního kapitálu a nákladů cizího úplatného kapitálu, podle vzorce:

$$WACC = N_{CK} \times \frac{CK}{C} + N_{VK} \times \frac{VK}{C}$$

CK – tržní hodnota úročeného cizího kapitálu

VK – tržní hodnota vlastního kapitálu

C – tržní hodnota celkového kapitálu (VK + CK)

N_{ck} – náklady na cizí kapitál (snížené o daň)

N_{vk} – náklady na vlastní kapitál

Pavelková a Knápková (2009) upozorňují, že u struktury kapitálu (velikost CK a VK) je nutné zvážit úpravu vzhledem k výpočtu NOA. Popřípadě lze využít strukturu kapitálu obvyklou u srovnatelných podniků.

Náklady na vlastní kapitál jsou odvozeny od výnosového očekávání příslušných investorů. Výnosové očekávání se odvozuje od možného alternativního výnosu kapitálu s přihlédnutím k riziku (Pavelková a Knápková, 2009). Náklady na cizí kapitál se zjistí jako procentní sazba nákladových úroků, snížených o daň. (Postupy výpočtu nákladů na vlastní a cizí kapitál budou zobrazeny v praktické části této práce.)

Pavelková a Knápková (2009) uvádějí i druhý způsob výpočtu hodnoty EVA a to pomocí zjednodušeného účetního modelu, který používá Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Výpočet vychází z následujícího vzorce:

$$EVA = (ROE - r_e) \times VK$$

ROE – rentabilita vlastního kapitálu (zisk / VK)

r_e – náklady na vlastní kapitál

VK – vlastní kapitál

Aby podnik vytvořil hodnotu pro své vlastníky, musí být výsledek ukazatele EVA kladný. Kislingerová (2001) uvádí následující možnosti jak zvýšit hodnotu EVA. Zvýšení hodnoty EVA lze dosáhnout růstem NOPAT při konstantním objemu kapitálu (NOA). Zefektivněním majetkového portfolia (pokles NOA), pomocí snížení aktiv, která dostatečně nepřispívají k tvorbě hodnoty. Změnou kapitálové struktury, tedy snížením nákladů na kapitál.

3 BALANCED SCORECARD

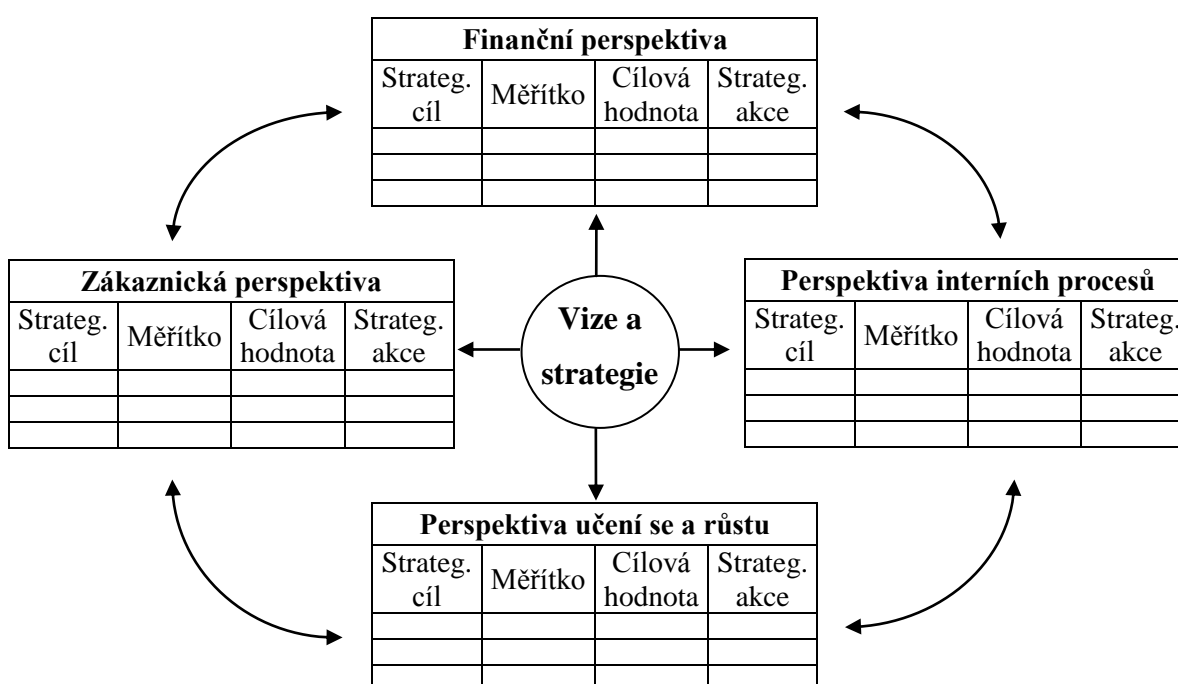
V této kapitole bude popsána metoda Balanced Scorecard (zkratka - BSC). Bude zde vysvětlena tvorba BSC a následná implementace do fungování podniku.

3.1 Představení Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard vznikla v roce 1990 díky projektu s názvem: Měření výkonnosti podniku budoucnosti. Motivem projektu byla kritika měření výkonnosti převážně pomocí finančních ukazatelů z účetních výkazů. Pomocí tohoto projektu byla vytvořena metoda Balanced Scorecard. Tvůrci metody BSC jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton. BSC lze označit jako manažerský systém, který dokáže konkretizovat a pomocí měřítek (finančních i nefinančních) sledovat strategii podniku. (Kaplan a Norton, 2007, s. 9-11)

Základním principem BSC je přiřazení strategických cílů, měřítek a strategických akcí jednotlivým perspektivám (úhlům pohledů na podnik). Tvůrci metody doporučují čtyři perspektivy: finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu. Perspektiv může být i více, záleží na specifických podmínkách v podniku. Uvažování v perspektivách má zabránit jednostrannému přemýšlení při odvozování cílů. (Horváth, 2002, s. 10)

Jednotlivé perspektivy jsou propojené a navzájem vyvážené. Balanced Scorecard lze česky přeložit jako, vyvážený systém hodnotících ukazatelů, uvádí Vysušil (2004). Následující obrázek zobrazuje základní schéma BSC. Centrum tohoto schématu je strategie, která se musí promítat do všech oblastí (perspektiv) podniku, přičemž je nutné věnovat každé perspektivě dostatečný zájem.



Obrázek 1 Schéma Balanced Scorecard (Horváth, 2002)

Kaplan a Norton, (2007) uvádějí, že metodu Balanced Scorecard mohou podniky využívat například k realizaci následujících manažerských procesů:

1. vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů
2. komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek
3. plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ
4. zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se

3.2 Strategie podniku

Strategie podniku souvisí s cíli, které firma sleduje. Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jedná se o dlouhodobý plán. (Keřkovský, 2006, s. 8)

3.2.1 Tvorba strategie podniku

Pro úspěšnou implementaci BSC je nutné definovat podnikovou strategii. Proces vypracování strategie popisují Kaplan a Norton (2010) pomocí následujících kroků:

1. Vyjasnění poslání, hodnot a vize

V tomto kroku se hledá odpověď na otázku, proč firma podniká. *Poslání* je stručné prohlášení, které vymezuje, proč firma existuje (co poskytuje zákazníkům). Klíčové *hodnoty* firmy popisují postoje a chování podniku. *Vize* vymezuje středně až dlouhodobě cíle organizace. Správně sestavená vize by měla obsahovat tři zásadní komponenty: náročný cíl, vymezení tržní niky (segmentu zákazníků) a časový výhled. Vhodným doplňkem pro zavedení nové strategie je „program strategické změny“. Program strategické změny srovnává současný stav podniku, se stavem jaký by měl být, po zavedení nové strategie.

2. Provedení strategické analýzy

Strategická analýza vyhodnocuje výkonnost podniku i konkurence a také postavení podniku vzhledem k odvětvovým trendům. Strategická analýza se skládá z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Pro analýzu vnějšího prostředí se používá např. PEST analýza a Porterův model konkurenčního prostředí. Pro analýzu vnitřního prostředí je vhodná finanční analýza, SWOT analýza atd. Jednotlivé nástroje analýzy vnějšího a vnitřního prostředí byly popsány v kapitole 2.

3. Formulování strategie

V tomto kroku musí vrcholoví vedoucí definovat konečnou verzi strategie a implementovat ji do podniku. Zformulovanou strategii je vhodné implementovat do podniku pomocí strategické mapy a Balanced Scorecard. Dochází tedy k plánování strategických cílů, měřítek, cílových hodnot a iniciativ.

3.2.2 Bariéry v implementaci strategie

Devíti z deseti firem se nedaří implementovat vlastní strategii, problémy s implementací strategie shrnuje Paladino (2007) pomocí čtyř bariér. První bariéra se týká vize, pouze 5 % zaměstnanců rozumí firemní strategii. Druhá bariéra se týká managementu, 85 % vedoucích týmů diskutuje o strategii méně než hodinu měsíčně. Třetí finanční (zdrojová) bariéra uvádí, že 60 % organizací nemá propojený rozpočet se svou strategií. Čtvrtá bariéra se týká lidí, jen 25 % manažerů spojuje odměny se strategií. Pokud společnost zavede kvalitní Balanced Scorecard měla by tyto bariéry překonat.

3.3 Strategické cíle a akce v BSC

Vysušil (2004) doporučuje po definování strategie odvodit jednotlivé strategické cíle a akce. Zaměstnanci (tvůrci BSC) by měli navrhnout strategické cíle z různých oblastí podniku. Tyto cíle se posléze roztřídí dle perspektiv. Každá perspektiva by neměla obsahovat více než čtyři až pět cílů. Podrobněji se strategickými cíli zabývá Horváth (2002), který uvádí následující. Strategické cíle se nejdříve popíšu krátkou větou, protože verbální výroky lze lépe komunikovat a připomínkovat. Měřitelnost cílů není v počátcích sestavování tak důležitá. *Strategické akce* (iniciativy) jsou konkrétní činnosti, které jsou nutné k tomu, aby podnik dosáhl stanoveného cíle. Strategické akce se tedy přiřazují ke strategickým cílům. Pokud je strategický cíl vnímán, jako příliš konkrétní může se z něj stát strategická akce.

3.4 Perspektivy Balanced Scorecard

V této kapitole budou popsány základní perspektivy konceptu Balanced Scorecard. Termín perspektiva je používán záměrně, jak uvádí např. Fibírová a Šoljaková (2005), cílem je zdůraznit, že perspektivy znamenají pohled z různých úhlů na jednu a tutéž věc a to na činnost podniku, jeho řízení a strategii. Horváth (2002) uvádí, že perspektivy vytváří pohled na základní logické činnosti podniku. Podnik musí splnit očekávání investorů (finanč-

ní perspektiva), prodávat výrobky zákazníkům (zákaznická perspektiva). Dále je nutné sledovat pracovní postupy podniku (perspektiva interních procesů) a dohlížet na zaměstnance a inovace (perspektiva učení se a růstu). Základní perspektivy mohou být doplněny např. o perspektivu dodavatelů (montovna aut) nebo perspektivu užítka (veřejná správa). Popis jednotlivých perspektiv bude vycházet z knihy Kaplana a Nortona (2007).

3.4.1 Finanční perspektiva

Do finanční perspektivy směřují ostatní perspektivy BSC, všechny perspektivy by tedy měly vést ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. Tato perspektiva umožňuje definovat měřítka, podle kterých lze posoudit, zda je podnikání z dlouhodobého hlediska úspěšné. Měřítky této perspektivy jsou například rentabilita, provozní zisk, výnosy, EVA atd.

3.4.2 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě by se měly identifikovat zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chce firma podnikat. Pokud si podnik stanoví cílové segmenty, může pro ně určit cíle a měřítka. Základní měřítka této perspektivy jsou, podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků a ziskovost zákazníků. Druhá skupina měřítek, odpovídají na otázku, co musí podnik udělat, aby dosáhl vysoké úrovně spokojenosti svých zákazníků, aby si je uměl udržet a dokázal získávat zákazníky nové. Tato skupina měřítek sleduje hodnotové výhody pro zákazníka (jedná se o hodnoty, kterých si zákazník cení). Druhá skupina měřítek obsahuje např. vlastnosti výrobku (služby), vztahy se zákazníky, image a pověst podniku, čas, kvalita a cena.

3.4.3 Perspektiva interních procesů

V této perspektivě se charakterizují hlavní procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Tato perspektiva obsahuje procesy pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků. Základní procesy mohou být např. inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. Používána měřítka např. jsou doba trvání procesu (od objednávky po prodej), kvalita procesu (zmetkovitost, odpad, vrácené výrobky) a náklady na proces.

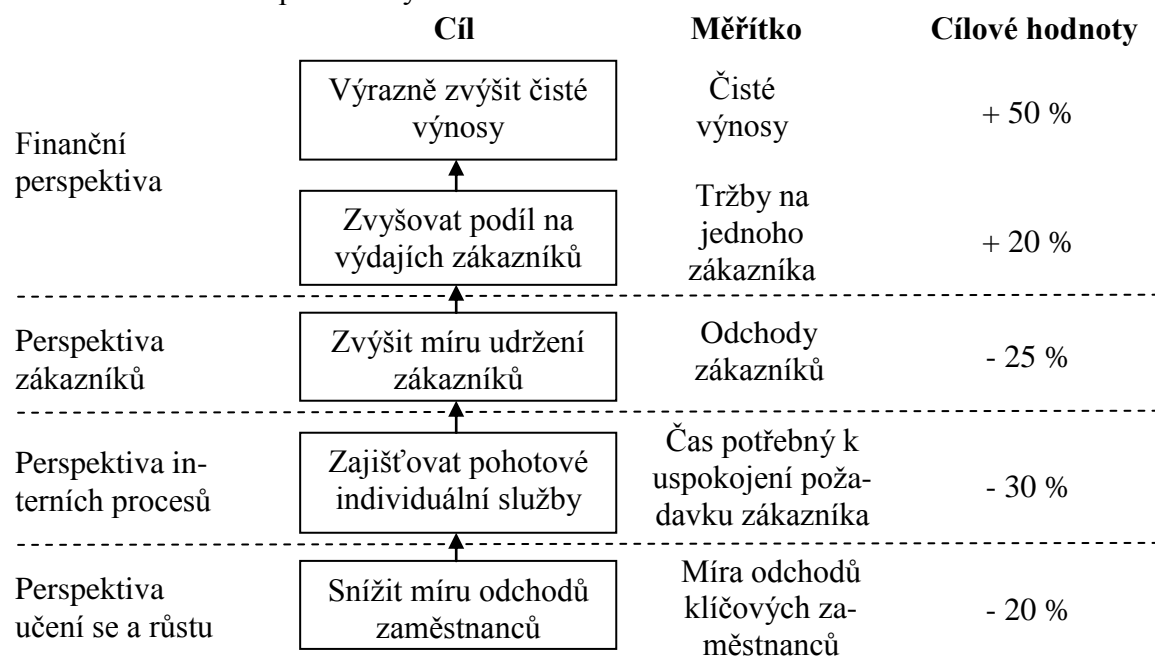
3.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Kaplan a Norton (2007) uvádějí, že tato perspektiva vyvíjí cíle a měřítka, která podporují učení se a růst podniku. Cílem je vytvářet infrastrukturu, která umožní podniku dosáhnout

cílů ve třech ostatních perspektivách. Je zde zdůrazňována důležitost investovat do budoucnosti. Základní oblasti této perspektivy jsou schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému, motivace, delegování pravomocí a angažovanost. Měřítko v této perspektivě mohou být např. spokojenost zaměstnanců, produktivita zaměstnanců, udržení zaměstnanců, kvalifikace zaměstnanců atd. Horváth (2002) upozorňuje, že existuje více variant pojmenování této perspektivy jako např. perspektiva zaměstnanců, potenciálu, znalostí, inovací a budoucnosti.

3.5 Strategické mapy

Jednotlivé strategické cíle v jednotlivých perspektivách jsou v BSC propojeny pomocí řetězce *příčiny a následků*. Pro grafické zobrazení těchto vazeb se používají strategické mapy. Strategická mapa zobrazená na jedné stránce dokáže popsat rozsáhlou podnikovou strategií. Na následujícím obrázku je znázorněna část strategické mapy týkající se služeb zákazníkům, tato mapa je z knihy Kaplana a Nortona (2010). Společnost chce zvýšit tržby na jednoho zákazníka o 20 % a tím zvýšit vrcholový cíl (zvýšení čistých výnosů). Příčinné vazby jsou následující: snížit míru odchodů klíčových zaměstnanců a tím se sníží čas potřebný na uspokojení zákazníků a to by mělo vyvolat snížení odchodů zákazníků. Snížení odchodů zákazníků způsobí zvýšení tržeb na zákazníka.



Obrázek 2 Ukázka strategické mapy (Kaplan a Norton, 2010)

Sestavování strategické mapy velmi často začíná od perspektivy učení se a růstu a končí finanční perspektivou (jak je znázorněno na obrázku výše). U neziskových organizací může být sestavena strategická mapa odlišně, jak uvádí Smith (2007). Nejdůležitější je zákaz-

ník, proto je na nejvyšším bodě mapy a níže je finanční perspektiva, perspektiva procesů a perspektiva učení se a růstu. Druhá varianta u neziskového sektoru umísťuje na nejnižší „vrstvu“ mapy finanční perspektivu, výše perspektivu učení se a růstu, perspektivu procesů a na vrcholu je zákaznická perspektiva. Tato druhá varianta se používá, pokud je nezisková organizace velmi odkázána na finanční příspěvky.

3.6 Měřítko

Plnění strategických cílů se v každé perspektivě sleduje pomocí měřítek. Některá měřítko (např. spokojenost zaměstnanců) se velmi složitě stanovují, protože v podniku neexistuje metodika sledování. Plnění některých nefinančních měřítek se může zjišťovat pomocí dotazníků nebo slovního ohodnocení. Pro měřítko uvádí Vysušil (2004) tyto pravidla:

1. Nejprve se musí stanovit cíle a teprve potom měřítko
2. Neexistují univerzální měřítko pro „všechny“ podniky
3. Cílem BSC je zavést do podniku strategii, ne soubor měřítek
4. BSC je strategický model, ne model řízení všech činností podniku

V BSC jsou používána měřítko *hybných sil výkonnosti* (předstihové indikátory) a měřítko (indikátory) *zpožděné*, uvádí Vysušil (2004). Měřítko hybných sil výkonnosti udávají, co by měl každý zaměstnanec dělat, aby byla splněna podniková strategie. Zpožděné měřítko informují o tom, zda se plní strategické cíle v souladu s plánem.

Vysušil (2004) uvádí, že jednotlivá měřítko by měly být vyvážená (balanced), tzn., že by se neměly používat jen finanční měřítko, ale i nefinanční. Měřítko by měly být vyváženě uvedeny ve všech perspektivách.

Kolik má strategická mapa obsahovat měřítek je značně individuální. U velkých společností se doporučuje maximálně 20 až 25 měřítek. Přičemž „ideální“ rozložení, které popisuje Johnson (2007), dává větší důležitost perspektivě interních procesů. Tato perspektiva procesů by například obsahovala 9 měřítek a ostatní perspektivy by měly každá 5 měřítek. Šusta (2001) uvádí názor, že by BSC měl obsahovat pouze 5-7 měřítek. Je to zdůvodněno tím, že každé měřítko by mělo mít svého „vlastníka“, člověka zodpovědného za plnění daných cílů. Při tomto malém počtu měřítek, je potřeba vytvářet více Balanced Scorecard v jednom podniku. Rozšíření BSC do dalších hierarchických úrovní podniku se nazývá kaskádování (tento pojem bude vysvětlen později).

3.6.1 Požadavky na měřítka

Kritéria pro definování vhodných měřítek shrnuje Wisniewksi (1998) v níže uvedeném výčtu:

- Významnost: měřítko musí souviset se strategickým cílem (strategickou akcí).
- Jednoznačnost: obzvláště u nefinančních měřítek je důležitá jednoznačná interpretace. Zaměstnanec musí vědět, jak dokáže zlepšit (ovlivnit) cílovou hodnotu.
- Nákladovost: zjišťování, analyzování a interpretace měřítek nesmí být příliš nákladné. (Jak často se bude provádět měření? Kdo bude provádět měření?)
- Jednoduchost: měřítko by mělo být formulováno tak, aby ten kdo ho používá, mu zcela rozuměl.

3.7 Stanovení cílových hodnot

Stanovení cílových hodnot je obtížný úkol. Richardson (2011) uvádí, že cílové hodnoty by neměly být příliš nízké ale ani příliš vysoké. Mělo by se jednat o cíl, který je obtížný ale realisticky dosažitelný. Pokud se měřítka v podniku sledují, je plánování cílových hodnot jednodušší. Lze tedy vyjít z minulých hodnot a navýšit je o přiměřenou část. Pokud se měřítka nesledují, je stanovení plánovaných hodnot obtížnější. V tomto případě Kaplan a Norton (2010) uvádějí níže popsané způsoby stanovení cílových hodnot. Lze např. provádět benchmarking – tedy porovnat cíle s odvětvím popřípadě s podobnými společnostmi (pokud jsou hodnoty k dispozici). Dá se tedy stanovit cílová hodnota jako např. 75 % výkonnosti v odvětví. Další způsob pro stanovení cílových hodnot je, pokud vůdčí osobnost stanoví náročnou cílovou hodnotu pro celou organizaci. Vznikne hodnotový deficit, který se rozdělí do dílčích cílových hodnot v jednotlivých perspektívách. Popřípadě je možné využít příčinné vazby mezi cíli (strategická mapa). Tedy např. že zvýšení cíle v perspektivě učení se a růstu pozitivně ovlivní cílovou hodnotu v perspektivě interních procesů. Dosažení cílové hodnoty může být stanoveno např. až za 5 let, v tomto případě je vhodné stanovit dílčí (roční, čtvrtletní) cílové hodnoty (tzv. milníky).

V některých případech je jediným řešením stanovení cílových hodnot kvalifikovaný odhad. Problém také může způsobovat stanovení cílových hodnot u nefinančních měřítek. U cílů, jako je například zlepšení spolupráce mezi odděleními, je nutné nejprve stanovit metodiku měření, jak uvádí Horváth (2002). Tato metodika může například spočívat v bodovém hodnocení úrovně spolupráce. Pokud z tohoto nově sestaveného hodnocení vyjde určitá „známka“, lze stanovit cílovou hodnotu jako známku o několik stupňů lepší.

3.8 Implementace Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard se musí propojit s běžným fungováním podniku. Implementace do podniku zajistí oživení konceptu BSC. Pro úspěšnou implementaci doporučuje Kaplan a Norton, (2006) dodržet následující činnosti:

- *Mobilizace* – prosazování změny v celé organizaci prostřednictvím vrcholového vedení
- *Převedení strategie* – určení strategických map, systémů Balanced Scorecard, úkolů a iniciativ
- *Vyladění organizace* – vyladění organizace, podnikatelských jednotek, podpůrných jednotek, externích partnerů a správních orgánů vzhledem k jediné strategii
- *Motivování zaměstnanců* – zajištění systému vzdělávání, komunikace, stanovení cílů, systém pobídek a odměňování, výcvik pracovníků
- *Způsob celkové správy* – začlenění strategie do procesu plánování, tvorby rozpočtů, výkaznictví (reportingu) a posuzování výkonnosti managementu

3.8.1 Odpovědnost za BSC

V podniku je nutné určit osobu, která bude odpovědná za vytvoření a implementaci prvotního BSC. Tato osoba je označována jako *architekt*. Architektem může být i více osob, které vytvoří tým. Architekt musí vzdělávat manažery a převést strategii do konkrétních cílů a měřítek. Vhodným architektem je manažer na vyšší funkci. Jedná se např. o ředitele pro strategické plánování, ředitele rozvoje, ředitele útvaru jakosti, finančního ředitele nebo šéfa útvaru controllingu. Osoba, která zavede BSC do manažerských procesů je označována jako *nositel změn*. Poslední osoba, která je nutná k prvotní tvorbě a implementaci BSC je *hlasatel*. Hlasatel informuje o BSC řadové zaměstnance. Při prvotním zavádění BSC jsou také velmi často využíváni externí konzultanti. (Kaplan a Norton, 2007, s. 244-252)

Útvar řízení strategie

Creelman (2006) uvádí, že existuje možnost vytvořit nový podnikový útvar, který se bude starat o realizaci a koordinaci strategie. Funkcí tohoto útvaru je např.:

- vytváření a řízení BSC
- vyladování BSC
- rozvoj strategie
- přezkoumání funkčnosti strategie

- komunikace strategie
- řízení strategických iniciativ
- propojení strategických priorit s ostatními podpůrnými úkoly

Odpovědnost za jednotlivé cíle v BSC

Každý cíl v BSC by měl mít svého vlastníka, tedy osobu, která je za splnění cílových hodnot odpovědná. Cíle by měly být přiřazovány jen osobám, které dokážou ovlivnit cílovou hodnotu. Existuje také možnost neuvádět u vlastníka jeho jméno, ale cíle přiřazovat jednotlivým podnikovým funkcím, dodává Niven (2003).

3.8.2 Tvorba BSC v podniku

Pro tvorbu BSC jsou využívány workshopy s vrcholovými manažery. O tyto setkání se stará architekt BSC. Vytvoření BSC popisuje Jones (2009) pomocí tří workshopů:

1. workshop - Na prvním workshopu musí být vysvětlen model Balanced Scorecard. Dále se musí vedení společnosti dohodnout na podnikové vizi a odvodit strategické cíle. Tyto cíle se přiřadí do čtyř perspektiv pomocí strategické mapy.

2. workshop - Na druhém setkání vrcholových manažerů se propojí podnik s plánovanou strategií. Stanoví se měřítka, strategické iniciativy a strategické cílové hodnoty. Také by se měli určit vlastníci jednotlivých cílů.

3. workshop - Na třetím setkání se dokončí tvorba BSC. Je nutné se dohodnout, jak bude metoda BSC komunikována se zaměstnanci. Dále je vhodné probrat další kroky pro implementaci Balanced Scorecard do běžného chodu podniku.

3.8.3 Kaskádování

Kaskádování (roll-out) je proces rozšíření Balanced Scorecard na všechny úrovně organizace, podrobněji se touto problematikou zabývá např. Nair (2004). Kaskádování vytváří podvědomí o strategii, rozpracovává cíle a měřítka do jednotlivých podnikových oddělení. Kaskádováním vznikne organizace, která je celá zaměřená na jednu strategii. V organizaci není pouze jeden celopodnikový Balanced Scorecard, ale dochází k tvorbě dalších BSC pro divize, oddělení a dokonce může vzniknout BSC pro každého zaměstnance. Pomocí kaskádování bude vědět každé oddělení (zaměstnanec) jaké musí dělat činnosti a jaké musí dosahovat cílové hodnoty pro splnění cílů v hlavním celopodnikovém BSC. Kaskádování většinou probíhá směrem od celopodnikového BSC na nižší úrovně.

3.8.4 Propojení BSC a rozpočtu

BSC musí být propojen s rozpočtem, jen tak lze dosáhnout skutečného využití této metody. Spojení rozpočtu a BSC popisuje např. Horváth (2002). Podniky jsou příliš zaměřeny na operativní plánování, které není propojeno s jejich strategií. BSC přidá rozpočtu potřebný strategický význam. Na základě přesného plánování musí být stanoveny strategické cílové hodnoty v BSC. BSC slouží také k efektivnímu operativnímu plánování. Ukazatele vyplývající z BSC vstupují přímo do operativního plánování (rozpočtování). Výhodou propojení BSC a rozpočtu je, že součástí operativního plánování se stávají opatření a projekty odvozené ze strategických akcí.

3.8.5 Propojení BSC a odměňování

Pro úspěšnou implementaci metody BSC je vhodné ji propojit se systémem odměňování a motivování, touto problematikou se zabývá např. Urban (2007). Předností tohoto propojení je vytvoření systému odměňování beroucí v úvahu nejen finanční ukazatele, ale i další hodnotící kritéria. Odměnu tedy získá manažer, který splní cílové hodnoty v jednotlivých perspektivách. Přičemž je nutné stanovit váhy k jednotlivým cílům, dle náročnosti splnění. Aby zaměstnanec neplnil pouze některé „snadné“ cíle je vhodné podmínit výplatu odměny, alespoň malým zlepšením všech (většiny) cílů. Systém odměňování musí tedy brát v úvahu „vyváženost“ jednotlivých perspektiv v Balanced Scorecard.

3.8.6 Propojení BSC a reportingu

Balanced Scorecard dokáže v reportingu (výkaznictví) zobrazovat pokroky v plánované strategii a v plnění jednotlivých cílů. BSC slouží také jako velmi přehledný komunikační nástroj pro strategii. Richardson (2012) uvádí následující požadavky na reportingový systém. Zpráva týkající se BSC by měla obsahovat stručný popis jednotlivých cílů, cílové hodnoty a jména vlastníků jednotlivých úkolů. Pro větší přehlednost je plnění jednotlivých cílů znázorňováno barevně ve formě různých typů grafů. Pokud je pro tvorbu reportů využíván specializovaný software, jsou data o BSC dostupné v reálném čase.

3.8.7 Strategické porady

Pro úspěšnou implementaci BSC do podniku je nutné mluvit o strategii na podnikových poradách. Kaplan a Norton (2007) uvádějí, že by měly existovat porady, které se týkají převážně podnikové strategie. Tyto strategické porady se v podniku budou uskutečňovat např. čtvrtletně. Přitom by měly zůstat zachovány pravidelné měsíční provozní porady.

Strategická porada by měla být oddělená od běžných porad např. tím, že bude v jiný den, nebo i na jiném místě. Také existuje druhá možnost, kterou uvádí Paladino (2007) a to začlenit strategické porady do provozních porad, tyto porady ale musí změnit svůj obsah. Následující schéma zobrazuje změnu obsahu porad po zavedení BSC.

Tabulka 1 Obsah porady po zavedení BSC (Paladino, 2007)

Obsah porady	Před zavedením BSC	Po zavedení BSC
Probírání minulých výsledků	80	10
Řešení problémů	10	20
Diskuze o strategických záležitostech	10	70
Celkem	100 %	100 %

3.8.8 Software pro BSC

Pro implementaci BSC v podniku je velmi vhodné používat specializovaný počítačový program. Požadavky na software pro BSC definuje např. Niven (2005). Tento software by měl obsahovat základní prvky jako např.: cíle, měřítka, cílové hodnoty, strategické akce, strategickou mapu, vlastníky, váhy pro jednotlivé cíle, grafy atd. Dobrý software dokáže pomoci s kaskádováním, rozpočtováním, reportingem a různými druhy analýz. Důležité je zvážit jak se tento software pro BSC propojí s již používanými podnikovými programy. Nejvhodnější je, pokud software pro BSC automaticky stahuje data z firemního programu. V neposlední řadě je důležité zabezpečení softwaru a samozřejmě jeho cena a případné náklady na aktualizace.

3.8.9 Komunikace BSC

Seznámit zaměstnance se strategií a metodou BSC je důležitým krokem pro úspěšnou implementaci BSC v podniku, uvádějí Kaplan a Norton (2010). Pokud se každý zaměstnanec dozví, jak přispívá k plnění strategie, zvýší to jeho motivovanost. Komunikovat strategii by mělo být úkolem vedoucích pracovníků, kteří jsou účastníci strategických porad. Společnost může BSC komunikovat pomocí různých brožur, plakátů, osobních setkání, strategickým map, internetových stránek společnosti atd. Strategie společnosti často obsahuje citlivé informace, proto se musí zvážit, jak podrobně strategii vysvětlovat (např. při komunikaci s veřejností). Popřípadě je vhodné některé hodnoty „zakódovat“ pomocí indexů (např. současná hodnota ukazatele je 100 a cílová 140), o problematice citlivých informací je zmínka v článku *O Balanced Scorecard...* (2006).

3.8.10 Propojení s EVA

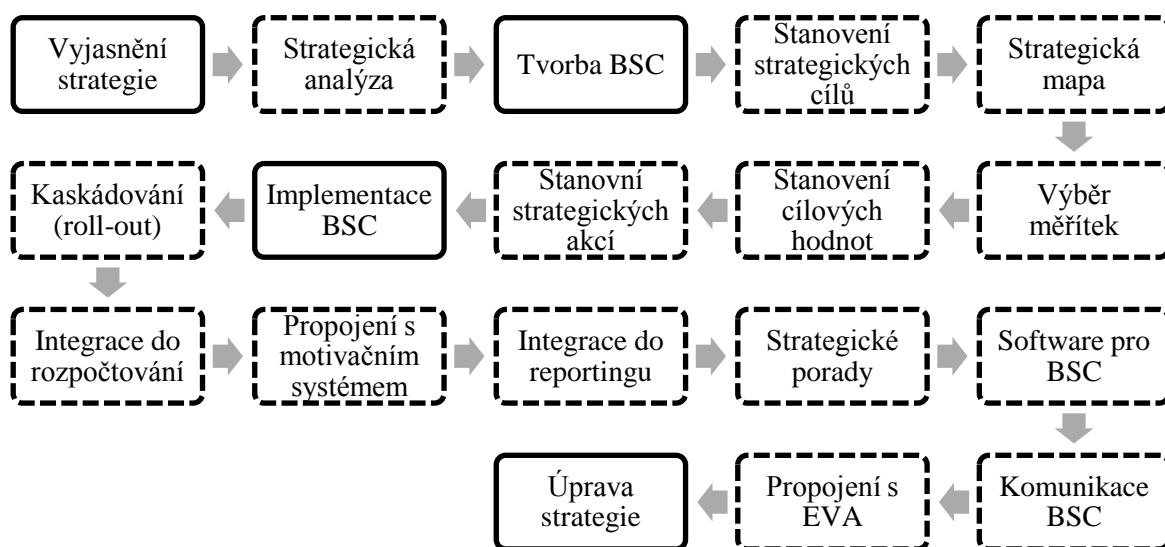
Metoda Balanced Scorecard lze propojit s ukazatelem EVA, touto problematikou se zabývají např. Ampuero, Goranson a Scott (1999). (Vysvětlení ukazatele EVA je na konci druhé kapitoly v této práci). Pokud si podnik stanoví jako vrcholový cíl ve finanční perspektivě zvýšení hodnoty pro vlastníky, lze jako měřítko pro tento cíl využít ukazatel EVA. Ukazatel EVA tedy bude figurovat na nejvyšší pozici v podnikové strategické mapě. Pokud dojde k propojení EVA a BSC, získá každá z těchto metod nové výhody. Například ukazatel EVA se propojí s nefinančními ukazateli a BSC zohlední při tvorbě strategie zvyšování hodnoty celého podniku (včetně zvažování rizika). Lze tedy konstatovat, že propojení BSC a EVA dokáže vytvořit efektivní strategický systém řízení podniku.

3.8.11 Úprava strategie

Stanovená strategie a vytvořený BSC se musí pravidelně upravovat, jak uvádějí Kaplan a Norton (2007). Strategie musí reagovat na aktuální podmínky. Úpravy strategie lze např. provádět na strategických poradách. Je důležité, aby v podniku bylo vytvořeno takové prostředí, které umožňuje přijímat podněty z nižších stupňů řízení. Podnik musí neustále sbírat data o strategii, zjišťovat vhodnost a funkčnost strategie a také hledat nové strategické příležitosti.

3.9 Shrnutí tvorby a implementace BSC

Následující schéma zobrazuje vybrané důležité kroky při tvorbě a implementaci BSC do podniku. Jednotlivé body ze schématu byly v této práci vysvětleny výše.



Obrázek 3 Schéma tvorby a implementace BSC (vlastní zpracování)

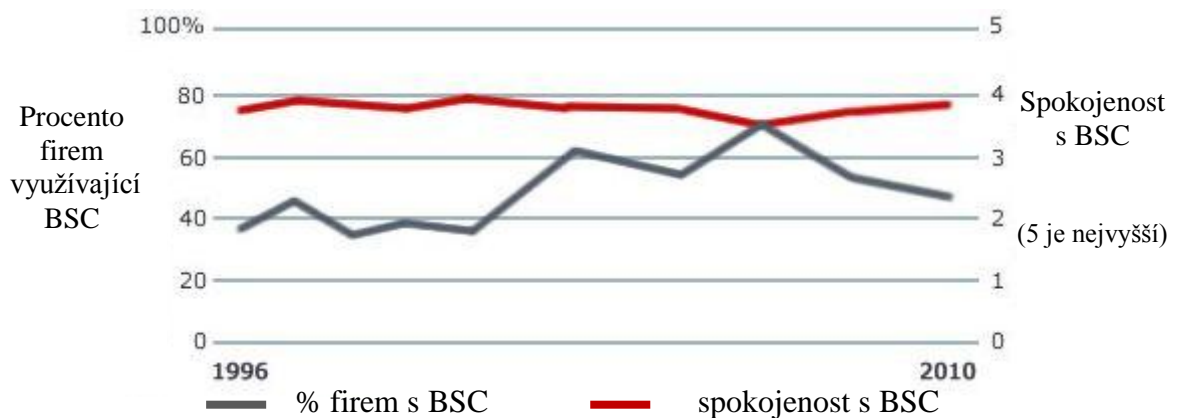
3.10 Přínosy a nedostatky konceptu Balanced Scorecard

Mezi hlavní přínosy metody BSC patří „vyvážený“ pohled na podniku. Nesledují se pouze finanční výsledky, ale také cíle týkající se zákazníků, interních podnikových procesů a zaměstnanců podniku. BSC pomáhá realizovat a sledovat strategii a strategické cíle podniku. BSC funguje také jako dobrý komunikační nástroj, zaměstnanci dokážou lépe pochopit podnikovou strategii a jejich úkoly pro plnění strategie. BSC dokáže propojit krátkodobé úkoly s dlouhodobými cíli. Pomocí BSC lze vytvořit podnik, který bude celý orientován na strategické cíle. (*What are the main benefits...* 2008)

Následující nevýhody BSC uvádí Cohen (2010). Mezi nevýhody lze řadit to, že BSC nevytvoří úspěšnou podnikovou strategii. Pokud manažeři zvolí špatnou strategii, podnik nedosáhne úspěchu. Další nevýhodou je, že tvorba BSC způsobí zvýšení výdajů na školení pro zaměstnance, externí konzultace a software. Tvorbě BSC musí manažeři věnovat hodně svého času a výsledky z úspěšné implementace se v podniku projeví až po delší době.

3.11 Statistiky o BSC

Z průzkumu o nejpoužívanější manažerský nástroj, který prováděla společnost Bain & Company (2010) vyplynulo, že Balanced Scorecard byl v roce 2010 šestý nejpoužívanější manažerský nástroj. Tohoto průzkumu se zúčastnilo přes 11 000 firem z celého světa. Následující graf zobrazuje výsledky od roku 1996 do roku 2010. Šedá křivka zobrazuje, kolik procent firem využívá metodu BSC. Červená křivka udává spokojenost s BSC, na škále 0 až 5, přičemž hodnota 5 znamená největší spokojenost. Lze tedy pozorovat, že v roce 2010 využívalo koncept BSC 48 % firem, přičemž spokojenost s BSC byla ve všech sledovaných letech velmi vysoká.



Obrázek 4 Využití a spokojenost s BSC (Bain & Company, 2010)

Další průzkum provedli DeBusk a Crabtree (2010). Tato studie, která byla ukončena v roce 2008, srovnávala výkonnost firem, které používají BSC (57 firem) a firem bez BSC (107 firem). Tyto firmy byly sledovány tři roky, přičemž tržní hodnota firem s BSC se zvýšila o 51 % a firem bez BSC o 24 %.

Z průzkumu firmy 2GC (2011) vyplynulo např., že průměrný BSC má 11 cílů a 23 měřítek a je nejvíce používán pro strategické řízení, reporting a operativní řízení. Nejvyužívanější software pro BSC jsou běžné kancelářské programy (např. Excel). Zprávy o BSC jsou v podnicích předkládány většinou měsíčně (43% firem) nebo čtvrtletně (36 %). Přibližně 40 % účastníků průzkumu odpovědělo, že má více než jeden BSC v podniku (provádí kaskádování). Tvorbu BSC většinou provádí management podniku, konzultantů využívá 29 % firem. Velmi spokojeno s BSC je 31 %, spokojeno je 42 %, částečně spokojeno 23 % a nespokojené jsou 4 % firem.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 SLOVÁCKÉ STROJÍRNY

Praktická část této práce se bude zabývat tvorbou a implementací BSC ve Slováckých strojárnách, a. s. (zkratka SUB). V této kapitole bude společnost stručně charakterizována a představena její organizační struktura a výrobní portfolio.

4.1 Charakteristika společnosti

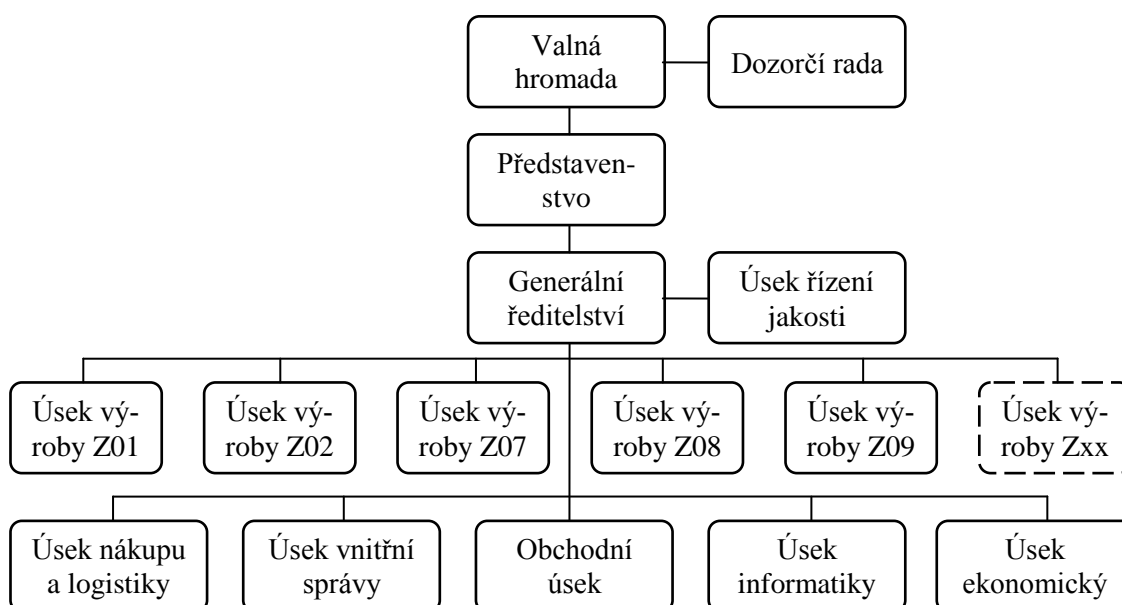
Akciová společnost Slovácké strojárny se zabývá výrobou různých druhů strojů a zařízení. Hlavní sídlo společnosti je v Uherském Brodě. Slovácké strojárny byly založeny v roce 1951. V současné době pracuje ve společnosti zhruba 1 000 zaměstnanců. Přibližně 80 % výrobků se prodává v zahraničí. Slovácké strojárny koupily výrobní společnosti MEP v Postřelmově, NH Zábřeh, TOS v Čelákovcích a v roce 2012 se plánuje nákup Krušnohorských strojárn Komořany. Majitelem Slováckých strojárn, je společnost MACFAN ENTERPRISES LIMITED, která má sídlo na Kypru. Strojárny mají certifikát jakosti ISO 9001 a environmentální certifikát ČSN EN ISO 14001:2005. Strojárny získaly nejvyšší ratingové hodnocení stability od firmy ČEKIA a ocenění Top rating od firmy D&B. (*Slovácké strojárny... 2010*)



Obrázek 5 Logo Slováckých strojárn (*Slovácké... 2010*)

4.2 Organizační struktura

Organizační struktura je rozdělena do několika úseků. Kvalita výrobků je pro strojárny velmi důležitá, proto je úsek řízení jakosti na stejné úrovni jako, generální ředitelství.



Obrázek 6 Organizační schéma Slováckých strojárn (*Výroční zpráva, 2010*)

Výrobní úseky Z01 a Z02 jsou umístěny přímo v Uherském Brodě, úsek Z07 je v Poštřelmově a výrobní úsek Z08 je v Čelákovících, Z09 je v Zábřehu na Moravě. V průběhu roku 2012 se k organizační struktuře připojí výrobní úsek v Komořanech, označený na schématu ZXX.

4.3 Výrobní portfolio

V roce 2010 Slovácké strojírný dosáhly největšího obratu v dodávkách rámců a nástaveb mobilních jeřábů pro italského partnera 92,7 mil. Kč a drtičů kamene pro rakouského zákazníka v objemu 74,6 mil. Kč. Největší podíl produkce byl exportován do SRN 22,5 % dále Itálie 10,6 %, Rakouska 9,5 %, Francie 7,1 %, Norska 5,5% a Švýcarska 5%. Celkový export byl 80 %. Výrobní program Slováckých strojíren je znázorněn v následující tabulce. (*Výroční zpráva, 2010*)

Tabulka 2 Výrobní portfolio Slováckých strojíren (*Výroční zpráva, 2010*)

Výrobní obor	Obrat v Kč	%
rozvaděče, skříně a plechové dílce	202 488 413	17,9
průmyslové stroje a zařízení	126 407 976	11,2
zařízení pro hutní a slévárenský průmysl	106 807 835	9,4
odporové přístroje	102 179 253	9,0
jeřáby na automobilovém podvozku	92 732 636	8,2
odlitky	82 469 162	7,3
drtiče stavebního odpadu	77 945 775	6,9
magnety, ventily, koncové spínače, kabel. svazky	60 528 961	5,3
lodní motory	52 223 054	4,6
razící štíty pro tunely	48 784 523	4,3
kovové dílce, ocel. konstrukce, strojní součástky	48 252 879	4,3
vysokozdvížené vozíky a plošiny	39 839 685	3,5
silniční dopravní technika	38 684 310	3,4
jeřábové systémy	31 769 083	2,8
jeřáby, hliníkárenské manipulátory, příslušenství	19 100 752	1,7
ostatní elektro a strojírenská výroba	1 292 887	0,1
Celkem	1 131 507 187	100

5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

V této kapitole bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí Slovákých strojíren a to pomocí PEST analýzy, Porterova modelu konkurenčního prostředí, SWOT analýzy a finanční analýzy.

5.1 PEST analýza

Tato analýza se bude týkat faktorů, které mohou ovlivnit podnikání Slovákých strojíren, a to v jednotlivých níže uvedených oblastech:

Politické prostředí

Politické prostředí v České republice je v současné době značně ovlivněno výraznými opatřeními z důvodu celosvětové recese. Dochází ke změnám sazby DPH, v roce 2012 je základní sazba DPH 20 % a v roce 2013 mělo dojít ke snížení na 17,5 %, ale v současné době se zvažuje zvýšení na 21 %. Existují také spekulace, že by se mohla zvýšit sazba daně z příjmů právnických osob ze současných 19 % na 20 %. Od roku 2013 by mělo dojít k mírnému snížení odvodů ze mzdy zaměstnanců z 34 % na 32,5 %. Lze tedy konstatovat, že Slováké strojíreny musí velmi pozorně sledovat vývoj chystaných reforem a musí se jim přizpůsobit. Časté změny zákonů a jejich složitost působí negativně na podnikání Slovákých strojíren. Strojírny také zatěžují administrativní činnosti pro státní správu (různá statistická hlášení).

Na začátku roku 2012 dochází ke změně zákona o zaměstnanosti, nelze již provádět agenturní zaměstnávání cizinců ze třetích zemí (nečlenů EU). Strojírny již nemohou využít agenturní zaměstnance, tito cizinci musí mít pracovní právní vztah se společností. Je nutné sledovat také vývoj v environmentální politice. V současné době je projednáván zákon o ochraně ovzduší, který by měl obsahovat změny v poplatcích za znečišťování.

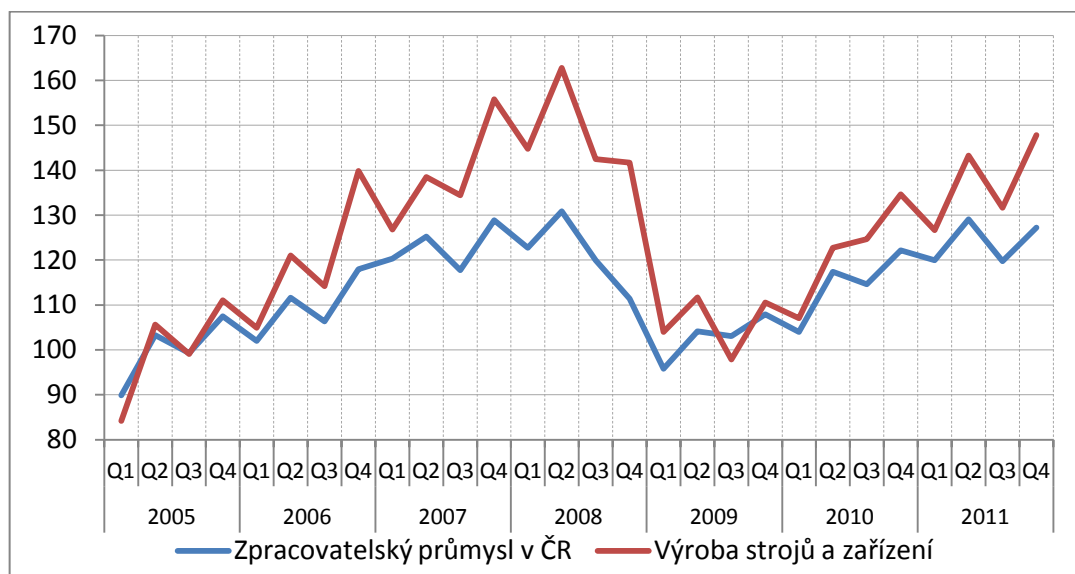
Česká republika je členem Evropské unie, proto lze také zvažovat politická rozhodnutí týkající se této oblasti. Evropská unie bude pravděpodobně nadále chránit pomocí cel a dalších nařízení zájmy firem v EU. Strojírny musí také sledovat rozhodnutí EU týkající se možných dotací ze strukturálních fondů. Závěrem lze shrnout, že politické prostředí spíše podporuje strojírenství a tedy i Slováké strojíreny.

Ekonomické prostředí

V současné době má ekonomické prostředí negativní vliv na Slováké strojíreny. Z důvodu hospodářské krize dochází ke zmenšování zájmu o výrobky společnosti. V roce 2012 se

spíše očekává mírné prohloubení recese a snížení HDP jak České republiky, tak celé EU. Prognóza růstu HDP pro rok 2012, je jak pro ČR tak i celou EU přibližně nula.

Vývoj průmyslu v České republice je znázorněn na následujícím grafu, pomocí indexu průmyslové produkce (IPP). Tento index měří výstup průmyslových odvětví a je očištěný od cenových vlivů. Index je počítán z tržeb za vlastní výrobky a služby přeceněných do stálých cen k roku 2005 (průměrné čtvrtletní 2005 = 100). Modrá křivka zobrazuje vývoj zpracovatelského průmyslu a červená vývoj odvětví, ve kterém působí Slovácké strojírny. Z grafu lze tedy vyčíst, že hospodářská krize ovlivnila český průmysl, od druhé poloviny roku 2008 došlo k výraznému poklesu. Poslední dva roky docházelo ke zlepšování stavu zpracovatelského průmyslu, i k růstu odvětví výroba strojů a zařízení. Pro strojírny, je tedy pozitivní zlepšující se stav v posledních dvou letech, ale budoucí vývoj bude značně záviset na světovém hospodářství. Lze tedy spíše očekávat mírné zhoršení výsledků českého průmyslu a také Slováckých strojíren.

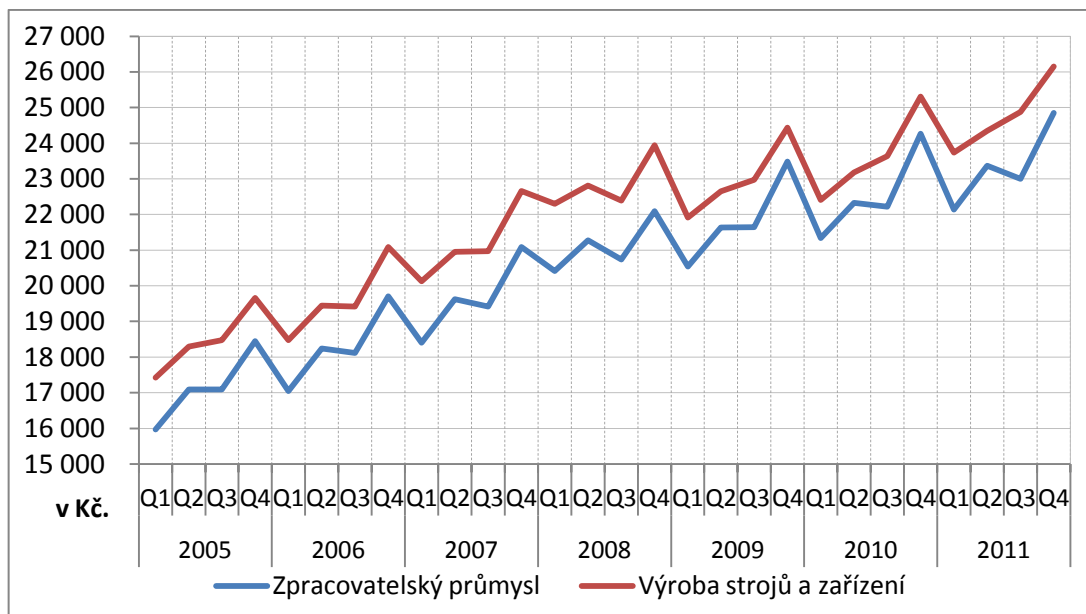


Obrázek 7 Index průmyslové produkce (ČSÚ, 2012)

Slovácké strojírny exportují většinu svých výrobků do zahraničí (převážně EU), proto je nutné sledovat vývoj kurzu české měny. Odhadnout vývoj české měny je složité, ale lze spekulovat na mírně posilující tendenci české koruny k euru. Úrokové sazby jsou v současné době velmi nízké, je to způsobeno také nízkými základními sazbami ČNB (2T Repo), vývoj těchto základních sazeb bude pravděpodobně konstantní. Slovácké strojírny si tedy budou moci půjčovat za nízké úrokové sazby.

V současné době dochází ke zvyšování inflace (leden 2012 - 3,5 %). Zvyšování inflace působí na zaměstnance strojíren, je tedy možné, že od zaměstnanců vznikne větší tlak na

zvyšování mezd, alespoň o výši inflace. Následující graf zobrazuje vývoj průměrné mzdy ve zpracovatelském průmyslu (modrá křivka) a mzdy v odvětví, ve kterém působí Slovác- ké strojírní (červená křivka). Slovác- ké strojírní musí sledovat vývoj mezd, protože pokud budou mzdy ve strojírnách dlouhodobě nižší než jaké má konkurence, hrozí riziko odchodu kvalifikovaných zaměstnanců.



Obrázek 8 Hrubá mzda v odvětví a zpracovatelském průmyslu (ČSÚ, 2012)

Sociální prostředí

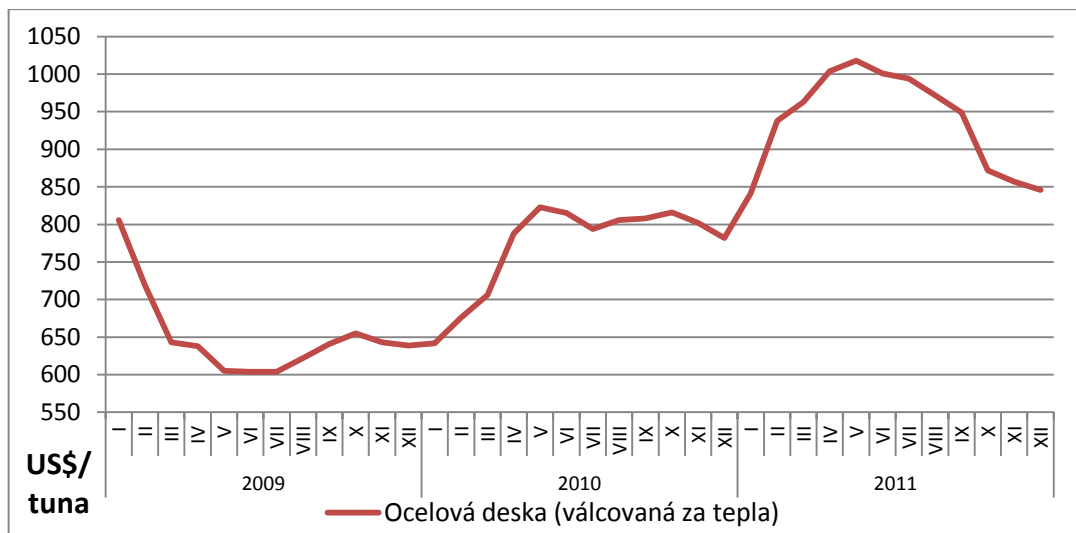
Sociální prostředí, které ovlivňuje Slovác- ké strojírní, se týká např. školství. Již několik let dochází ke změně preferencí studentů, kteří nemají zájem o průmyslové střední školy a práci v průmyslových podnicích. Tento stav je také způsoben systémem českých škol, kdy dochází ke zvyšování kapacit středních i vysokých škol, přičemž v ČR je pokles porodnosti. Přestože je nezaměstnanost přes 9 %, Slovác- ké strojírní mají problém získat kvalifikované zaměstnance (frézaře, zámečníky, svářeče, lakýrníky...). Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil dokonce výrazně nepomáhá ani to, že v areálu strojíren je střední odborná škola s potřebnými obory, jako je strojírenství a elektrotechnika. Stav nedostatku kvalifikované pracovní síly bude pravděpodobně pokračovat i v následujících letech. Strojírny na tento stav musí reagovat pomocí větší propagace strojírenství na základních školách, popřípadě zvýšením zaměstnávání cizinců.

Dochází ke zvyšování věku odchodu do důchodu. Strojírny musí v budoucnu zvážit i tento vliv např. tím, že starší dělníky přeřadí na méně fyzicky náročnou výrobu. Strojírny nega-

tivně ovlivňuje korupční prostředí v České republice. Současná vláda má za cíl snížení korupce v ČR, lze tedy doufat ve zlepšení tohoto stavu.

Technologické prostředí

Slovácké strojírný se musí neustále přizpůsobovat změnám v technologiích výroby. Nutností jsou velké investice do nového strojního zařízení. Pokud by strojírný neobnovovaly své výrobní zařízení, mohly by přestat být konkurenceschopné. Je také nutné zvažovat vývoj cen energií, potřebných pro výrobu SUB. Ceny energií jsou takřka neustále rostoucí a lze očekávat, že i v následujících letech bude docházet k růstu cen. Je nutné sledovat také vývoj cen surovin potřebných pro výrobu. Na následujícím grafu je zobrazen vývoj cen oceli na světových trzích. Cena oceli v roce 2012 bude pravděpodobně mírně klesající, vzhledem ke snížení poptávky po této surovině z důvodu poklesu světového hospodářství.



Obrázek 9 Cena oceli (MEPS, 2012)

5.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Porterův model popisuje pět základních činitelů, které ovlivňují konkurenční prostředí a strategii podniku. Vlivy jednotlivých činitelů na Slovácké strojírný budou popsány níže:

Vyjednávací síla zákazníků

Slovácké strojírný dodávají své výrobky, především velkým zákazníkům ze zahraničí. Strojírny mají přibližně 20 stálých zákazníků. Relativně malý počet významných zákazníků disponuje velkou vyjednávací silou. Strojírny se musí přizpůsobit požadavkům zákazníků. Převážně v době krize byla síla zákazníků velmi výrazná. Zákazníci prováděli časté namátkové kontroly výroby a hledali jakékoliv i nepodstatné závady z důvodu snahy o snížení konečné ceny. Vyjednávací síla zákazníků byla také vidět ve zhoršené platební

morálce. Někteří zákazníci platili pozdě své závazky, přesto nemohly být zakázky ukončeny, protože v době krize (i mimo krizi) je i pozdě platící zákazník dobrý. Dalším případem velké vyjednávací moci zákazníků, je povinnost bankovních záruk. Někteří zákazníci požadují, aby byla vystavena bankovní záruka, že Slovácké strojírný budou mít dostatek peněz na provedení případných reklamací. Velcí zákazníci ve strojírenství budou mít vždy velkou vyjednávací moc. Šancí pro snížení tohoto vlivu je pouze zvýšení počtu zákazníků.

Vyjednávací síla dodavatelů

Slovácké strojírný nakupují materiál (různé druhy kovů) převážně od domácích dodavatelů. Dodavatelé mají spíše slabší vyjednávací sílu a musí se více přizpůsobovat požadavkům tak významné firmy jako jsou Slovácké strojírný. Strojírny mohou vyžadovat větší spolupráci v zajišťování dodávek a také částečně ovlivnit nákupní cenu materiálu. Strojírny mohou například nakupovat ve větším množství a tím ovlivnit výslednou cenu materiálu. Slovácké strojírný mají více prostředků na testování kvality dodaného materiálu, než menší firmy. Dodavatelé tedy musí více dbát na kvalitu materiálu. Množství dodavatelů v ČR je poměrně velké a to také snižuje vyjednávací sílu dodavatelů. Vyjednávací síla dodavatelů je spíše malá, pokud by dodavatelé nedodržovali dané podmínky, pro strojírný by nebyl tak velký problém přejít k jiným dodavatelům.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Strojírenská výroba má velké bariéry vstupu do odvětví. Nová firma by musela např. provést velké investice do strojního vybavení. Nelze očekávat vznik velkého množství nových strojírenských firem v ČR. Vznik konkurence lze spíše předpokládat v zemích s nízkými mzdovými náklady (Čína, Bulharsko, Indie). Hrozba vstupu nových konkurentů samozřejmě existuje, ale nelze ji považovat za velmi významnou.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je u výrobků, které lze snadno nahradit jinými výrobky. I když Slovácké strojírný vyrábí některé specifické výrobky, nelze vyloučit riziko substitutů. Ve strojírenství je složité výrazně odlišovat výrobky od konkurence. Proto lze konstatovat, že hrozba substitutů je docela veliká. Strojírny se mohou této hrozbě částečně bránit zlepšením povědomí o kvalitě vyráběných produktů pod značkou Slovácké strojírný.

Rivalita firem působících na daném trhu

Konkurence ve strojírenství je vysoká jak v ČR, tak i ve světě. Slovácké strojírný musí soutěžit o zakázky s velkým množstvím konkurentů. Obzvláště v době krize zakázek ubývá

a rivalita konkurentů se zvyšuje. Rivalita konkurentů je tedy vysoká a pravděpodobně i taková zůstane. Zlepšení této situace by mohlo teoreticky nastat, pokud se české strojírenské podniky spojí (např. v klastru) a budou lobbovat v parlamentu o zvýhodnění svého podnikání. Snažit se prosadit zájmy strojírenství lze také na půdě Evropského parlamentu, např. snahou o zvýšení cel na dovážené strojírenské výrobky ze zemí mimo EU.

5.3 SWOT analýza

SWOT analýza se týká silných a slabých stránek, tedy vnitřního prostředí a příležitostí a hrozeb, tedy vnějšího prostředí. V následující tabulce bude výčet faktorů, které ovlivňují Slovácké strojírný.

Tabulka 3 SWOT analýza Slováckých strojíren (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • tradice v odvětví • finanční stabilita • technologická vybavenost • vysoká kvalita výrobků • moderní školicí středisko pro zaměstnance • ISO 9 001 a ISO 14 001 • více výrobních provozů • široký výrobní sortiment • velká velikost výrobního areálu 	<ul style="list-style-type: none"> • malé množství řídicích zaměstnanců • nevyužívání strategických nástrojů • nízké výdaje na výzkum a vývoj • zabezpečení výrobního objektu • malá propagace firmy • nedostatek průmyslových inženýrů • chybějící controllingové oddělení • motivační systém není orientovaný na strategii a inovace
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • vstup na nové trhy • získání nových zákazníků • dotace z fondů EU • větší spolupráce s odbornými školami • zapojení do strojírenského klastru • prezentace strojíren na veletrzích • nákup dalších společností 	<ul style="list-style-type: none"> • prohloubení celosvětové krize • vývoj kurzu české měny k euru • pokles zájmu o studium technického směru • nárůst cen energií • nárůst cen materiálu • vznik nových konkurentů

Silné stránky

Slovácké strojírný mají více než 60letou tradici strojírenské výroby, získané zkušenosti mohou podniku velmi pomoci. Slovácké strojírný jsou známou firmou v ČR i ve světě, proto také někteří zákazníci sami oslovují strojírný s požadavkem na výrobu zakázky. Lze konstatovat, že minimálně lidé v okolí Uherského Brodu jsou na Slovácké strojírný hrdí. Finanční stabilita je velmi dobrá a i v době krize strojírný udržely stabilní provozní výsledek hospodaření. Výhodou také je, že vlastník strojíren nepožaduje výplatu dividend, ale má spíše zájem o rozvoj společnosti. Majitel společnosti tedy např. podporuje nákup dalších společností Slováckými strojírnými. Strojírny investovaly do obnovy výrobní základny (nákup laserového řezacího stroje, vodní paprsek, CNC soustruhy atd.). Velké investice byly také provedeny na zajištění kvality výrobků. Na konci roku 2011 bylo dokončeno školicí středisko pro zaměstnance, které bylo z části financováno z fondů EU. Výhodou také je, že společnost má velkou řadu certifikací (např. ISO 9001 a ISO 14001). Silnou stránkou je, že firma má více výrobních provozů s částečně odlišnými výrobky. Sortiment výroby je tedy větší a lze lépe čelit poklesům poptávky po některých výrobcích. Strojírny mají velký výrobní areál, lze tedy přijímat velké zakázky a je dostatek prostoru pro případnou expanzi firmy.

Slabé stránky

Ve strojírnách v posledních letech docházelo ke snižování množství administrativních pracovníků, tento pokles má svoje výhody v úsporách nákladů, ale může ohrozit fungování podniku. Malý počet řídicích pracovníků, také způsobuje jejich nezastupitelnost a riziko v případě jejich odchodu. Mezi slabé stránky lze zařadit nevyužívání strategických nástrojů a také nízké investice do výzkumu a vývoje. Do slabých stránek lze také zahrnout nedostatečné zabezpečení výrobního objektu a tedy možné riziko krádeží. Nevýhodou také je, že firma neinvestuje do vlastní propagace. Celý podnik je spíše řízený pomocí „zkušeností a intuice“ a chybí oddělení controllingu a průmysloví inženýři. Zavedení těchto funkcí by ve strojírnách mohlo přinést úsporu nákladů a pomoci ve vyšší efektivitě výroby. Jako slabou stránku lze zařadit motivační systém, který není zaměřen na strategii a podporu inovativního myšlení.

Příležitosti

Mezi příležitostmi lze zařadit vstup na nové zahraniční trhy popřípadě získání více zákazníků ze zemí, kde již strojírný působily nebo působí. Strojírny by měly využívat možnost získat

dotace např. z fondů EU, dokud tato možnost existuje. Firma je v čerpání evropských fondů úspěšná, realizovala již šest projektů a jednoho projektu se účastnila jako partner. Slovácké strojírný by mohly ještě více prohloubit spolupráci se školským systémem. Příležitostí jak zvýšit konkurenceschopnost strojíren je zapojení do klastru. Mohlo by se jednat o klastar, jehož členové by byly firmy zabývající se strojírenstvím. Pomocí společných sil by mohly spolupracující firmy dosáhnout lepších výsledků (nižší nákupní ceny materiálu a energií, působení na školský systém, inovační centra...). Strojírny by se mohly více prezentovat na specializovaných veletrzích a to jak v ČR tak i v zahraničí. Některé veletrhy v zahraničí jsou dokonce finančně podporovány Ministerstvem průmyslu a obchodu. Příležitost pro strojírný je nákup dalších společností (konkurentů, dodavatelů, podniků s příbuzným oborem...). Zvláště v době krize hodně společností zkrachovalo, popřípadě utrpělo velké ztráty, pro strojírný vznikla příležitost tyto společnosti levně nakoupit a realizovat tak později mimořádné zisky.

Hrozby

Velkou hrozbou je prohloubení ekonomické krize. Pokud dojde k poklesu celosvětového hospodářství, nebude takový zájem o průmyslové stroje a příjmy strojíren se výrazně zmenší. Strojírny jsou ohroženy těžko předvídatelným vývojem kurzu české měny k euru. Vývoj kurzu bude záležet také na stavu Evropské unie, lze tedy velmi obtížně dlouhodobě odhadovat budoucí kurz. Mezi další hrozby lze přiřadit pokles zájmu studentů o technické obory. Pokud bude tento stav pokračovat, mohou mít strojírný problémy sehnat kvalifikované zaměstnance. Velký nárůst cen materiálu a energií by mohl značně snížit hospodářské výsledky strojíren. Existuje také možnost vzniku nových konkurentů a riziko vytlačení českého strojírenství výrobky z „levných“ zemí.

5.4 Finanční analýza

V této kapitole bude provedena finanční analýza Slováckých strojíren za roky 2008 až 2010. V současné době SUB nemají zpracované výkazy za rok 2011. Finanční analýza bude obsahovat rozbor absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů, souhrnného ukazatele a ekonomické přidané hodnoty. Charakteristika jednotlivých ukazatelů je popsána v teoretické části práce.

Finanční ukazatele Slováckých strojíren budou porovnány s odvětvím – Výroba strojů a zařízení. Údaje týkající se odvětví jsou z internetových stránek *Ministerstva průmyslu a obchodu* (2011).

5.4.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele jsou údaje uvedené v účetních výkazech (účetní výkazy jsou v přílohách této práce). V této kapitole bude provedena vertikální a horizontální analýza absolutních ukazatelů.

Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza spočívá ve vyjádření jednotlivých položek výkazů jako procentní podíl ke zvolené základně. V tomto případě byly položky vztahovány k celkovým aktivům. Největší podíl na aktivech má ve Slovácích strojírnách dlouhodobý majetek, tento dlouhodobý majetek se skládá především ze staveb a samostatných movitých věcí, pouze v roce 2008 je zde významná položka – podíly v ovládaných a řízených osobách, tato položka je způsobena záměrem SUB provést fúzi s dalšími společnostmi. Oběžná aktiva se skládají převážně ze zásob a pohledávek z obchodních vztahů. Vertikální analýza aktiv je v Příloze I.

Vertikální analýza pasiv

Jednotlivé položky pasiv byly porovnávány s celkovými pasivy. V roce 2008 se cizí zdroje podílely na celkových pasivech 71 %, což bylo způsobeno položkou jiné závazky – jednalo se o závazek z důvodu přecenění opčních transakcí s měnovými produkty. Další cizí zdroje v roce 2008 byly způsobeny bankovními úvěry, závazky k zaměstnancům a závazky z obchodních vztahů. V roce 2009 byl podíl cizích zdrojů 54 % z celkových pasiv. Cizí zdroje se v tomto roce skládaly především z přecenění opčních transakcí s měnovými produkty (položky dlouhodobé a krátkodobé jiné závazky). V roce 2010 byl podíl cizích zdrojů 34 %. Vlastní kapitál se ve všech sledovaných letech skládal ze základního kapitálu a výsledků hospodaření. Vertikální analýza pasiv je v Příloze II.

Vertikální analýza výnosů a nákladů

Výnosy společnosti SUB se skládaly převážně z tržeb za prodej vlastních výrobků, což je u výrobního podniku zcela běžné. Část výnosů se také skládala z finanční oblasti tedy z výnosů z přecenění CP a derivátů a ostatních finančních výnosů. Náklady SUB jsou tvořeny výkonovou spotřebou a osobními náklady, významnou položkou jsou náklady ve finanční oblasti, jedná se o položky náklady z přecenění CP a derivátů a ostatní finanční náklady. Vertikální analýza výnosů a nákladů je v Příloze III.

Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza se zabývá meziročními změnami jednotlivých položek v účetních výkazech. Celková aktiva společnosti se ve sledovaných letech zmenšovala, na tuto situaci mělo vliv snížení položek podíly v ovládaných a řízených osobách a pohledávky z obchodních vztahů. Ve sledovaných letech docházelo k růstu dlouhodobého hmotného majetku, tento stav se dá zdůvodnit fúzí SUB se společnostmi MEP Postřelmov a.s., MEP slévárna a.s. a MEP galvanovna a.s. Oběžná aktiva klesala převážně z důvodu snížení pohledávek z obchodních vztahů. Položka materiál ve strojárnách rostla, bylo to z důvodu, že se společnost předzásobovala materiálem. Pokud je materiál nakupován ve větším množství, je jeho cena menší. Také finanční prostředky v době krize byly levné, tak toho společnost využila k nákupu většího množství materiálu. Horizontální analýza aktiv je v Příloze IV.

Horizontální analýza pasiv

Vlastní kapitál společnosti se zvyšuje, je to způsobeno rostoucím výsledkem hospodaření za běžné účetní období a ponecháváním výsledků hospodaření ve společnosti. Dochází k velkému snižování cizích zdrojů, tento stav byl způsoben opčními produkty (položky dlouhodobé a krátkodobé jiné závazky). V SUB také docházelo k rozpouštění rezerv ve sledovaných letech a k poklesu bankovních úvěrů. Výrazný pokles zaznamenala položka závazky k zaměstnancům, z důvodů předpokládaného rušení vnitropodnikové spořitelny. Horizontální analýza pasiv je v Příloze V.

Horizontální analýza výnosů a nákladů

Ve sledovaných letech docházelo k výraznému poklesu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (mezi roky 2008 – 2010 je to o -27 %), tento trend lze hodnotit negativně, hlavním důvodem byla světová krize. Tuto položku je vhodné srovnat s výkonovou spotřebou. Výkonová spotřeba klesala výrazně rychleji než pokles tržeb (mezi lety 2008-2010 o -35 %) což bylo velmi pozitivní v období krize, společnost zavedla tvrdá úsporná opatření. Úsporná opatření lze také pozorovat ve snižujících osobních nákladech. I když došlo k poklesu objemu produkce výroby, tak díky výraznému snížení výkonové spotřeby dosáhla společnost v roce 2009 dokonce zvýšení přidané hodnoty. Bohužel v roce 2010 již došlo k snížení přidané hodnoty. Snižování tržeb společnosti je převážně způsobeno celosvětovou hospodářskou krizí. Výnosové položky jsou ovlivněny výnosy z přecenění CP a derivátů a ostatními finančními výnosy. Nákladové položky se snižovaly výrazněji než výnosové, jedná se především o již výše zmíněnou výkonovou spotřebu, osobní náklady a ná-

klady způsobené přeceněním opcí. Mzdové náklady se ve společnosti zmenšily, přičemž počet zaměstnanců je stabilizovaný, to znamená, že došlo ke snižování mezd. Došlo také ke zvýšení odpisů, to je ale způsobeno zvýšením množství dlouhodobého majetku z titulu již zmiňované fúze. Horizontální analýza výnosů a nákladů je v Příloze VI.

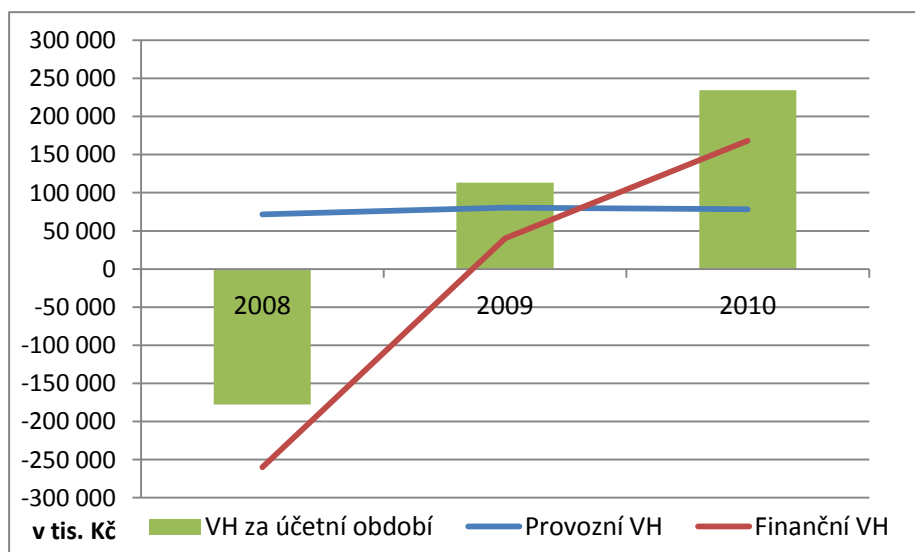
5.4.2 Výsledky hospodaření

Výsledky hospodaření společnosti jsou značně ovlivněny finančními výsledky hospodaření. Společnost se zajišťuje proti kurzovým výkyvům měny euro pomocí měnových finančních derivátů. Tyto finanční deriváty se musí na konci každého roku přeceňovat na reálnou hodnotu (tj. hodnota jako by byl finanční derivát uplatněný). Skutečná splatnost (maturity) derivátu ale může být jiná (např. až v dalším roce). Přeceňování finančních derivátů způsobuje velké výkyvy finančního výsledku hospodaření. Důležitější je tedy sledovat provozní výsledek hospodaření. Provozní VH byl ve společnosti stabilní, což se dá označit jako pozitivní stav.

Tabulka 4 Výsledek hospodaření SUB (vlastní zpracování)

tis. Kč	2008	2009	2010
Provozní VH	71 493	80 460	78 474
Finanční VH	-260 086	40 235	168 208
Mimořádný VH	0	0	0
VH za účetní období	-177 873	113 197	234 643
VH před zdaněním	-188 593	120 695	246 682
VH před zdaněním a úroky	-174 150	135 303	250 669

Na následujícím grafu lze dobře vidět, že SUB dosahují stabilního provozního VH, celkový výsledek hospodaření je ovlivněn finančním VH (důvod popsán výše).



Obrázek 10 Vývoj výsledků hospodaření v SUB (vlastní zpracování)

Následující tabulka popisuje rozdělení EBITu (výsledku hospodaření před zdaněním a úroky). Nákladové úroky jsou klesající, tento stav je způsoben snížením bankovních úvěrů a snížením sazby PRIBOR (úroková sazba se skládá z PRIBORu a rizikové přírážky). Část EBITu se také musí odvádět státu. Poslední řádek tabulky uvádí, kolik zisku skutečně zůstane společnosti.

Tabulka 5 Dělení EBIT v SUB (vlastní zpracování)

tis. Kč	2008	2009	2010
EBIT	-174 150	135 303	250 669
Věřitel (nákladové úroky)	14 443	14 608	3 987
Stát (daň)	-10 720	7 498	12 039
Podnik (čistý zisk)	-177 873	113 197	234 643

5.4.3 Rozdílové ukazatele

Čistý pracovní kapitál je nejvýznamnější rozdílový ukazatel. Tento ukazatel by měl být kladný, společnost by měla mít přebytek oběžných aktiv na případné splacení krátkodobých závazků. Společnost ve sledovaných letech dosahovala kladných hodnot ČPK, pouze v roce 2009 byl tento ukazatel velmi nízký, což je ale způsobeno převedením finančních derivátů z dlouhodobých závazků do krátkodobých. Společnost ve sledovaných letech měla dostatečný „finanční polštář“ pro krytí nečekaných závazků. ČPK byl srovnáván i s odvětvím (výroba strojů a zařízení), v odvětví dochází k většímu podílu ČPK na oběžných aktivech i na celkových aktivech.

Tabulka 6 Vývoj čistého pracovního kapitálu (vlastní zpracování)

tis. Kč	2008	2009	2010
Čistý pracovní kapitál	181 122	3 084	133 453
ČPK/OA	24,73 %	0,46 %	24,85 %
ČPK/A	11,19 %	0,20 %	9,17 %
ČPK/OA - ODVĚTVÍ	13,64 %	18,93 %	37,10 %
ČPK/A - ODVĚTVÍ	7,71 %	10,41 %	21,48 %

5.4.4 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele dávají absolutní hodnoty z účetních výkazů do vzájemných poměrů. V této kapitole budou popsány ukazatele likvidity, zadluženosti, rentability, aktivity a ostatní ukazatele. Charakteristika jednotlivých ukazatelů je v teoretické části práce.

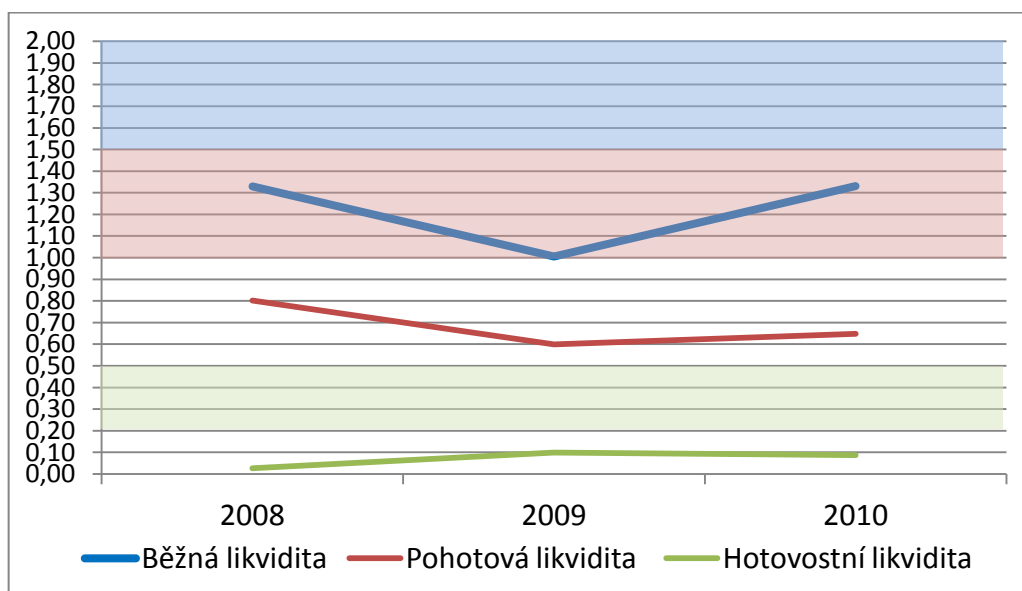
Likvidita

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Společnost dosahuje nízkých hodnot všech druhů likvidit s porovnáním s doporučenými hodnotami Ministerstva průmyslu a obchodu. Tato relativně nízká hodnota likvidity je způsobena vnitropodnikovou bankou (což je určitá forma úvěru) a přeceněním finančních derivátů. Jinak SUB nemají problém se včasnou úhradou svých závazků. Pro případné přechodné období mají dostatečné provozní rámce krátkodobého financování od bank. Proto lze nízké hodnoty ukazatelů likvidity akceptovat. Pokud by společnost chtěla zvýšit likviditu, musela by ponechávat větší množství finančních prostředků v oběžných aktivech, což by způsobilo snížení rentability podniku.

Tabulka 7 Ukazatele likvidity v SUB (vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	Doporučené hodnoty MPO
Běžná likvidita	1,33	1,00	1,33	1,5 - 2
Pohotová likvidita	0,80	0,60	0,65	1 - 1,5
Hotovostní likvidita	0,03	0,10	0,09	0,2 - 0,5

Na následujícím grafu lze vidět vývoj ukazatelů likvidity, společnost nedosahuje doporučených hodnot (zvýrazněny barevně).



Obrázek 11 Vývoj likvidity v SUB (vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity v odvětví jsou také většinou pod doporučenými hodnotami. Stav likvidity v SUB je přibližně stejný jako u jiných podniků v odvětví. Likvidita v odvětví je znázorněna v následující tabulce.

Tabulka 8 Ukazatele likvidity v odvětví (vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	Doporučené hodnoty MPO
Běžná likvidita	1,16	1,23	1,59	1,5 - 2
Pohotová likvidita	0,69	0,79	1,05	1 - 1,5
Hotovostní likvidita	0,17	0,31	0,42	0,2 - 0,5

Zadluženost

Celková zadluženost společnosti je klesající, konkrétní hodnoty jsou uvedeny v tabulce 9, celková zadluženost byla způsobena přeceňováním opčních produktů a dále položkami, které jsou uvedené v tabulce 10. Míra zadluženost zobrazuje podíl cizích zdrojů k VK, společnost měla v letech 2008-2009 větší podíl cizích zdrojů než VK, v roce 2010 dochází ke změně VK je větší než cizí zdroje. Bezpečnější je financování z vlastních zdrojů proto, lze tento trend hodnotit pozitivně. DM by měl být financován z dlouhodobých zdrojů. Dlouhodobé zdroje jsou VK a dlouhodobé bankovní úvěry a dlouhodobé závazky. Toto rozložení je dosahováno v letech 2008 a 2010 (dlouh. zdroje/dlouh. majetek). Společnost má spíše konzervativní strategii financování tzn., že dlouhodobý majetek je financován z dlouhodobých zdrojů. Jedná se o bezpečnou strategii, která ale přináší vyšší náklady na financování dlouhodobých zdrojů. Pouze v roce 2009 byla tato strategie mírně porušena. Ukazatel úrokového krytí porovnává EBIT a nákladové úroky – doporučená hodnota je minimálně 5. Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát může klesnout hodnota zisku, aby byl podnik stále schopen platit nákladové úroky. V roce 2008 je hodnota záporná, protože nedošlo k vytvoření zisku. Ale v dalších letech je tento ukazatel výrazně vyšší než doporučené hodnoty. V roce 2010 společnost vytvořila velkou hodnotu EBITu přičemž nákladové úroky byly malé. Leasing není dle českých účetních standardů uváděn v rozvaze, pokud by se hodnota leasingu připočetla k cizím zdrojům, došlo by k zvýšení zadluženosti podniku.

Tabulka 9 Ukazatele zadluženosti v SUB (vlastní zpracování)

	2008	2009	2010
Celková zadluženost	71 %	54 %	34 %
Míra zadluženosti (cizí zdroje/VK)	2,42	1,16	0,52
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	0,54	0,83	1,05
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	1,13	0,97	1,14
Ukazatel úrokového krytí	-12,06	9,26	62,87
Celková zadluženost s leasingem	72 %	56 %	38 %

Tabulka č. 10 popisuje, z jakých částí se skládá celková zadluženost podniku. V SUB největší podíl na zadluženosti má přecenění finančních derivátů (dlouhodobé a krátkodobé

jiné závazky). Mezi roky 2008 a 2009 došlo k převodu derivátů z položky jiné závazky dlouhodobé do položky jiné závazky krátkodobé. V tomto rozpisu cizích zdrojů lze pozorovat pokles bankovních úvěrů. Dochází také k poklesu závazků k zaměstnancům a to z důvodu rušení vnitropodnikové spořitelny.

Tabulka 10 Rozbor celkové zadluženosti (vlastní zpracování)

tis. Kč	2008		2009		2010	
Cizí zdroje	1 144 822	100%	836 609	100%	500 171	100%
Rezervy	81 820	7%	46 716	6%	22 450	4%
Jiné závazky-dlouhodobé	499 843	44%	70 527	8%	1 778	0%
Jiné závazky-krátkodobé	855	0%	231 680	28%	49 921	10%
Závazky k zaměstnancům	158 702	14%	104 618	13%	52 112	10%
Závazky z obchodních vztahů	112 381	10%	114 575	14%	110 170	22%
Bankovní úvěry	208 744	18%	182 550	22%	179 028	36%

Zadluženost v odvětví je stabilizovaná v úzkém rozpětí 52% - 56%. Společnost SUB dosahuje menší zadluženosti v roce 2010. Dlouhodobý majetek je v odvětví financován z dlouhodobých zdrojů. Ukazatele úrokového krytí jsou v posledních dvou letech v odvětví nižší než v SUB.

Tabulka 11 Ukazatele zadluženosti v odvětví (vlastní zpracování)

	2008	2009	2010
Celková zadluženost	56 %	54 %	52 %
Míra zadluženosti (cizí zdroje/VK)	1,31	1,18	1,10
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	1,01	1,04	1,14
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	1,27	1,30	1,40
Ukazatel úrokového krytí	5,48	6,50	7,16

Rentabilita

V roce 2008 bylo dosaženo ztráty, z tohoto důvodu je také rentabilita záporná. Rentabilita tržeb (zisková marže) je v SUB rostoucí, což lze hodnotit pozitivně, společnost dosahuje vyšších hodnot než je běžné v odvětví. Rentabilita celkového kapitálu (ROA) srovnává zisk s celkovými aktivy tento ukazatel je vyšší než v odvětví (kromě roku 2008). Rentabilita úplatného kapitálu (VK + úročené cizí zdroje) by měla být větší než náklady na cizí zdroje. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE), zobrazuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky. Tento ukazatel by měl být vyšší než jiné dlouhodobé investice, je to z toho důvodu aby existoval zájem vlastníků investovat do SUB. Rentabilita VK byla také počítána z provozního zisku před úroky a zdaněním, tedy bez vlivu finanční oblasti. Z tohoto vývoje lze vidět, že finanční výsledek (přecenění finančních derivátů) v roce 2008 výrazně snížil rentabilitu a v letech 2009 a 2010 zase finanční výsledek rentabilitu zvyšoval. Pokud by

byla vypočítána rentabilita aktiv jen z provozního zisku, společnost by dosahovala rostoucí rentability (jak je uvedeno v posledním řádku tabulky).

Tabulka 12 Ukazatele rentability v SUB (vlastní zpracování)

	2008	2009	2010
Rentabilita tržeb	-9,25%	7,44%	17,31%
Rentabilita výnosů	-8,04%	7,58%	15,15%
Rentabilita celkového kapitálu	-10,76%	8,69%	17,22%
Rentabilita úplatného kapitálu	-25,51%	14,97%	22,09%
Rentabilita vlastního kapitálu	-37,54%	15,70%	24,55%
Rentabilita VK (provozní zisk)	15,09%	11,16%	8,21%
Rentabilita aktiv (provozní zisk)	4,42%	5,17%	5,39%

Tabulka 13 Ukazatele rentability v odvětví (vlastní zpracování)

	2008	2009	2010
Rentabilita tržeb	4,13%	4,32%	6,30%
Rentabilita výnosů	5,95%	7,15%	7,53%
Rentabilita celkového kapitálu	8,01%	6,15%	7,71%
Rentabilita úplatného kapitálu	12,73%	10,16%	11,69%
Rentabilita vlastního kapitálu	10,90%	8,08%	13,50%

Aktivita

Ukazatele aktivity zobrazují, jak podnik efektivně využívá svá aktiva. Obrat celkových aktiv (tržby/aktiva) by měl být větší než 1. Bohužel v SUB dochází k poklesu tohoto ukazatele, to je způsobeno výrazným snižováním tržeb. Z toho vyplývá, že v současné době jsou aktiva využívány méně efektivně. I když docházelo ke snižování aktiv, tržby se snižovaly ještě „rychleji“ – z tohoto důvodu je obrat celkových aktiv nízký. Pokud je obrat celkových aktiv počítán ze všech výnosů dochází ke zlepšení tohoto ukazatele. Ale ostatní výnosy tak nesouvisí s hlavní činností podniku. Obrat celkových aktiv je v odvětví také nízký, přesto byl ve všech sledovaných letech vyšší než v SUB.

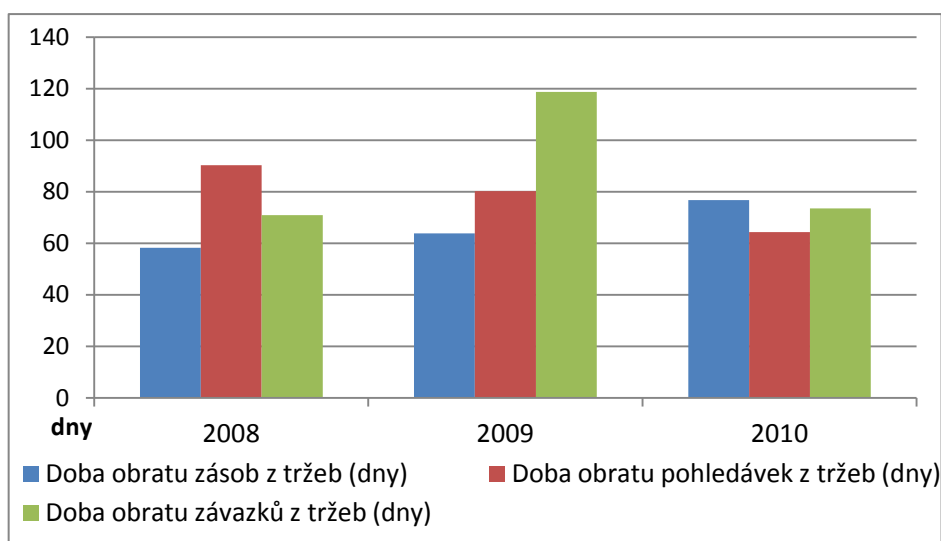
Doba obratu zásob udává, průměrně za kolik dní se ze zásob stanou peněžní zdroje. Tento ukazatel by měl být co nejnižší, ve strojírnách dochází ke zvyšování toho ukazatele což lze hodnotit negativně. Negativní trend byl způsoben tím, že se strojírny rozhodli předzásobit materiálem. Bankovní úvěry jsou v době krize levné, proto si společnost půjčila finanční prostředky pro nákup většího množství materiálu. Nákup většího množství materiálu je levnější a strojírny budou tento materiál využívat v následujících letech. Pokud uděláme srovnání s odvětví, byla společnost v tomto ukazateli lepší (dosahovala menšího počtu dní) v letech 2008 a 2009. Doba obratu pohledávek udává počet dní, co musí společnost čekat,

než obdrží platby od svých odběratelů, tato hodnota by měla být co nejnižší. Tento ukazatel se jednoznačně zmenšoval, tzn., že společnost nemusela dlouho čekat na splatnost svých pohledávek. Tento pozitivní krok byl způsoben lepší vymahatelností pohledávek. V odvětví je doba obratu pohledávek přes 80 dní. Doba obratu závazků udává průměrný počet dní od vzniku závazku po jeho úhradu. Tento ukazatel by měl být co největší. Doba obratu závazků se pohybovala okolo 70 dní, pouze v roce 2009 došlo ke zvýšení a to z důvodu přecenění finančních derivátů (položka jiné závazky). V odvětví je doba obratu závazků delší, tedy ostatní podniky platí své závazky později než SUB. Obratovost pohledávek nebo obratovost závazků udává, kolikrát se pohledávky a závazky využijí při podnikání. Tyto ukazatele by měly být co největší.

Tabulka 14 Ukazatele aktivity v SUB (vlastní zpracování)

	2008	2009	2010
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,07	0,97	0,88
Obrat celkových aktiv z výnosů	1,34	1,15	1,14
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	58,27	63,89	76,78
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	90,31	80,25	64,35
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	70,87	118,76	73,57
Obratovost pohledávek	3,99	4,49	5,59
Obratovost závazků	0,20	0,33	0,20

Doba obratu závazků by měla být větší než doba obratu pohledávek, toto se stalo v letech 2009 a 2010. Negativně lze hodnotit mírně rostoucí trend doby obratu zásob.



Obrázek 12 Vývoj ukazatelů obratovosti v SUB (vlastní zpracování)

Tabulka 15 Ukazatele aktivity v odvětví (vlastní zpracování)

	2008	2009	2010
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,14	0,84	1,00
Obrat celkových aktiv z výnosů	1,35	0,86	1,02
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	72,75	84,70	70,48
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	80,31	89,94	83,45
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	92,28	125,69	86,30
Obratovost pohledávek	4,48	4,00	4,31
Obratovost závazků	0,26	0,35	0,24

Ostatní ukazatele

Průměrná mzda v SUB výrazně klesala, tento stav byl způsoben zavedením finančních úspor z důvodu celosvětové hospodářské krize. Ukazatel přidaná hodnota na počet zaměstnanců byl v odvětví vyšší, tuto skutečnost lze hodnotit negativně. Toto negativum mělo ale svůj důvod v zachování zaměstnanosti pro další období tak, aby s příchodem nových zakázek nebyl problém vhodné pracovníky přijmout zpět do pracovního poměru. Stejný vývoj má také ukazatel tržby na počet zaměstnanců. Ve sledovaných letech docházelo ke snižování ukazatele osobních nákladů na počet zaměstnanců, to je způsobeno snižováním mezd. Osobní náklady na zaměstnance byly v roce 2008 vyšší než v odvětví (průměrná mzda v SUB byla větší než v odvětví). V letech 2009 a 2010 je průměrná mzda již menší než v odvětví. Nákladové úroky se v SUB podílí na přidané hodnotě menší částí než je běžné ve srovnávaném odvětví, což lze hodnotit pozitivně. Osobní náklady na výnosech jsou v SUB větší než v odvětví, což lze hodnotit negativně. Ve strojírání je výrazně nižší podíl výkonové spotřeby na výnosech, než je tomu v odvětví, tento stav lze hodnotit kladně.

Tabulka 16 Další ukazatele SUB (vlastní zpracování)

	2008	2009	2010
Průměrný počet zaměstnanců	917	1 115	961
Průměrná mzda	26 291	20 650	20 429
Přidaná hodnota/Počet zaměstnanců	553 395	486 562	434 275
Tržby/Počet zaměstnanců	1 897 027	1 352 690	1 332 237
Osobní náklady/Počet zaměstnanců	447 655	332 061	342 070
Výkonová spotřeba/Výnosy	58,30%	48,80%	49,73%
Osobní náklady/Výnosy	18,95%	20,74%	19,87%
Nákladové úroky/Výnosy	0,67%	0,82%	0,24%
Přidaná hodnota/Výnosy	23,42%	30,39%	25,22%
Osobní náklady/Přidaná hodnota	80,89%	68,25%	78,77%
Nákladové úroky/Přidaná hodnota	2,85%	2,69%	0,96%
VH před zd. /Přidaná hodnota	-37,16%	22,25%	59,11%

Tabulka 17 Další ukazatele v odvětví (vlastní zpracování)

	2008	2009	2010
Přidaná hodnota/Počet zaměstnanců	609 008	655 755	826 794
Tržby/Počet zaměstnanců	3 772 042	2 363 997	3 087 523
Osobní náklady/Počet zaměstnanců	389 123	410 046	436 800
Výkonová spotřeba/Výnosy	16,59%	68,26%	68,99%
Osobní náklady/Výnosy	13,55%	17,03%	13,82%
Nákladové úroky/Výnosy	1,09%	1,10%	1,05%
Přidaná hodnota/Výnosy	21,21%	27,23%	26,17%
Osobní náklady/Přidaná hodnota	63,89%	62,53%	52,83%
Nákladové úroky/Přidaná hodnota	5,78%	4,04%	4,02%
VH před zd. /Přidaná hodnota	8,53%	15,67%	23,65%

5.4.5 Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele se snaží pomocí jednoho čísla vyjádřit finanční zdraví podniku. Úspěšnost těchto ukazatelů je sporná. Pokud je výsledek Indexu IN05 menší než 0,9 podnik spěje k bankrotu, mezi hodnotami 0,9-1,6 je tzv. šedá zóna. Pokud je hodnota větší, než 1,6 podnik tvoří hodnotu. Index IN05 se ve sledovaných letech zlepšoval, což lze hodnotit jednoznačně pozitivně.

Tabulka 18 Index IN05 (vlastní zpracování)

Index IN05	2008	2009	2010
0,13 x aktiva/cizí zdroje	0,184	0,242	0,378
0,04 x EBIT/nákl. úroky	-0,482	0,370	2,515
3,97 x EBIT/Aktiva	-0,427	0,345	0,683
0,21 x výnosy/aktiva	0,281	0,241	0,239
0,09 x (oběž. aktiva)/(krát. závazky + krát. bank. úvěry)	0,120	0,090	0,120
Index IN05	-0,325	1,288	3,935

5.4.6 Ekonomická přidaná hodnota

Tato kapitola bude popisovat výpočet ukazatele EVA (ekonomická přidaná hodnota) pro Slovácké strojírný. Budou zde zjištěny náklady na cizí a vlastní kapitál a v závěru kapitoly bude samotný výpočet EVA.

Náklady na cizí kapitál

Náklady na cizí kapitál jsou vyjádřeny pomocí úrokové míry. V této kapitole budou popsány jednotlivé postupy pro odhad nákladové úrokové míry ve Slováckých strojírnách.

V tabulce 19 je uveden průměrný stav bankovních úvěrů a nákladové úroky v jednotlivých letech. Úroková sazba je vypočítána jako (nákladové úroky/průměrný stav bankovních úvěrů).

Tabulka 19 Náklady na cizí kapitál – výpočet z výkazů (vlastní zpracování)

tis. Kč	2007	2008	2009	2010
Bankovní úvěr (na konci roku)	179 312	208 744	182 550	179 028
Průměrný stav bank. úvěrů		194 028	195 647	180 789
Nákladové úroky		14 443	14 608	3 987
Odhadnutá úroková sazba		7,44%	7,47%	2,21%

V tabulce 20 je uveden postup výpočtu nákladových úroků pomocí bezrizikové úrokové sazby (výnosnost desetiletých státních dluhopisů) a ratingovému ohodnocení. Rating se vypočítá pomocí ukazatele EBIT / nákladové úroky, v každém roce je k danému ratingu stanovena doporučená riziková přírážka. V roce 2008 společnost nedosahovala kladného výsledku hospodaření z tohoto důvodu je riziková přírážka vysoká. Rating byl určen pomocí internetových stránek Damodaran (2011).

Tabulka 20 Náklady na cizí kapitál – výpočet dle ratingu (vlastní zpracování)

	2008	2009	2010
Bezriziková úroková míra r_f	4,55%	4,67%	3,71%
EBIT/nákladové úroky	-12,06%	9,26%	62,87%
Rating	D	AAA	AAA
Riziková přírážka	20%	1,25%	0,5%
Odhadnutá úroková sazba	24,55%	5,92%	4,21%

V tabulce 21 je uveden postup výpočtu nákladových úroků pomocí sazby PRIBOR a rizikové prémie. Společnost SUB si půjčuje cizí zdroje za úrokovou sazbu 1 měsíční PRIBOR a rizikovou prémie přibližně 1,3 %. V době finanční krize dochází k poklesu základních úrokových sazeb (např. PRIBOR), z tohoto důvodu mohla společnost SUB platit za cizí zdroje méně.

Tabulka 21 Náklady na cizí kapitál – výpočet PRIBOR (vlastní zpracování)

	2008	2009	2010
Průměrný 1 měsíční PRIBOR	3,81%	1,93%	1,09%
Riziková prémie	1,3%	1,3%	1,3%
Odhadnutá úroková sazba	5,11%	3,23%	2,39%

Pro výpočet ukazatele EVA byl aktivován leasing společnosti. Leasing byl aktivován ve výši nesplacených splátek. (Pro přesnější výpočet by se dalo použít diskontování budoucích splátek na současnou hodnotu.)

Tabulka 22 Aktivace leasingu (vlastní zpracování)

Leasing - nesplacené splátky v tis.	2008	2009	2010	2011
CZK	8 028	1 594	0	0
EURO	3 230	2 699	3 530	1 549
Přepočet k 31. 12. před. roku	85 982	72 684	93 421	38 817
Leasing celkem CZK	94 011	74 278	93 421	38 818

Společnost SUB má velkou část leasingových smluv sjednaných ve měně euro, z tohoto důvodu byl použit pro odhad nákladových úroků na leasing sazba EURIBOR s rizikovou přírůžkou 1,3 % (stejná riziková přírůžka jako pro ostatní cizí zdroje).

Tabulka 23 Náklady na leasing – výpočet EURIBOR (vlastní zpracování)

	2008	2009	2010
Průměrný 1 měsíční EURIBOR	4,27%	0,89%	0,57%
Riziková prémie	1,3%	1,3%	1,3%
Odhadnutá úroková sazba	5,57%	2,19%	1,87%

Celkové náklady na cizí kapitál byly nakonec vypočítány pomocí sazby PRIBOR u úvěrů a EURIBOR u leasingu. Tento postup výpočtu byl zvolen, protože poskytuje nejpřesnější údaje. Nákladové úroky byly očištěny o daň. Úroková sazba nákladů na cizí kapitál má v SUB klesající tendenci, což lze hodnotit pozitivně. Tento stav byl způsoben snižováním sazby PRIBOR a EURIBOR.

Tabulka 24 Celkové náklady na cizí kapitál (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2008	2009	2010
Bankovní úvěry (počátek roku)	179 312	208 744	182 550
Nominální úroková míra	5,11%	3,23%	2,39%
Náklady na bankovní úvěr	4,04%	2,58%	1,94%
Leasing	94 011	74 278	93 421
Úroková sazba u leasingu	5,57%	2,19%	1,87%
Náklady na leasing	4,40%	1,75%	1,51%
Náklady na cizí kapitál	4,16%	2,37%	1,79%
Daň v %	21%	20%	19%

Náklady na vlastní kapitál

Náklady na vlastní kapitál jsou dány výnosovým očekáváním investorů. Investor očekává, že ze své investice (nákup podniku) získá přiměřený výnos. Položka vlastní kapitál by neměla být brána, že je poskytována zcela zdarma.

V tabulce 25 je vyjádřen náklad na vlastní kapitál pomocí metody CAPM. Tato metoda se vypočítá jako bezriziková sazba plus β x riziková prémie České republiky. Koeficient β se zvyšuje se zadlužeností podniku. Koeficienty a riziková prémie byly použity z internetových stránek Damodaran (2011).

Tabulka 25 Náklady na vlastní kapitál – výpočet CAPM (vlastní zpracování)

	2008	2009	2010
Bezriziková úroková míra r_f	4,55	4,67	3,71
β - nezadlužená	1,22	1,39	1,35
β - zadlužená	2,23	4,08	2,62
Riziková prémie	5,84	7,1	5,85
Náklady na vlastní kapitál r_e	17,60	33,61	19,03

Další možností jak vypočítat náklady na vlastní kapitál je stavebnicový model INFA. Tento model používá Ministerstvo průmyslu a obchodu. V tomto modelu se k bezrizikové sazbě přičítají přírážky za riziko. Nástroj pro výpočet modelu INFA je na internetových stránkách *Ministerstva průmyslu a obchodu* (2011).

V SUB docházelo podle tohoto modelu ke snižování nákladů na vlastní kapitál, což lze hodnotit pozitivně.

Tabulka 26 Náklady na vlastní kapitál – výpočet INFA (vlastní zpracování)

INFA	2008	2009	2010
r_f - bezriziková sazba	4,55%	4,67%	3,71%
r - velikost podniku	3,19%	2,61%	2,07%
r - podnikatelské	10,00%	2,51%	2,51%
r - finanční stabilita	4,51%	9,91%	4,48%
r - finanční struktura	6,76%	2,93%	2,22%
r_e - náklady na vlastní kapitál	29,01%	22,63%	14,99%

Pro srovnání jsou v tabulce 27 uvedeny náklady na vlastní kapitál v odvětví. Výpočet byl také podle metody INFA. Společnost SUB dosahuje lepších (nižších) nákladů na VK pouze v roce 2010.

Tabulka 27 Náklady na vlastní kapitál v odvětví dle INFA (vlastní zpracování)

INFA - odvětví	2008	2009	2010
r_f - bezriziková sazba	4,55%	4,67%	3,71%
r - velikost podniku	2,03%	1,97%	1,87%
r - podnikatelské	3,46%	4,97%	4,35%
r - finanční stabilita	1,38%	3,87%	3,02%
r - finanční struktura	4,25%	3,20%	3,19%
r_e - náklady na vlastní kapitál	15,67%	18,68%	16,14%

Náklady na vlastní kapitál se také dají velmi zjednodušeně vyjádřit jako průměrná rentabilita (výnosnost) vlastního kapitálu v odvětví. Jde o výnosnost, kterou investoři průměrně získávají ze svých vložených zdrojů v odvětví – Výroba strojů a zařízení.

Tabulka 28 Náklady na vlastní kapitál – ROE v odvětví (vlastní zpracování)

ROE v odvětví	2008	2009	2010
Rentabilita vlastního kapitálu	10,90%	8,08%	13,50%
r_e - náklady na vlastní kapitál	10,90%	8,08%	13,50%

Celková výše nákladů na vlastní kapitál byla nakonec vypočítána jako průměr metody CAPM, INFA a rentability v odvětví.

Tabulka 29 Průměrné náklady na vlastní kapitál (vlastní zpracování)

Náklady na VK	2008	2009	2010
CAPM	17,60%	33,61%	19,03%
INFA	29,01%	22,63%	14,99%
ROE v odvětví	10,90%	8,08%	13,50%
Průměrné náklady na VK	19,17%	21,44%	15,84%

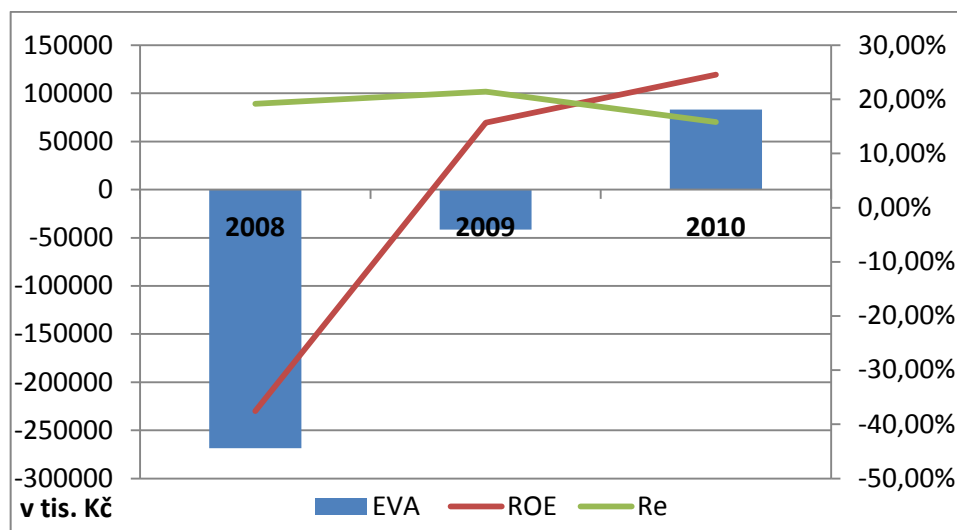
Výpočet EVA

Výpočet EVA může být proveden pomocí účetního modelu $EVA = (ROE - r_e) \times VK$. Společnost dosahovala v prvních dvou letech nižší rentability VK než byly náklady na VK, z tohoto důvodu byla hodnota EVA záporná. V roce 2010 již došlo ke značnému zvýšení rentability, toto zvýšení způsobilo, že hodnota EVA je kladná. V porovnávaném odvětví nebylo ve sledovaných letech dosaženo ani jednou kladné hodnoty EVA.

Tabulka 30 Výpočet EVA - účetní model (vlastní zpracování)

tis. Kč	2008	2009	2010
ROE	-37,54%	15,70%	24,55%
r_e	19,17%	21,44%	15,84%
VK	473 845	721 060	955 703
EVA	-268 703	-41 394	83 249

Vývoj hodnoty EVA a rentability aktiv a nákladů na vlastní kapitál je zobrazen na následujícím grafu.



Obrázek 13 EVA – účetní pohled (vlastní zpracování)

Další možností jak vypočítat hodnotu EVA je pomocí ekonomického modelu. $EVA = NOPAT - WACC \times NOA$. Tento model vyžaduje, aby k hodnotě aktiv byly přičteny položky, které nejsou v aktivech vykazovány. Zde se jednalo o leasing, oceňovací rozdíly a nářadí (leasing a oceňovací rozdíly byly sníženy o odhad odpisu 10 %, odhad odpisu u nářadí byl 20 %). Dále by se měly odečíst neoperativní aktiva (aktiva, která nejsou pro podnikání nezbytná), v tomto případě se jednalo o nedokončené investice. Hodnota aktiv by měla být snížena také o neúročený cizí kapitál. Zde se jednalo o krátkodobé a dlouhodobé závazky (kromě položek jiné závazky – z důvodu ponechání opcí ve výpočtu). Úpravy aktiv jsou uvedeny v následující tabulce, tato výsledná hodnota je nazývána NOA.

Tabulka 31 Výpočet NOA (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2007	2008	2009	2010
Aktiva	1 337 072	1 618 667	1 557 669	1 456 102
+ Leasing	84 610	66 850	84 079	34 936
+ Oceňovací rozdíl	56 818	98 298	119 283	136 131
+ Nářadí neuvedené v rozvaze	76 381	76 398	119 007	120 538
- Nedokončené investice	17 645	23 307	31 828	92 633
- Krátkodobé závazky	398 853	341 607	265 870	211 705
- Dlouhodobé závazky	22 466	11 953	39 266	35 289
- Rezervy	82 729	81 820	46 716	22 450
- Časové rozlišení pasivní	0	0	0	228
NOA	1 033 187	1 401 526	1 496 359	1 385 403

Upravit by se měl také výsledek hospodaření z běžné činnosti. Jedná se o přičtení nákladových úroků z bankovních úvěrů a leasingů, dále odečtení zisku z prodeje DM a dodateč-

ných odpisů z aktivovaných položek. Upravený výsledek hospodaření byl upraven o vliv daní.

Tabulka 32 Výpočet NOPAT (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2008	2009	2010
VH z běžné činnosti před zdaněním	-188 593	120 695	246 682
+ Nákladové úroky - úvěry	14 443	14 608	3 987
+ Nákladové úroky - leasing	4 137	1 301	1 415
- VH z prodeje DM	51 916	11 378	72 368
- Dodatečný odpis z aktivovaných položek	37 449	52 348	49 142
VH po úpravách	-259 378	72 879	130 574
Rozdíl VH	-70 785	-47 816	-116 108
- Původní daň	-10 720	7 498	12 039
- Dodatečná daň	-14 865	-9 563	-22 061
NOPAT	-233 794	74 944	140 595

V předcházejících kapitolách byly vyčísleny náklady na cizí a vlastní kapitál. Pro výpočet hodnoty EVA potřebujeme zjistit průměrné náklady na kapitál $WACC = N_{ck} \times CK/C + N_{vk} \times VK/C$. Hodnota WACC je tedy ovlivněna jednak výší nákladů na cizí a vlastní kapitál a také rozložením financování podniku, tedy financování z cizích nebo vlastních zdrojů. Rozdělení VK a CK (pasivní strany rozvahy) bylo upraveno dle změn NOA. Tedy byla např. zavedena položka ekvivalenty VK z důvodu oceňovacích rozdílů, byly také upraveny cizí zdroje a to přičtením leasingu a odečtením neúročených cizích zdrojů, další úpravy pasiv vycházejí dle výše popsanych změn NOA. Pomocí těchto úprav došlo ke změně rozložení vlastního a cizího kapitálu. Výpočet WACC je v následující tabulce.

Tabulka 33 Výpočet WACC (vlastní zpracování)

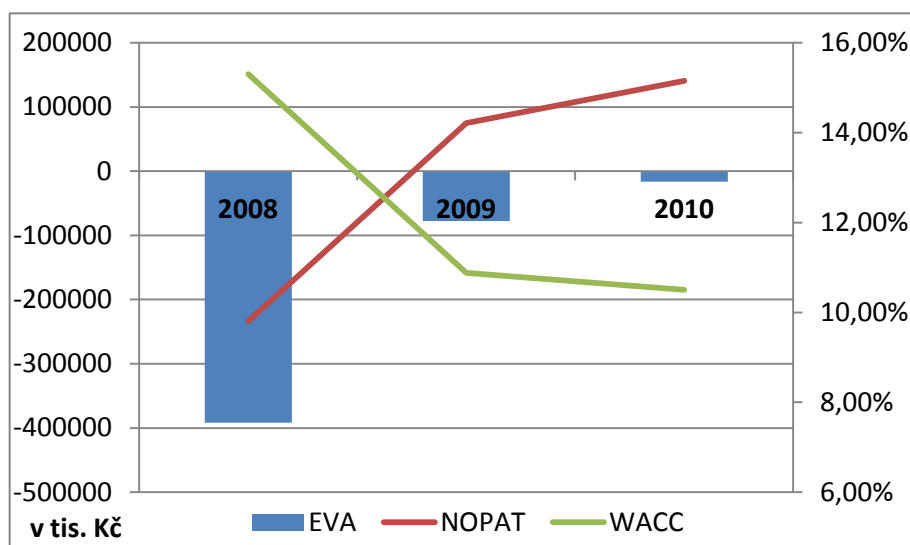
	2008	2009	2010
WACC	15,30%	10,88%	10,50%
Náklady na cizí kapitál – N_{ck}	4,16%	2,37%	1,79%
Náklady na vlastní kapitál – N_{vk}	19,17%	21,44%	15,84%
CK/C (počátek roku)	25,78%	55,39%	38,01%
VK/C (počátek roku)	74,22%	44,61%	61,99%

Výpočet EVA dle ekonomického modelu je $EVA = NOPAT - WACC \times NOA$. Podnik v roce 2008 dosáhl výrazně záporné hodnoty EVA, z důvodu záporného výsledku hospodaření. V roce 2009 a 2010 došlo k výraznému zlepšování hodnot EVA, to bylo způsobeno zvětšováním NOPAT a nízkými průměrnými náklady na kapitál (WACC).

Tabulka 34 Výpočet EVA – ekonomický pohled (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2008	2009	2010
NOA (počátek období)	1 033 187	1 401 526	1 496 359
NOPAT	- 233 794	74 944	140 595
WACC	15,30%	10,88%	10,50%
EVA	- 391 873	- 77 504	- 16 506

Stav ukazatele EVA je znázorněn na následujícím grafu. V podniku docházelo ke zlepšování hodnoty EVA, což můžeme hodnotit pozitivně. V grafu je také znázorněn vývoj NOAPAT a WACC.



Obrázek 14 EVA – ekonomický pohled (vlastní zpracování)

Při kalkulaci EVA lze také zvážit vyloučení opcí z výpočtu. Úpravy by spočívaly v odečtení krátkodobých a dlouhodobých jiných závazků z NOA. Hodnota NOPAT by se upravila přičtením nákladů z přecenění derivátů a odečtením výnosů z přecenění derivátů. Tyto úpravy by také ovlivnily rozložení cizího a vlastního kapitálu, změnila by se tedy i hodnota WACC. Rozhodnutí zda opce z výpočtu EVA vyloučit nebo ponechat je na vedení Slovác-kých strojíren, obě dvě varianty jsou přípustné. V této práci bude dále využita varianta ponechání opcí ve výpočtu EVA (tabulka 34). Hodnoty EVA při vyloučení opcí z výpočtu jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 35 Výpočet EVA – vyloučení opcí (vlastní zpracování)

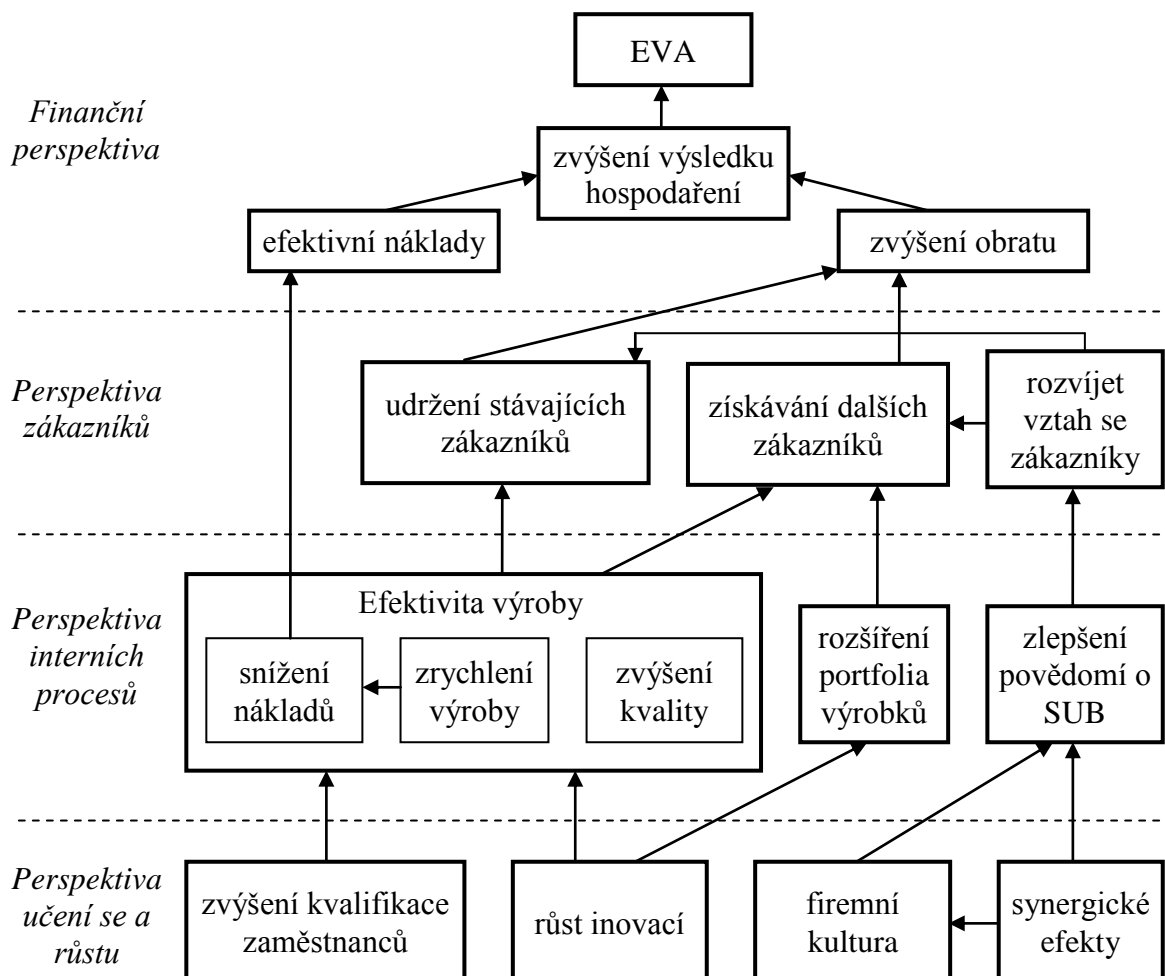
v tis. Kč	2008	2009	2010
NOA (počátek období)	1 030 733	900 828	1 194 152
NOPAT	182 011	- 40 257	- 62 696
WACC	15,33%	15,61%	12,70%
EVA	24 034	- 180 839	- 214 388

6 NÁVRH A IMPLEMENTACE BSC V SUB

První část kapitoly se bude zabývat návrhem BSC pro Slovácké strojířny, a. s. (SUB). Budou zde popsány strategické cíle, strategické akce, vybrána měřítka a navrženy cílové hodnoty. Jednotlivé strategické cíle budou přiřazeny do čtyř perspektiv BSC a vytvořena strategická mapa. Druhá část kapitoly se bude týkat implementace BSC ve Slováckých strojířnách.

6.1 Strategie Slováckých strojířen

Strategie strojířen vychází z provedených analýz, které jsou uvedeny výše. Cílem je, aby Slovácké strojířny byly úspěšným podnikem s kvalitními výrobky a spokojenými zaměstnanci. Jednotlivé strategické cíle budou níže podrobně popsány. Návrh strategie je zobrazen na strategické mapě. Šipky na tomto schématu zobrazují vztahy mezi jednotlivými cíli. Pro větší přehlednost jsou zobrazeny pouze nejsilnější vztahy (strategický cíl může ovlivňovat i více dalších cílů než je zobrazeno).



Obrázek 15 Mapa strategie Slováckých strojířen (vlastní zpracování)

6.2 Perspektivy Balanced Scorecard

V této kapitole budou popsány jednotlivé cíle ve čtyřech perspektivách Balanced Scorecard. Strategické cíle jsou brány jako návrh pro Slovácké strojírný, pokud by došlo ke skutečné implementaci BSC, mohly by se jednotlivé cíle upravit. Z důvodu zachování principu „příčina a následek“, který je zobrazený ve strategické mapě, bude nejdříve popsána nejnižší vrstva mapy a to perspektiva učení se a růstu a posléze perspektivy, které jsou na mapě uvedeny výše.

6.2.1 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu vytváří potenciální hodnoty pro rozvoj Slováckých strojíren. Strojírny se musí převážně soustředit na zvyšování kvalifikace zaměstnanců, růst inovací, zlepšování firemní kultury a synergické efekty. Jednotlivé cíle budou podrobně popsány níže:

Zvýšení kvalifikace zaměstnanců

Tento strategický cíl je zaměřen na zvýšení kvalifikace zaměstnanců. Je zde zvažována úvaha o tom, že vzdělaný zaměstnanec by měl pracovat lépe.

Školení zaměstnanců – Slovácké strojírný postavily školicí středisko, které může být využito pro vzdělávání zaměstnanců. V tomto středisku by se měly pravidelně pořádat kurzy pro zvýšení odbornosti výrobních i řídicích zaměstnanců Slováckých strojíren. Pro každou výrobní činnost by měl být vytvořen kurz, který by měl za cíl zvýšit kvalitu a rychlost výroby. Vyučovat v jednotlivých kurzech by měli převážně zkušení zaměstnanci Slováckých strojíren a v omezené míře externí lektori. Slovácké strojírný zatím využívají pro vzdělávání většinou externí lektory. *Měřítkem* pro tuto strategickou akci je procento proškolených zaměstnanců (proškolení zaměstnanci / zaměstnanci celkem). V současné době prošlo specializovaným školením přibližně 20 % zaměstnanců. Přesné statistiky využití školicího střediska Slovácké strojírný nemají. Odpovědnost za měřítko by měl mít vedoucí personálního oddělení.

Jazykové kurzy – Zákazníci strojíren jsou převážně ze zahraničí, proto je potřebné, aby alespoň vybraní zaměstnanci uměli nějaký cizí jazyk (převážně angličtinu). Zaměstnanci obchodního úseku přicházejí do styku se zákazníky nejvíce, proto jazykové kurzy budou určeny hlavně pro ně. Povinností v obchodním úseku by měla být plynulá znalost alespoň jednoho cizího jazyka. Tato znalost by měla být vyžadována, a pokud nebude do přiměřené

doby naplněna, měla by být i sankcionována. Kurzy pro ostatní vybrané zaměstnance budou podporovány až po zlepšení znalostí obchodního oddělení. Slovácké strojírní by pouze částečně přispívaly na jazykové kurzy, pokud zaměstnanec musí platit část kurzu je více motivovaný ke skutečnému zlepšování svých znalostí. U obchodního oddělení by strojírní platily 30 % ceny kurzu a u ostatních zaměstnanců 60 % ceny kurzu. Jazykové kurzy lze např. pořádat ve firemním školicím středisku. V současné době strojírní zaměstnancům nepřispívají na jazykové kurzy. Většina vrcholového managementu ovládá alespoň komunikativně jeden světový jazyk (angličtina, němčina, ruština), cílem by mělo být zlepšit jejich jazykové dovednosti. *Měřítkem* pro strategický cíl je roční počet jazykových kurzů, na které zaměstnancům přispívají strojírní. Cílové hodnoty jsou tedy nastaveny jako počet uskutečněných kurzů v daném roce (ne jako kumulovaný součet všech jazykových kurzů ve sledovaných letech). Odpovědný za tento cíl by měl být vedoucí obchodního úseku, tato osoba by měla mít nejvíce znalostí o tom, kdo potřebuje jazykový kurz.

Kurzy pro řídicí pracovníky – Slovácké strojírní by měly získat zaměstnance na pozice průmyslových inženýrů a také controllingu. Tito zaměstnanci by dokázali zefektivnit výrobu a snížit náklady strojíren. Existuje možnost získat zaměstnance z vysokých škol, ale lepší způsob je vytvořit tyto funkce pomocí zaměstnanců, kteří již ve strojírnách pracují. Cílem této strategické akce je podporovat dálkové studium vysoké školy a to převážně v oboru týkající se průmyslového inženýrství nebo controllingu. Tento strategický cíl se také týká různých kurzů pro řídicí pracovníky. Mělo by se jednat o kurzy, které zlepšují manažerské nebo odborné dovednosti. Podpora kurzů pro řídicí pracovníky by měla spočívat ve finančních příspěvcích a studijním volnu. *Měřítkem* strategické akce je roční počet kurzů pro řídicí pracovníky. Pokud zaměstnanec studuje vysokou školu, bude ve výpočtu měřítka uvedeno jako by se účastnil v jednom roce pěti kurzů. V současné době Slovácké strojírní toto měřítko podrobně nesledují. Odpovědný za tento strategický cíl bude vedoucí personálního oddělení.

Rozvojové plány – Pro nejdůležitější zaměstnance by se měly vytvořit osobní rozvojové plány. Tyto plány by měly obsahovat cíle, kterých chce zaměstnanec ve firmě dosáhnout. Jednalo by se v podstatě o osobní Balanced Scorecard, ve kterém by bylo uvedené, jaké činnosti musí zaměstnanec dělat, aby pomohl plnit podnikovou strategii ve všech perspektivách. V rozvojovém plánu by se uváděly kurzy, které musí zaměstnanec absolvovat, různé činnosti pro zlepšení jeho výkonnosti a popřípadě nutné změny jeho chování. Rozvojový plán (osobní BSC) se musí sestavovat pomocí rozhovoru s daným zaměstnancem. Roz-

hovor by se měl opakovat každé tři roky, přičemž by mělo dojít k úpravám rozvojového plánu. *Měřítkem* této strategické akce bude počet zaměstnanců s rozvojovým plánem. Odpovědný za plnění měřítka by měl být vedoucí personálního oddělení.

Růst inovací

Další strategický cíl v perspektivě učení se a růstu je zaměřený na větší počet inovací ve Slovácích strojírnách. Strojírny musí inovovat své výrobní postupy a stroje, jedině tak lze udržet tempo s konkurencí.

Inovace od zaměstnanců – Velmi dobré zlepšovací návrhy často přicházejí od samotných zaměstnanců. Strojírny by měly podporovat inovativní návrhy od zaměstnanců. Pracovník, který dokáže výrazně zlepšit výrobní postup, by měl obdržet odměnu např. ve výši jednoho svého platu. Ve strojírnách by měla proběhnout kampaň, ve které budou zaměstnanci vyzváni k inovativnímu myšlení a k podávání zlepšujících návrhů. *Měřítkem* pro strategickou akci bude roční počet realizovaných zlepšujících návrhů, přičemž je také vhodné sledovat počet navržených, ale nerealizovaných inovací od zaměstnanců. Odpovědný za plnění strategické akce by měl být výrobní ředitel.

Výdaje na inovace – Je vhodné vyhradit z rozpočtu speciální částku na inovace, tedy např. na nákup nové technologie a podporu výzkumu. Finanční hodnota na inovace by měla mít stanovenou minimální hranici, pod kterou by neměla v budoucích letech klesnout. Je to z důvodu, aby byl dostatek prostředků na případný výzkum a vývoj, který by pravděpodobně trval více let. Pokud by se plánoval nákup nové technologie, musely by se rozpočtové hodnoty upravit. Slovácé strojírný provádí převážně inovace výrobního procesu méně financí je investováno do inovací produktu. Inovace by se měly provádět v návaznosti na potřeby stávajících a potenciálních zákazníků. *Měřítkem* jsou tedy roční výdaje na inovace (v miliónech Kč). Odpovědným za toto měřítko by měl být finanční ředitel popřípadě generální ředitel.

Firemní kultura

Dobrá podniková kultura dokáže pomoci vytvořit úspěšný podnik. Pro vybudování kvalitní podnikové kultury je nutné, aby vedoucí rozuměli potřebám svých podřízených. Vedoucí musí působit jako inspirace pro ostatní. Na pracovištích by měly být vytvořeny dobré mezilidské vztahy, přičemž je důležité, aby každý zaměstnanec věděl, že jeho názor je důležitý. Jednotlivé strategické cíle, které podpoří firemní kulturu, jsou uvedeny níže:

Spokojenost zaměstnanců – Strojírny by měly dělat dotazníkový průzkum spokojenosti zaměstnanců. Pomocí průzkumu by vedení strojíren zjistilo, jaké věci chtějí zaměstnanci změnit. Průzkum by se měl ve strojárnách provádět minimálně každé tři roky. Přičemž je velmi důležité, aby zaměstnanci měli zpětnou vazbu z průzkumu. Vedení společnosti by mělo informovat o výsledcích průzkumu a o řešení problematických oblastí. V současné době se spokojenost zaměstnanců nezjišťuje pomocí dotazníkového šetření, ale spíše ze setkání vedení strojíren a odborů. *Měřítkem* pro tento strategický cíl bude spokojenost zaměstnanců, která bude zjišťována z dotazníku. Dotazník se bude skládat, z první části otázek, tyto otázky budou v každém dotazníku jiné, dle operativních potřeb. Druhá část otázek, týkající se spokojenosti, se bude v dotazníku každé tři roky opakovat. Mohlo by se jednat např. o deset otázek, na které by zaměstnanci měli odpovědět pomocí desetibodové škály, přičemž čím více bodů, tím je zaměstnanec spokojenější. Cílová hodnota by měla být nastavena alespoň na 70 bodů (jedná se o průměr za všechny dotazníky). Odpovědný za měřítko by měl být vedoucí personálního oddělení.

Motivační systém – Kvalitní motivační systém by měl pomoci vytvořit dobrou a efektivní firemní kulturu. Motivační systém by měli znát všichni zaměstnanci. Musí být předem nastavené hodnoty, které pokud zaměstnanec splní, získá mimořádnou odměnu. Motivační systém by měl obsahovat i nepeněžní benefity (dovolená navíc, různé druhy poukázek atd.). Část mzdy by měla být variabilní, tedy závislá na odvedeném výkonu. Motivační systém je vhodné propojit se strategií podniku a tedy i s Balanced Scorecard. (Propojení BSC a odměňování bude vysvětleno později v práci.) Cílem bude vytvořit projekt nového motivačního systému ve Slováckých strojárnách. *Měřítkem* bude procento zaměstnanců, kteří jsou odměňováni na základě nového motivačního systému. Zodpovědný za tento cíl bude vedoucí personálního oddělení.

Synergické efekty

Synergický efekt znamená spolupráci více subjektů, která přináší lepší výsledky, než kdyby subjekty prováděli svou činnost samostatně.

Spolupráce – Slovácké strojírny by měly prohloubit spolupráci s podniky, které se propojily se strojárnami. Znalosti zkušených zaměstnanců z těchto podniků by měly být více využívány. Může se stát, že některé činnosti mají v nakoupených podnicích lépe vyřešeny než je tomu ve výrobních úsecích v Uherském Brodě. Pokud zůstali v nakupovaných podnicích zkušení manažeři, měli by se jejich znalosti využít pro rozvoj všech spojených firem. Je také vhodné spolupracovat s dodavateli popřípadě i s konkurenčními podniky. Pokud bu-

dou strojírny více s těmito subjekty komunikovat, mohou vzniknout lepší obchodní vztahy. Strojírny by měly např. zvážit možnost zapojit se do strojírenského klastru. Spolupracující podniky mohou vyjednávat lepší nákupní ceny materiálu nebo vytvářet tlak na státní úřady. SUB spolupracují se školskou sférou např. s Univerzitou Tomáše Bati nebo s Vysokým učeníem technickým v Brně, tato činnost by se mohla více zintenzivnit pomocí větší propagace SUB mezi studenty. Samozřejmostí by měly být stáže studentů ve strojárnách. *Měřítkem* tohoto cíle bude písemná zpráva o spolupráci, která se bude sestavovat každý rok. Tato zpráva by měla být diskutována na poradách týkající se strategie strojíren. Zpráva by měla být zaměřena na to, jak se strojírny během roku podílely na zlepšování synergických efektů. Odpovědnost za plnění tohoto měřítka by měl mít generální ředitel.

Studenti ze střední průmyslové školy Uherský Brod – V areálu Slováckých strojíren působí střední průmyslová škola, která se mimo jiné specializuje na strojírenství. Spolupráce s touto školou již probíhá, ale tato spolupráce by měla být více cílená na získání budoucích zaměstnanců. V současné době většina studentů průmyslové školy Uherský Brod odchází studovat vysokou školu a ani po dokončení studia se nevrací do Slováckých strojíren. Strojírny by si mohly vybrat nejlepší studenty a během posledního ročníku by jim nabídly užší spolupráci přímo v podniku. Vybraní studenti, kteří by podepsali zaměstnaneckou smlouvu již během studia, by mohli od strojíren dostávat v posledním ročníku měsíční stipendium. V současné době Slovácké strojírny neprovádí žádné speciální aktivity pro zajištění zaměstnanců ze středních škol. Navrženým *měřítkem* je roční počet přijatých zaměstnanců ze Střední průmyslové školy Uherský Brod. Odpovědným za toto měřítko by měl být vedoucí personálního oddělení.

Zlepšení synergických efektů by mělo přinést zlepšení spokojenosti zaměstnanců (např. těch, kteří pracují v nakoupených podnicích). Mělo by tedy dojít i ke zlepšení cíle „firemní kultura“ tato vazba je znázorněna na *strategické mapě* výše.

Následující tabulka stručně shrnuje výše popsané strategické cíle a akce v perspektivě učení se a růstu. Je zde také zobrazeno měřítko a navržené cílové hodnoty pro konec roku 2012 a 2014. Pokud se navrhované měřítko ve strojárnách v roce 2010 nesledovalo je označeno symbolem x.

Tabulka 36 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)

Strategické cíle	Měřítko	Hodnota v roce 2010	Cílová hodnota		Strategické akce
			2012	2014	
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	% proškolených zaměstnanců	20 %	50 %	80 %	aktivně využívat školicí středisko, vytvořit kurzy pro jednotlivé výrobní činnosti
	počet jazykových kurzů	0	15	15	přispívat na jazykové kurzy, vyžadovat jazykové kurzy v obchodním úseku
	kurzy pro řídicí pracovníky*	x	50	60	přispívat na manažerské kurzy, podporovat dálkové studium VŠ
	počet zam. s rozvojovým plánem	x	200	600	komunikovat o cílech se zaměstnanci, osobní BSC
Růst inovací	inovace od zaměstnanců	x	15	15	motivovat zaměstnance k podávání zlepšovacích návrhů
	výdaje na inovace	36 mil. Kč	120 mil.	100 mil.	nákup nových technologií, podpora výzkumu
Firemní kultura	spokojenost zaměstnanců (0-100 bodů)	x	> 65	> 75	dotazníkové šetření, zpětná vazba
	% zaměst. s motivačním systémem	x	30 %	100 %	projekt: motivační systém propojený se strategií
Synergické efekty	zpráva o spolupráci	x	1	1	spolupráce mezi nakoupenými firmami, školami a klastrem
	nově přijatí zam. z SPŠUB	2	10	12	propagovat SUB ve střední průmyslové škole Uherský Brod

* Pokud zaměstnanec studuje vysokou školu, je zde uvedena hodnota 5 bodů.

6.2.2 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů se bude týkat interních činností Slováckých strojůren, půjde zde převážně o zefektivnění výroby, rozšíření portfolia výrobků a činnosti, které by mohly zlepšit povědomí o SUB. Jednotlivé strategické cíle budou popsány níže:

Snížení nákladů

Pro výrobní podniky je důležité sledovat výrobní náklady. Pro sledování nákladovosti výroby je nutné mít kalkulace nákladů pro každý výrobek. V současné době je ve strojárnách sestavována rozpočtová kalkulace, která je porovnávána s výslednou kalkulací. Je potřebné cíleně hledat úspory materiálu (např. množství odřezků) a také hledat možnosti pro zefektivnění výroby. *Měřítkem* pro tento strategický cíl je průměrné roční snížení nákladů na výrobky. Měly by se sledovat náklady na výrobu každého výrobku zvlášť a hledat úspory individuálně pro každý produkt. Pro účel návrhu Balanced Scorecard je zde zobrazen pouze odhad průměrného ročního snížení nákladů u výrobků. Při používání BSC by se muselo

toto měřítko podrobněji rozvést na každý výrobek. Odpovědný za tento strategický cíl by měl být vedoucí výroby popřípadě technolog.

Zrychlení výroby

Zefektivnit výrobu lze také snížením času na výrobu. Je vhodné, aby strojírna zjišťovala, jak dlouho trvají jednotlivé výrobní ale i nevýrobní operace. Přičemž je také důležité stanovit si, kdy výroba začíná a končí. Tedy např. výroba může začínat přijetím závazné objednávky nebo začátkem výroby v závodě. Konec „výroby“ může být stanoven jako dokončení konstrukce výrobku v daném závodě nebo předáním zákazníkovi nebo dokonce lze jako konec výrobního cyklu označit až zaplacení výsledné ceny od zákazníka.

Čas na výrobu – Cílem této strategické akce je hledat možné prostoje během výroby. Měl by být vytvořen časový snímek dne každého pracovníka. Pomocí časového snímku by se zjistila skutečná využitelnost pracovní doby. V současné době Slovácké strojírně sledují čas na výrobu pomocí norem spotřeby práce. Časový snímek dne by mohl tyto normy upravit a zpřesnit. Navrhovaným *měřítkem* je průměrný čas na výrobu jednoho výrobku. Přičemž by se mělo jednat o nejvíce typický výrobek pro Slovácké strojírně, popřípadě by mělo být toto měřítko rozšířeno na více výrobků. Odpovědný za toto měřítko by měl být vedoucí výroby.

Čas na vypracování nabídky – Zajímavé údaje by mohlo přinést sledování času potřebného na vypracování cenové nabídky pro zákazníka. Cílem je tedy zkrátit čas na posouzení zakázky, jestli je ve Slováckých strojírnách vyrobitelná a také zkrátit čas na vytvoření kalkulace výsledné ceny. Navrhovaným *měřítkem* je průměrný potřebný čas ve dnech na vypracování kompletní nabídky pro „možného“ zákazníka. Odpovědný za toto měřítko by měl být vedoucí konstrukčního oddělení.

Zvýšení kvality

Pro strojírně je samozřejmě důležité sledovat kvalitu svých výrobků. Kvalita lze sledovat například pomocí následujících měřítek:

Zmetkovitost (procento vadných výrobků) – Strojírny musí sledovat množství výrobků, které se při výrobě označují jako vadné. Pokud má zaměstnanec větší množství zmetků je mu udělena sankce. Cílem je omezit množství zmetků, přičemž by se ale nemělo opomenout, aby náklady na omezení zmetkovitosti nebyly vyšší než náklady na „normální“ počet zmetků. Zlepšit kvalitu může například strategická akce, která by se týkala vybavení pracoviště přesnějšími výrobními nástroji. Zmenšit zmetkovitost můžou také různé druhy ško-

lení pro zaměstnance, lze zde tedy vidět provázanost se strategickým cílem „zvýšení kvalifikace zaměstnanců“ z perspektivy učení se a růstu. (Jednotlivé vazby jsou znázorněny na strategické mapě.) Navrhovaným *měřítkem* je tedy procento vadných výrobků za rok. Odpovědný za toto měřítko by měl být vedoucí výroby.

Reklamace – Pokud zákazník oprávněně reklamuje výrobek, vznikají strojírnám další náklady. Je tedy nutné se snažit o co nejmenší počet reklamací. Možným řešením pro snížení počtu reklamací je podrobnější výstupní kontrola. Kontrola některých výrobků probíhá ve strojírnách pomocí náhodného výběru. Zaměstnanci kontroly výrobků by měli být vybaveni velmi dobrými přístroji pro kontrolu. *Měřítkem* pro strategickou akci je roční procento reklamovaných výrobků. Odpovědný za plnění tohoto měřítko by měl být vedoucí úseku řízení jakosti.

Plnit tři výše popsané cíle týkající se zefektivnění výroby pomáhají strategické cíle z perspektivy učení se a růstu. Jedná se konkrétně o cíle zvýšení kvalifikace zaměstnanců a růst inovací. Tyto vazby jsou znázorněny na *strategické mapě* výše. Pokud budou mít zaměstnanci větší odborné vzdělání, měli by dělat méně chyb a tím zrychlit výrobu, snížit náklady a zvýšit kvalitu. Také strategický cíl růst inovací by měl přinášet zlepšování efektivitu výroby.

Rozšíření portfolia výrobků

Slovácké strojírný by se měly zaměřit na činnosti pro rozšiřování portfolia svých výrobků. Více druhů výrobků dokáže oslovit více zákazníků. Slovácké strojírný by měly dělat průzkum o jaké výrobky je v současné době na trhu zájem. Tento strategický cíl se také týká zvyšování množství patentů a různých druhů certifikátů pro specializovanou výrobu. Strategický cíl „růst inovací“ z perspektivy učení se a růstu by měl pomáhat rozšiřovat portfolio výrobků a to tím, že by zaměstnanci inovovali již vyráběné produkty (vztah je zobrazen na strategické mapě). V současné době dochází k rozšiřování portfolia výrobků převážně pomocí fúzí s dalšími společnostmi. *Měřítkem* pro strategický cíl je roční počet vyráběných nových výrobků popřípadě výrazně inovovaných výrobků. Odpovědným za tento cíl by měl být vedoucí výrobního oddělení.

Zlepšení povědomí o Slováckých strojírnách

Společnost by měla provádět činnosti, které by rozšířily povědomí o Slováckých strojírnách. Měly by se provádět alespoň minimální marketingové akce. Pomocí těchto akcí lze lépe navázat vztah s budoucími zákazníky. Pokud si SUB vytvoří kvalitní image, dokážou

přilákat i více zaměstnanců. Tento strategický cíl je vztahu s cílem „firemní kultura“ a „synergické efekty“. Pokud selepší firemní kultura tak zaměstnanci budou propagovat SUB i ve svém soukromí a tím se zvýší příznivé povědomí o SUB. Při rozvinutí synergických efektů, selepší povědomí např. u studentů. Měřítka a strategické akce pro tento cíl jsou popsána níže:

Marketingové akce – Je vhodné zaměřit marketing SUB na specializovanou veřejnost. Slovácké strojírný by měly alespoň několikrát v roce investovat do reklamy v odborných časopisech. Snahou by také mělo být úspěchy společnosti co nejvíce medializovat. Vhodné je prezentovat Slovácké strojírný a jejich výrobky na strojírenských veletrzích jak v ČR, tak v zahraničí. V současné době Slovácké strojírný neprovádí takřka žádné významné marketingové akce a ani se nezúčastňují strojírenských veletrhů. *Měřítkem* by mohl být roční počet marketingových akcí (reklam, článků, veletrhů...). Slovácké strojírný nemají specializovanou osobu, která by se zabývala marketingem. Zodpovědnost za plnění měřítka by se tedy měla přiřadit některému pracovníkovi z vrcholového managementu.

Sponzorství – Slovácké strojírný vydávají finanční prostředky na sponzorství. Sponzorská činnost by měla být využita ke zvýšení povědomí o SUB. Každá organizace, která obdrží sponzorský dar, by měla povinně zveřejňovat minimálně logo Slováckých strojíren. Sponzorská činnost pravděpodobně nepomůže získat více zákazníků, alelepší se povědomí o SUB mezi běžnou veřejností. Možným *měřítkem* by mohly být např. roční náklady na sponzorství. Zodpovědným za náklady na sponzorství by měl být generální ředitel.

Následující tabulka shrnuje strategické cíle v perspektivě interních procesů. Jednotlivé hodnoty jsou plánovány ke konci roku.

Tabulka 37 Strategické cíle perspektivy interních procesů (vlastní zpracování)

Strategické cíle	Měřítka	Hodnota v roce 2010	Cílová hodnota		Strategické akce
			2012	2014	
Snížení nákladů	náklady na výrobky	- 2 %	- 3 %	- 3 %	materiálové úspory, větší efektivita výroby
Zrychlení výroby	čas na výrobu	30 dní	28	25	hledání prostojů a možností ke zrychlení výroby
	čas na vypracování nabídky	7 dní	5	4	zrychlení návrhu ceny pro potencionálního zákazníka
Zvýšení kvality	% vadných výrobků	< 4 %	< 3 %	< 3 %	lepší výrobní nástroje a školení
	% reklamací	< 3 %	< 2,5 %	< 2 %	podrobnější výstupní kontrola
Rozšíření portfolia	počet nových výrobků	2	4	5	podpora inovací a vlastních návrhů

Zlepšení povědomí o SUB	množství marketing. akcí	2	6	8	účast na veletrzích, reklama v odborných časopisech
	náklady na sponzorství	600 000 Kč	700 000	700 000	výběr vhodných činností pro sponzorství

6.2.3 Zákaznická perspektiva

V návrhu BSC pro Slovácké strojírný je perspektiva zákazníků zaměřena na strategické cíle rozvíjení vztahu se zákazníky, získávání zákazníků a udržení stávajících zákazníků. Jednotlivé cíle budou níže podrobně popsány.

Rozvíjet vztah se zákazníky

Tento strategický cíl se zaměřuje na budování vztahu se zákazníky Slováckých strojíren. Zákazníci by měli mít pocit, že jejich spokojenost je pro SUB na prvním místě. Strojírny musí komunikovat se svými zákazníky, aby zjistily jejich potřeby. Tento cíl by měl přispět k plnění dalších cílů v zákaznické perspektivě. Lepší vztah se zákazníky by měl pomoci plnit cíl „získávání dalších zákazníků“ a „udržení stávajících zákazníků“. (Tyto souvislosti jsou zobrazeny na strategické mapě výše.) Pro cíl rozvoj vztahu se zákazníky jsou navrženy následující měřítka a strategické akce:

Spokojenost zákazníka – Je důležité sledovat spokojenost zákazníka se službami a výrobky Slováckých strojíren. Spokojenost by se měla zjišťovat pomocí dotazníků, část otázek by se měla týkat spokojenosti zákazníků a další část by obsahovala doplňující otázky dle operativních potřeb SUB. Zákazníci by měli v dotazníku uvádět možné návrhy na zlepšení vzájemných obchodních vztahů a také skutečnosti, se kterými jsou nespokojeni. Některé doplňující otázky by měly být formulovány tak, aby strojírný zjistily, jestli zákazníci budou mít zájem např. o nové druhy výrobků, popřípadě jakou cenu by akceptovali. Strojírny by měly po vyhodnocení dotazníku poskytnout všem zákazníkům zpětnou vazbu. Dotazníkové šetření by se mělo provádět nejlépe každý rok. Dotazníky by měly být zasílány zákazníkům, kteří byli v obchodním vztahu se SUB v rozmezí pěti let. V současné době SUB nevyužívají dotazníkové průzkumy pro zjištění spokojenosti zákazníků. *Měřítkem* je spokojenost zákazníka vycházející z dotazníku. Spokojenost by byla měřena pomocí deseti otázek, které by byly obodované deseti body. Přičemž čím více bodů zákazník otázce přidělí, tím je spokojenější. Odpovědný za toto měřítko by měl být vedoucí obchodního úseku.

Počet kontaktů se zákazníkem – Strojírny musí cíleně kontaktovat stávající i možné budoucí zákazníky. Kontakt by měl probíhat i se zákazníky, kteří již dlouhou dobu se strojírnami

neobchodují. Kontaktní e-maily by měly být co nejvíce individuální, aby nezapadly mezi ostatní reklamní e-maily dalších firem. Strojírny by měly pravidelně kontaktovat zákazníka, který provedl nákup nějakého výrobku a zeptat se ho jak je s používaným výrobkem spokojený. Kontakt by měl být, jak v době kdy je výrobek v záruce tak i později. Existuje také možnost bezplatně nabídnout službu kontroly výrobku nebo konzultace s technikem ze SUB. Cíleně by se měli také vyhledávat noví zákazníci, těmto zákazníkům by mělo být představeno výrobní portfolio. Navrhovaným *měřítkem* pro tento cíl je počet kontaktních e-mailů nebo telefonátů.

Získávání dalších zákazníků

Získat další zákazníky by se mělo dařit pomocí jednotlivých strategických cílů, které v práci byly již popsány a jsou zobrazeny na strategické mapě. Lze tedy vycházet z toho, že cíle „rozšíření portfolia výrobků“, „budování vztahu se zákazníky“ a „efektivita výroby“ pomáhají získávat další zákazníky. Jako strategická akce pro tento cíl byla také zvolena účast na výběrových řízeních jak v ČR, tak v zahraničí. *Měřítka* pro tento strategický cíl jsou roční počet nových zákazníků z ČR a ze zahraničí. Přičemž existuje možnost rozdělit zákazníky na významné a méně významné, např. cenou zakázky 1 000 000 Kč (tato hranice je použita i v této práci). Odpovědný za tento cíl by měl být vedoucí obchodního oddělení.

Udržení stávajících zákazníků

Je důležité udržet stávající zákazníky. Strojírny musí předcházet tomu, aby zákazníci odcházeli ke konkurenci. Udržet stávající zákazníky pomáhá cíl zlepšování vzájemných vztahů a samozřejmě také efektivita výroby. Tyto vztahy jsou znázorněny na strategické mapě. Stávající zákazník by měl vědět, že si společnost tohoto dlouhodobého vztahu velmi váží. Dlouholetým zákazníkům by měly být poskytnuty speciální výhody. Slovácké strojírny sledují, kolik zákazníků pravidelně nakupuje výrobky společnosti. Cílem by mělo být podporovat více zakázek od jednoho zákazníka např. pomocí věrnostního programu. Pravidelný zákazník by měl mít nárok na určitou slevu. *Měřítkem* by mohl být roční počet zákazníků, kteří si domluvili alespoň dvě zakázky v jednom roce. Zodpovědný za toto měřítko by měl být vedoucí obchodního oddělení.

Následující tabulka stručně shrnuje strategické cíle a strategické akce v zákaznické perspektivě. Jsou zde také uvedeny navrhovaná měřítka a cílové hodnoty. Jednotlivé hodnoty jsou ke konci uváděného roku. Pokud se měřítko ve strojárnách nesleduje je zde použit symbol x.

Tabulka 38 Strategické cíle perspektivy zákazníků (vlastní zpracování)

Strategické cíle	Měřítko	Hodnota v roce 2010	Cílová hodnota		Strategické akce
			2012	2014	
Rozvíjet vztah se zákazníky	spokojenost zákazníka (0-100 bodů)	x	>70	>80	dotazníkové šetření, zpětná vazba
	počet kontaktů se zákazníkem	x	50	100	kontaktní e-maily, telefonáty
Získávání dalších zákazníků	počet nových zákazníků z ČR	10	15	20	účast na výběrových řízeních, další strateg. akce vyplývají z jiných cílů
	počet nových zahraničních zákazníků	15	25	30	účast na výběrových řízeních, další strateg. akce vyplývají z jiných cílů
Udržení stávajících zákazníků	počet pravidelných zákazníků	20	25	30	věrnostní program, další strategické akce vyplývají z jiných cílů

6.2.4 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva shrnuje všechny strategické cíle z ostatních perspektiv. Zlepšování všech perspektiv by mělo přinést výrazné zlepšení finančních ukazatelů. Jednotlivé strategické cíle budou popsány níže:

Efektivita nákladů

Strategický cíl efektivita nákladů by měl být zaměřen na důsledné sledování, jestli jsou náklady ve společnosti efektivně vynakládány. Každá nákladová položka v podniku by měla být kriticky zhodnocena. Je důležité zvážit, jestli je náklad potřebný, popřípadě jestli ho lze snížit. Hledání efektivních nákladů by se mělo týkat všech oddělení ve Slovácových strojárnách. Navržené *měřítko* pro tento cíl se vypočítá jako (výkonová spotřeba + osobní náklady) / tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Jsou zde dány do poměru nejdůležitější nákladové položky s nejdůležitější výnosovou položkou. Tento poměr by se měl v časové řadě zmenšovat. Cílové hodnoty jsou plánovány dle stavu v odvětví, v současné době je v odvětví tento ukazatel menší. Pokud by se BSC, pomocí kaskádování implementovalo do podniku, muselo by se toto měřítko rozvést, tak aby se týkalo všech typů nákladů. Zodpovědný za toto měřítko by měl být vedoucí ekonomického oddělení nebo finanční ředitel.

Zvýšení obratu

Tento strategický cíl se zabývá zvyšováním obratu (tržeb za prodej vlastní výroby a služby). Zvyšovat obrat pomáhají strategické cíle v zákaznické perspektivě (vztah je znázorněn

na strategické mapě výše). Je nutné, aby ve strojírnách byla kvalitní cenová politika, tzn., že ceny by měly přinášet podniku přiměřený zisk a přitom být konkurenceschopné. *Měřítkem* pro strategický cíl je roční výše tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Odpovědný za tento cíl by měl být vedoucí obchodního oddělení.

Zvýšení výsledků hospodaření

Výsledek hospodaření je důležitým ukazatel úspěšnosti podnikání. Ve Slovácích strojírnách bude tento ukazatel rozdělen na provozní VH a celkový VH po zdanění. Je to z důvodu, že finanční VH je v SUB značně ovlivněn účetním přeceňováním finančních derivátů (tento stav je podrobně popsán ve finanční analýze výše). Strategické akce vycházejí z již popsaných strategických cílů, přičemž by měla být stále zachována snaha hledat možnosti pro zvýšení VH ve všech podnikových činnostech. Navrhované *měřítka* jsou roční provozní výsledek hospodaření v tisících a roční celkový výsledek hospodaření po zdanění. Odpovědný za toto měřítko by měl být finanční ředitel.

EVA – ekonomická přidaná hodnota

Ekonomická přidaná hodnota je důležitý ukazatel pro vlastníka společnosti. Cílem by mělo být zvyšování EVA. Více informací o tomto ukazateli je v teoretické části této práce, výpočet EVA pro Slovácce strojírny je uveden ve finanční analýze výše. V návrhu BSC je EVA uvedena jako vrcholový ukazatel. V současné době strojírny neprovádí výpočet EVA, proto lze také zvažovat, že vrcholový ukazatel by mohl být jiný, např. výsledek hospodaření. Popřípadě výsledek hospodaření upravený na reálné hodnoty, které více odpovídají skutečnosti. Strojárnám lze doporučit začít používat ukazatel EVA, ale jen pod podmínkou, že bude vypracována vlastní metodika výpočtu EVA. Postup výpočtu, ze kterého by mohla nová metodika vycházet, je uveden ve finanční analýze. Je nutné, aby metodika výpočtu EVA byla několik let po sobě stejná. Slovácce strojírny by se měly rozhodnout jaké úpravy a jaký postup výpočtu budou používat pro zjištění ukazatele EVA (vznikla by tzv. Slovácce EVA). *Měřítkem* pro strategický cíl je roční hodnota EVA v tisících. Odpovědný za toto měřítko by měl být finanční ředitel.

Následující tabulka stručně shrnuje strategické cíle a akce ve finanční perspektivě. Hodnoty jsou uváděny ke konci roku.

Tabulka 39 Strategické cíle finanční perspektivy (vlastní zpracování)

Strategické cíle	Měřítko	Hodnota v roce 2010	Cílová hodnota		Strategické akce
			2012	2014	
EVA	hodnota EVA	- 16 500 tis. Kč	0	40 000 tis. Kč	vycházejí z ostatních cílů, metodika pro výpočet EVA
Zvýšení výsledku hospodaření	provozní VH	78 474 tis. Kč	90 000 tis. Kč	150 000 tis. Kč	vycházejí z ostatních cílů, hledat možnosti pro zvýšení VH
	celkový VH po zdanění	250 669 tis. Kč	300 000 tis. Kč	400 000 tis. Kč	vycházejí z ostatních cílů, hledat možnosti pro zvýšení VH
Zvýšení obratu	velikost tržeb za prodej výrobků a služeb	1 275 mil. Kč	1 800 mil. Kč	2 000 mil. Kč	vycházejí z ostatních cílů, cenová politika
Efektivita nákladů	(výkon. spotřeba + osob. nák.) / tržby za výrob. a služby	90 %	88 %	87 %	vycházejí z ostatních cílů, hledání úspor ve všech nákladových položkách

6.3 Implementace BSC ve Slovácích strojárnách

Tato kapitola bude zaměřena na implementaci výše uvedeného návrhu Balanced Scorecard ve Slovácích strojárnách. Pokud společnost vytvoří BSC a nedokáže ho implementovat do běžného fungování podniku, bude tato koncepce bezcenná. BSC nesmí v podniku zůstat někde uschovaný jako pouhý popis strategie, kterou téměř nikdo nečetl a nikdo ji nedodrhuje. Balanced Scorecard se musí používat. Tato kapitola se bude zabývat vybranými základními činnostmi, které by podnik měl udělat, pokud chce implementovat BSC.

6.3.1 Odpovědnost za BSC

Ve strojárnách by se měl stanovit člověk (popřípadě tým), který bude odpovědný za tvorbu návrhu BSC a jeho implementaci. Tato osoba je označována jako „architekt“. Mělo by se jednat o někoho z vrcholového managementu. Architekt musí mít podporu celého vedení, přičemž je důležité, aby měl dostatek znalostí o BSC a také o fungování podniku. Architekt (nebo jeho tým) musí vést diskuze s jednotlivými manažery, aby zjistil, jakou mají představu o strategii SUB. Architekt by měl koordinovat setkání, která se týkají BSC, např. workshopy při zavádění a strategické porady. Je důležité upozornit, že architekt není odpovědný za plnění jednotlivých strategických cílů, tato odpovědnost náleží většímu množství zaměstnanců z vrcholového managementu. Ve výše uvedeném návrhu, je každému měřítku přidělena osoba (funkce), která je odpovědná za naplňování stanovených cílů. Ve strojárnách by mohl být architekt BSC např. finanční ředitel. Je také vhodné, aby si architekt zvo-

lil alespoň jednoho asistenta. Činnosti architekta a asistenta se přiřadí k jejich běžným pracovním povinnostem. Při úspěšné implementaci získají tito lidé finanční odměnu.

6.3.2 Tvorba BSC ve Slováckých strojírnách

Tvorba BSC ve strojírnách bude spočívat v několika workshopech (poradách), tyto porady povede architekt BSC. Porad by se měli zúčastnit vedoucí jednotlivých úseků. Na první poradě je nutné představit BSC. Cílem musí být přesvědčit vedoucí zaměstnance o přínosech této metody. Na první poradě by se měla dohodnout vize Slováckých strojíren a vedoucí úseků by měli navrhnout strategické cíle. Návrh BSC, který je uveden v této práci by mohl sloužit jako vzor, který lze upravovat. Každý účastník by měl říci několik návrhů strategických cílů, přičemž všechny návrhy by měl architekt zaznamenat. Žádné návrhy cílů by se zatím neměly hodnotit nebo rozsáhle komentovat. Pomocí tohoto „brainstormingu“ by mělo vzniknout velké množství návrhů strategických cílů. Na konci porady by účastníci společně vybrali nejdůležitější strategické cíle. Architekt by měl tyto cíle přiřadit k jednotlivým perspektivám BSC a vytvořit první návrh strategické mapy.

Druhá porada by se měla týkat výběru strategických akcí, měřítek a cílových hodnot. Před touto poradou by měl asistent architekta rozeslat účastníkům návrh Balanced Scorecard, který vznikl na první poradě. Porada by měla začít volbou měřítek pro strategické cíle, je důležité, aby účastníci nebyli svázáni měřítky, která se používají ve strojírnách. Musí existovat volnost ve tvorbě měřítek, u některých nových měřítek bude muset být vymyšlena např. metodika výpočtu nebo bude muset být provedeno dotazníkové šetření, výjimečně lze jako měřítko používat pouze slovní ohodnocení. Na druhé poradě se také stanoví strategické akce (tedy činnosti, které se musí dělat, aby se cíle splnily) a vlastníci jednotlivých cílů (osoby odpovědné za splnění strategických cílů). Na této poradě by se měl také udělat návrh cílových hodnot.

Před třetí poradou by měl asistent architekta rozeslat výstup z druhé porady všem účastníkům. Na této poradě by mělo dojít ke schválení BSC. Mělo by se probrat, jak bude BSC představeno zaměstnancům a jaké činnosti se musí provést, aby se BSC implementoval do fungování podniku. Po této poradě je vhodné, aby jednotlivé úseky provedly rozšíření BSC do podniku (kaskádování).

6.3.3 Kaskádování BSC

Lze doporučit, aby SUB použily kaskádování Balanced Scorecard, tedy aby vytvořily více než jeden BSC. Kaskádování, pomůže k lepšímu pochopení této metody a k většímu rozpracování jednotlivých strategických cílů. Kaskádování by se mělo provést především v podnicích, se kterými se strojírna v minulosti spojily. Tyto podniky by měly vytvořit BSC tak aby přispívaly k plnění cílů v celopodnikovém BSC. Vytvořit vlastní BSC by měly také jednotlivé úseky, které jsou uvedeny v organizačním schématu. Osobní BSC, by se mělo nejdříve provést např. pro sto nebo dvě sta nejdůležitějších zaměstnanců (tato strategická akce je uvedena v návrhu BSC). Posléze lze osobní BSC vytvořit pro každého zaměstnance Slováckých strojíren. Čím více bude osobních BSC, tím dojde k lepšímu pochopení této metody a k větší využitelnosti. Osobní BSC by se tvořilo pomocí konzultací s každým zaměstnancem a cíle by částečně vycházely z nadřazeného BSC. Balanced Scorecard pro jednotlivé úseky by vytvořili vedoucí těchto úseků. Postup kaskádování by byl takový, že první se vytvoří celopodnikový BSC a z těchto cílů budou vycházet podřízené BSC. Přičemž by mělo docházet ke zpětné vazbě, pokud se při tvorbě podřízeného BSC zjistí, např. špatně nastavené cílové hodnoty, musí dojít k úpravě celopodnikového BSC. Kaskádování na úrovni úseků by se mělo udělat co nejdříve po tvorbě vrcholového BSC, osobní BSC by se mohly zavádět pomaleji a po částech.

6.3.4 Propojení BSC s rozpočtem a stanovení cílových hodnot

BSC nenahrazuje rozpočtování ve strojírnách, ale je důležité, aby BSC byl propojen s rozpočtem SUB. Při tvorbě rozpočtu musí být zvažováno jaké příjmy a výdaje přinesou jednotlivé strategické cíle v BSC. V rozpočtu tedy musí být vyhrazené také výdaje, které způsobí jednotlivé strategické akce, pokud by tak nebylo učiněno, projekt BSC by velmi těžko mohl začít fungovat a přinášet příjmy pro podnik. Pomocí tvorby rozpočtu by mělo docházet ke stanovení cílových hodnot v BSC. Cílové hodnoty v návrhu Balanced Scorecard byly stanoveny po konzultacích s vedením SUB. Hodnoty by měly být určeny alespoň orientačně tři roky dopředu. Cílové hodnoty by měly být stanoveny tak, aby byly uskutečnitelné, a byly dostatečně vysoké, aby motivovaly zaměstnance. Na začátku roku při rozpočtování by mělo docházet k úpravám cílových hodnot, tyto hodnoty by se měly naplnit ke konci roku. Rozpočet může obsahovat více položek, než je uvedeno v BSC, je to z důvodu, že BSC není zaměřen na všechny činnosti podniku, ale pouze na strategické činnosti. Pokud dojde k propojení BSC a rozpočtu získá rozpočtování ve strojírnách důležitou

orientaci na celopodnikovou strategii. Je potřeba zdůraznit, že se díky Balanced Scorecard zvýší náročnost tvorby rozpočtu.

6.3.5 Propojení BSC a odměňování

Aby došlo k lepší implementaci BSC ve strojárnách a větší motivaci zaměstnanců na plnění cílových hodnot, je vhodné provádět odměňování podle výsledků vyplývajících z Balanced Scorecard. Cílem této práce není navrhnout systém odměňování propojený s BSC, proto zde budou zdůrazněny pouze nejdůležitější skutečnosti, které by měl systém odměňování splňovat.

Pokud bude mít zaměstnanec (organizační úsek) stanoven pomocí kaskádování osobní BSC, lze zaměstnance např. ke konci roku odměnit dle splnění cílových hodnot. Je důležité zdůraznit, že by měly být splněny cílové hodnoty ve všech perspektivách. Odměna by mohla být např. ve výši měsíčního platu nebo poloviny měsíčního platu. Osobní BSC by měl obsahovat cíle, které může zaměstnanec ovlivnit. Cíle, které se ve strojárnách zatím nesledovaly a lze jen velmi těžko odhadnout cílové hodnoty, by neměly být v prvním roce zařazeny do systému odměňování. Takový cíl bude zařazen do odměňování, až bude ověřena metodika měření.

Přiznání odměny (nebo části odměny) by měl vždy posuzovat nadřízený, protože některé cíle mohou být ovlivněny externími vlivy. Pokud zaměstnanec dosáhne vyšších cílových hodnot, než bylo naplánováno, měla by se výše odměny zvýšit.

6.3.6 Propojení BSC s reportingem

Reportingové zprávy by měly zobrazovat jak strojárny plní stanovené cílové hodnoty. Tyto údaje by měly být dostupné jak pro vedoucí tak pro běžné zaměstnance. Výhodou BSC je, že dokáže zobrazit pomocí strategické mapy celou strategii podniku. Pokud strojárny využijí specializovaný software, bude tvoření reportingových zpráv jednodušší a údaje mohou být aktuálnější, vedoucí může vědět každý den, jaký je stav plnění daných cílů. Pokud by se nevyužíval specializovaný software, tak reportingová zpráva týkající se celopodnikového BSC, by se měla provádět na konci každého měsíce. BSC pro nižší útvary by měl být sledováno např. v týdenních intervalech.

V následující tabulce je uvedena část reportingové zprávy (zpracovaná v programu Excel). Tento návrh zprávy obsahuje popis strategického cíle a měřítka, stav plnění, odpovědnou osobu a znázornění jestli daná osoba získá odměnu. Stav plnění se vypočítá jako (současný

stav - minulý rok) / (cílová hodnota - minulý rok). Tento výpočet platí u položek, které se kumulují, tedy na začátku roku se začíná konečným stavem z minulého roku (v tabulce se jedná o cíl zvýšení kvalifikace zaměstnanců). U druhého zobrazeného cíle (zvýšení obrátu) se začíná plnit cíl od nuly, tzn., že výpočet je (současný stav / cílová hodnota). Hodnota obrátu je uvedena v tisících Kč, všechny hodnoty jsou pouze ilustrativní. Podrobnější reportingová zpráva by také měla obsahovat popis plnění jednotlivých strategických akcí s využitím více druhů grafů.

Tabulka 40 Část reportingové zprávy (vlastní zpracování)

Perspektiva	Strateg. cíl	Měřítko	Současný stav	Minulý rok	Cílové hodnoty	Stav plnění	Odpověd. osoba	Odměna
Učení se a růstu	zvýšení kvalif. zam.	% proškolen. zam.	30%	11%	50%	48,72%	personální vedoucí	NE
Finanční	zvýšení obrátu	tržby prodej výr. a služ.	1 640 000	1 300 000	1 600 000	102,50%	finanční ředitel	ANO

6.3.7 Strategické porady

O strategii se musí pravidelně diskutovat, pro tyto účely by měly ve strojárnách sloužit strategické porady. Porady by se uskutečňovaly na konci každého čtvrtletí (např. první pracovní středa v dubnu, červenci, říjnu a lednu). Na těchto poradách by se zhodnotilo předchozí čtvrtletí a zdůvodnil stav plnění jednotlivých cílů. Strategická porada se také musí týkat následujícího čtvrtletí. Musí se ověřit, jestli jsou cílové hodnoty naplánovány správně a hlavně jestli strategie je ještě aktuální.

Strategické porady budou tedy odděleny od běžných porad, běžné (provozní) porady by se měly uskutečnit každý měsíc. Na provozních poradách by se měla také řešit strategie, např. pomocí měsíčních reportingových zpráv o BSC. Provozní porady aby ale měly převážně zůstat zaměřeny na operativní plánování a řešení problémů. Oddělení strategických a provozních porad je z důvodu, aby formulacím a úpravám strategie bylo věnováno dostatek času. Pokud by k oddělení těchto porad nedošlo, mohlo by se stát, že všechen čas na poradách by byl věnován řešení operativních problémů. Strategických porad by se měli zúčastnit všichni vedoucí jednotlivých úseků. Strategickou poradu by měl vést architekt, ale jeho slovo by zde bylo pouze poradní, ne rozhodující.

6.3.8 Software pro BSC

Při implementaci Balanced Scorecard do fungování podniku je nutné zvážit, jestli je potřeba zakoupit specializovaný software nebo používat běžné kancelářské programy (Excel). Ve Slováckých strojírnách je úsek informatiky, proto lze také zvažovat možnost, aby tento úsek vytvořil program pro BSC. Slovácké strojírny v současné době používají informační systém DIMENZE ++, do tohoto systému nelze dokoupit modul týkající se Balanced Scorecard.

Nejlevnější varianta by bylo využití Excelu, ale tato varianta by přinesla spíše obtíže při implementaci, protože přizpůsobení tohoto programu by mohlo být velmi zdouhavé a nepohodlné. Nákup programu by přispěl k implementaci BSC a to také tím, že pokud by při zavádění nastaly problémy, lze se obrátit na technickou podporu. Další výhodou nákupu programu je, že pokud SUB již zaplatí za specializovaný software, je větší pravděpodobnost, že dojde k implementaci a dlouhodobému využívání konceptu BSC. Nevýhodou nákupu specializovaného programu je cena, která se v následujících letech používání může značně zvyšovat, pomocí různých druhů aktualizací. Pro strojírny lze spíše doporučit, aby vytvořily program svépomocí. Výhodou tohoto řešení, jsou nižší náklady a možnost úprav programu speciálně dle potřeb strojíren. Program by si měl samozřejmě stahovat dostupná data z ostatních podnikových programů. Program pro BSC by měl umět mimo jiné vytvářet přehledné reportingové zprávy.

6.3.9 Komunikace BSC

Při implementaci BSC je potřeba zvážit jak komunikovat o tomto konceptu se zaměstnanci případně i s veřejností. Zaměstnanci by měli znát částečně celopodnikovou strategii podniku a velmi podrobně části strategie, které se zaměstnance týkají. Celopodnikovou strategii se všemi detaily by měli znát jen vedoucí jednotlivých úseků. Zaměstnancům by se neměla sdělovat celá strategie, protože může obsahovat velmi citlivé informace, které by mohly ohrozit strojírny u konkurence. Komunikační kampaň pro BSC by měla začít tím, že generální ředitel přednese základní myšlenky o BSC všem zaměstnancům na společném setkání. Vedoucí úseků, kteří se seznámili s BSC při jeho tvorbě, přednesou podrobnější informace svým podřízeným. Komunikační kampaň by měla být zaměřena převážně na osobních rozhovorech se zaměstnanci. Při komunikaci by se mělo dbát na to, aby se nepoužívalo příliš mnoho cizích slov.

Strojírny by měly do každého oddělení umístit strategickou mapu podniku a konkrétní Balanced Scorecard vytvořený během kaskádování. Veřejnost by měla být seznámena s BSC, např. pomocí internetových stránek a výročních zpráv. BSC pro veřejnost by neobsahoval konkrétní cílové hodnoty, popřípadě by některé cíle mohly být zatajeny. Při vstupu do strojírny by se měly umístit plakáty, které by popisovaly společnou strategii. Cílem komunikační kampaně by mělo být, aby každý zaměstnanec znal strategii společnosti a věděl, jak jeho práce přispívá k této strategii.

6.3.10 Úprava strategie

Tato podkapitola se netýká přímo implementace BSC, přesto je nutné se o úpravách strategie zmínit. Při tvorbě a implementaci BSC nesmí vzniknout dojem, že Balanced Scorecard se vytvoří pouze jednou a dále již bude brán jako striktní norma. Strategie podniku a tedy i Balanced Scorecard musí reagovat na změny, které vzniknou v okolí podniku. Je pravděpodobné, že pokud se BSC bude plánovat tři roky dopředu, v tomto období dojde k úpravám strategie. Kontrolovat jestli stanovená strategie platí, by měly Slovácké strojírny na strategických poradách. Účastníci těchto porad musí vědět, že se od nich očekávají návrhy na úpravy strategie. Obzvláště v prvním roce používání Balanced Scorecard se může stát, že dojde ke špatnému nastavení, některých parametrů a bude muset dojít k úpravě. Upravovat strategii a BSC by mělo patřit k běžným činnostem používání konceptu Balanced Scorecard.

6.4 Harmonogram projektu implementace BSC

Tato kapitola popisuje časovou náročnost implementace BSC ve Slováckých strojárnách. Časová náročnost je zobrazena na následujícím schématu (Ganttův diagram). Doba implementace BSC byla odhadnuta na 16 týdnů (přibližně 4 měsíce).

Do této doby je započítán čas na školení zaměstnanců, tvorbu BSC a základní činnosti pro implementaci BSC. Je zde také zvažován, čas na vlastní vývoj programu pro BSC. Vývoj programu pro BSC by měl začít hned od začátku tvorby BSC, programátoři by se měli účastnit porad týkajících se zavádění BSC. Je nutné upozornit, že komunikační kampaň by měla alespoň v menší míře trvat i po ukončení implementace BSC. Také tvorba osobních BSC bude vyžadovat delší časové období po implementaci BSC. V grafu zobrazené kaskádování se týká převážně tvorby BSC pro hlavní úseky.

Tabulka 41 Harmonogram projektu implementace BSC (vlastní zpracování)

Činnosti	Týden															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Výběr architekta a asistenta	■															
Školení		■	■													
Vyjasnění strategie (první porada)				■	■											
Tvorba BSC (druhá porada)						■	■	■								
Dokončení tvorby BSC (třetí porada)								■	■	■						
Software pro BSC						■	■	■	■	■						
Komunikační kampaň									■	■	■	■	■	■		
Kaskádování										■	■	■	■	■	■	
Implementace do rozpočtu a reportingu												■	■	■	■	■
Propojení s motivačním systémem														■	■	■

6.5 Rozpočet projektu implementace BSC

Rozpočet projektu implementace, je znázorněn na následující tabulce. Jsou zde zvažovány dvě varianty rozpočtu. První varianta počítá se zaváděním a tvorbou BSC pomocí vlastních zdrojů. Architekt a jeho asistent se zúčastní odborného školení týkající se BSC, lze doporučit, aby se školení zúčastnili i další manažeři z vrcholového vedení strojíren (v rozpočtu je zvažováno celkem 10 osob). Informační úsek strojíren připraví vlastní program pro BSC, za tuto činnost dostane odměnu 100 000 Kč. Náklady na komunikační kampaň se týkají tisku různých druhů propagačních plakátů a letáků. Pokud dojde k úspěšné implementaci BSC, získá architekt a jeho asistent odměnu ve výši 100 000 Kč (architekt 70 000, asistent 30 000).

Druhá varianta počítá s implementací BSC pomocí poradenské firmy a specializovaného počítačového programu. Výše nákladů v druhé variantě je jen orientační, nelze přesně odhadnout ceny za tak specializované služby. Přičemž je nutné vzít v úvahu, že nákupní cena softwaru by nebyla konečná, v následujících letech, by strojírny musely platit za nakoupení aktualizací nebo obnovení licencí. V této variantě jsou také zvažovány náklady na školení, je to z důvodu, aby zaměstnanci dostatečně rozuměli principu BSC.

Jako výhodnější variantu lze jednoznačně označit variantu číslo jedna. Proto lze strojírám doporučit, aby prováděli implementaci BSC pomocí vlastních zdrojů. Je nutné upozornit, že po dokončení implementace BSC by strojírám vznikly další náklady vyplývající ze strategických akcí.

Tabulka 42 Rozpočet projektu implementace BSC
(vlastní zpracování)

Popis nákladů	1. varianta	2. varianta
Školení zaměstnanců	90 000	90 000
Poradenská firma	X	350 000
Software	100 000	500 000
Komunikační kampaň	10 000	10 000
Odměny	100 000	X
Celkem	300 000	950 000

6.6 Rizika projektu implementace BSC

Tato kapitola se bude zabývat popisem vybraných nejdůležitějších rizik, která by mohly ohrozit projekt implementace Balanced Scorecard ve Slovácckých strojírách. Jednotlivá rizika, jsou řazeny od nejvýznamnějšího.

Odmítnutí vedení

Pokud se vedení společnosti (nebo jen generální ředitel), rozhodne nepodporovat koncept Balanced Scorecard, bylo by prosazení tohoto konceptu velmi náročné a možná i neuskutečnitelné. V tomto případě, by existovala teoretická možnost zavést BSC pouze do některých oddělení (nebo nakoupených podniků). Částečná implementace by ale nepřinesla, tak výrazné přínosy jako celopodniková implementace. Lze tedy konstatovat, že pro zavedení BSC ve strojírách musí být podpora vedení společnosti.

Nepochopení BSC

Může se stát, že vedoucí jednotlivých úseků při tvorbě BSC nepochopí smysl této metody. Toto riziko se musí eliminovat tím, že architekt věnuje dostatek času na objasnění Balanced Scorecard hned na první poradě týkající se tvorby BSC. Riziko nepochopení BSC lze omezit tím, že proškolení budou všichni účastníci tvorby BSC. Nutnou podmínkou pro implementaci je tedy pochopení smyslu BSC vedoucími zaměstnanci (tvůrci BSC).

Špatný implementační tým

Pokud vedení strojíren zvolí špatný implementační tým (architekta a asistenta), mohou nastat velké komplikace během projektu. Architekt musí být osoba, která je nadšená pro

BSC a je ochotna se vzdělávat a řešit nenadále situace. Architekt by měla být osoba, jejíž názor je ve strojírnách všeobecně respektovaný. Architekt také musí mít dostatek informací o fungování Slováckých strojíren.

Špatná strategie

Špatná strategie není chybou Balanced Scorecard, ale chybou lidí, kteří špatnou strategii zvolili. Pokud bude při tvorbě BSC nastavená strategie, která nebude přinášet přínosy Slováckým strojírnám, je velká pravděpodobnost, že vznikne odpor k celé metodě BSC. Špatná strategie, by mohla způsobit ukončení používání konceptu BSC. Proto by měl být věnován dostatečný čas výběru strategie při tvorbě BSC. Předcházet tomuto riziku by se také mělo pomocí pravidelných úprav strategie na strategických poradách.

Ekonomická situace ve strojírnách

Nepříznivá ekonomická situace může značně ovlivnit implementaci BSC. V době krize se podniky často musí orientovat na přežití, než na tvorbu dlouhodobé strategie. Implementace BSC také vyžaduje určité výdaje, které by mohly v době krize chybět. BSC nedokáže poskytnout velmi rychlé řešení pro firmy, které jsou ve špatné ekonomické situaci. Slovácké strojírny jsou i v době krize stabilní firmou, proto lze konstatovat, že toto riziko je pro strojírny spíše malé. Slovácké strojírny musí počítat s tím, že BSC v době zavádění vyžaduje určité výdaje, které se vrátí v dlouhodobém horizontu.

Nevhodný software pro BSC

V této práci je navrhované, aby Slovácké strojírny vytvořily vlastní specializovaný program pro BSC. Tento přístup je sice výhodnější, ale přináší větší riziko. Riziko spočívá v tom, že může dojít ke špatnému vytvoření počítačového programu. V novém programu může být velké množství chyb, které znemožní normální používání konceptu Balanced Scorecard.

Nereálně nastavené cílové hodnoty

Pokud budou nastaveny příliš vysoké cíle, tak může být BSC odmítnut zaměstnanci. Cíle musí být nastaveny tak, aby nebyly příliš snadno splnitelné, ale nesmí být zcela nereálné. Stanovení cílů v BSC bude klást vysoké nároky na plánování a rozpočetnictví ve Slováckých strojírnách.

Neprojojení BSC s dalšími činnostmi organizace

Balanced Scorecard nelze používat v podniku izolovaně, BSC se musí propojit se sestavováním rozpočtů, reportingem, odměňováním a dalšími běžnými činnostmi organizace. BSC

se musí zapojit do fungování organizace. Pokud by strojírny BSC nepropojily s dalšími činnostmi, mohlo by se časem stát, že by Balanced Scorecard byl tak upozaděn, až by ztratil veškerý význam.

Neúčinná komunikační kampaň

Riziko pro implementaci je také to, že se všichni zaměstnanci nedozvědí o konceptu Balanced Scorecard. Navrhovaná komunikační kampaň je založena převážně na ústní komunikaci o BSC, proto je zde riziko, že vedoucí jednotlivých oddělení podcení vysvětlení této metody. Pokud zaměstnanec zcela nepochopí metodu BSC, je pravděpodobné, že nebude rozumět ani činnostem, které jsou cílené na naplňování strategie.

Prodloužení harmonogramu projektu

Riziko je také v možném prodloužení doby implementace projektu. Toto riziko by nemělo ohrozit samotnou implementaci, přesto je důležité se o něm zmínit. Některé činnosti, jako je tvorba strategie nebo vývoj specializovaného programu může trvat déle, než je uvedeno na harmonogramu. Také se může stát, že zde vzniknou neočekávané prostoje.

6.7 Přínosy projektu implementace BSC

Pokud Slovácké strojírny implementují Balanced Scorecard, stanou se firmou, která bude orientovaná na strategii. Hlavním přínosem této metody je, že firma si stanoví strategické cíle a pomocí BSC dokáže cíle sledovat. Pokud podnik sleduje (měří) strategické cíle, je větší pravděpodobnost, že těchto cílů dosáhne. Výhodou BSC je, že dokáže propojit krátkodobé akce s dlouhodobými strategickými úkoly. Dalším přínosem projektu BSC je, že společnost se může zaměřit na sledování i nefinančních cílů. Balanced Scorecard dokáže sledovat podnik ve čtyřech perspektivách, lze tedy vytvořit ucelený obraz fungování Slováckých strojíren.

Pomocí BSC lze dosáhnout výrazného zlepšení ekonomické situace Slováckých strojíren. Zlepšení finančních ukazatelů je díky tomu, že jednotlivé cíle jsou propojeny ve vzájemném příčinném vztahu. Pokud se budou postupně zlepšovat cíle ve strategické mapě, mělo by docházet k výraznému zlepšování finančních ukazatelů.

Balanced Scorecard je také dobrým pomocníkem při zavádění změn ve společnosti. Pomocí BSC lze zaměstnancům vysvětlit, jak se podílí na strategii. Pokud zaměstnanci budou znát podnikovou strategii, měla by se zvýšit jejich motivovanost k práci. Přínosem je také snazší komunikace mezi jednotlivými úseky.

Implementace BSC do fungování společnosti, by mělo také přinést změnu např. v reportingu, odměňování a rozpočetnictví. Tyto podnikové oblasti získají velmi důležité propojení se strategií společnosti.

V neposlední řadě je důležitým přínosem proces učení se. Slovácké strojírný dokážou pomocí BSC získat velmi podrobnou zpětnou vazbu o fungování společnosti. Při tvorbě a úpravách BSC získá vedení společnosti více znalostí o strojírnách. Lze tedy konstatovat, že tvorba dalšího celopodnikového BSC by mohla být v následujících letech ještě více přínosná.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Návrhy a doporučení pro Slovácké strojírný jsou podrobně popsány v praktické části diplomové práce. Tato kapitola bude obsahovat stručné shrnutí základních doporučení pro SUB.

Slováckým strojírnám lze doporučit, aby implementovali Balanced Scorecard do svého fungování. Strojírny jsou řízeny spíše operativně pomocí zkušeností vrcholových manažerů, tento způsob byl úspěšný, ale lze ho označit jako rizikový. Strojírny si musí stanovit strategické cíle a postupy jak se k nim dostat. Bez strategických cílů, je těžké dosáhnout dlouhodobé prosperity.

Implementací Balanced Scorecard se Slovácké strojírný zaměří na zvyšování výkonnosti. BSC pomůže strojírnám s měřením a sledováním jednotlivých strategických cílů. Pokud si podnik stanoví měřítka a plánované hodnoty pro jednotlivé cíle je větší šance, že bude docházet ke zlepšování těchto cílů.

Ve strojírnách musí být vytvořeno prostředí, které bude orientováno na strategii. Vytvořit podnik orientovaný na strategii lze při použití konceptu Balanced Scorecard. Při implementaci BSC bude vedení Slováckých strojíren diskutovat o strategii. Tyto diskuze by měly zlepšit podnikovou strategii a také se zdůrazní to, že názor zaměstnanců je pro strojírný důležitý.

Slovácké strojírný by se měly dozvědět co nejvíce informací o konceptu Balanced Scorecard. Jako zdroj vhodných informací lze použít teoretickou část této diplomové práce, popřípadě seznam použité literatury. Ve strojírnách musí být člověk, který bude mít zájem o tuto metodu a přesvědčí o výhodách BSC celé vedení a převážně generálního ředitele. Generální ředitel by měl podporovat implementaci konceptu Balanced Scorecard ve Slováckých strojírnách.

Jednotlivé analýzy, které byly provedeny na začátku praktické části, by měly sloužit proto, aby si strojírný uvědomily důležitost vnějšího i vnitřního prostředí. Vnější a vnitřní prostředí ovlivňuje fungování Slováckých strojíren. Strojírny musí sledovat okolí podniku a znát vlastní silné a slabé stránky, jen tak lze vytvořit úspěšnou podnikovou strategii. Přičemž je nutné zdůraznit, že strategie se musí pravidelně upravovat dle aktuálních podmínek.

Návrh BSC, který je podrobně popsán v práci, by měl pro strojírný sloužit jako zdroj inspirace při tvorbě vlastního Balanced Scorecard. Slovácké strojírný by měly zvážit používání alespoň některých navržených strategických cílů, měřítek a akcí. V této diplomové práci bylo navrženo 16 strategických cílů a vybráno 28 vhodných měřítek. Jedná se o strategické cíle zvýšení kvalifikace zaměstnanců, růst inovací, firemní kultura, synergické efekty, zlepšení povědomí o SUB, rozšíření portfolia výrobků, snížení nákladů, zrychlení výroby, zvýšení kvality, udržení stávajících zákazníků, získávání dalších zákazníků, rozvíjení vztahu se zákazníky, zvýšení obratu, efektivita nákladů, zvýšení výsledku hospodaření a EVA.

V diplomové práci jsou také uvedeny činnosti, které by měly pomoci při implementaci a používání BSC. Je zde nutné upozornit, že BSC není pouhý popis strategie nebo soupis měřítek. Balanced Scorecard by se měl propojit s fungováním Slováckých strojíren. Jednotlivé navrhované činnosti by měly zabezpečit skutečné využití konceptu Balanced Scorecard. Jedná se především o činnosti jako kaskádování BSC, propojení BSC s rozpočtem, odměňováním a reportingem, strategické porady a komunikační kampaň týkající se představení BSC zaměstnancům.

Slováckým strojírnám lze doporučit, aby se seznámily s konceptem BSC a zvážily jeho přínosy. Věřím, že diplomová práce poskytne dostatek informací o BSC a vzbudí zájem o tuto metodu. Pokud alespoň některé závěry povedou k zamyšlení vedení Slováckých strojíren, tak bude tato práce přínosná.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala tématem Balanced Scorecard, konkrétně projektem implementace konceptu Balanced Scorecard ve Slováckých strojírnách, a. s. Teoretická část byla zaměřena na popis nástrojů pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí a charakteristiku BSC. V praktické části byl vytvořen návrh BSC pro Slovácké strojírny a byly zde popsány činnosti, které by měly strojírny uskutečnit, aby dokázaly úspěšně implementovat BSC do podniku.

Návrh Balanced Scorecard, který je uvedený v této práci, by měl sloužit jako vzor pro případnou implementaci BSC ve Slováckých strojírnách. Tento návrh vyplývá z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Návrh BSC obsahuje 16 strategických cílů a 28 měřítek. Byly zde také popsány jednotlivé strategické akce, které by strojírny měly dělat, aby došlo k naplnění strategických cílů. Strategické cíle byly propojeny pomocí strategické mapy.

Diplomová práce obsahuje popis podnikových činností, týkajících se implementace BSC. Je zde zdůrazněna např. důležitost propojení BSC s rozpočtem, odměňováním, reportin- gem a poradami. Praktická část práce se také zabývá odpovědností za BSC, tvorbou a kaskádováním BSC ve Slováckých strojírnách. Byla také popsána problematika komunikace BSC, úprav strategie a softwaru pro BSC. Závěr práce popisuje přínosy a rizika projektu implementace Balanced Scorecard. Je zde věnován také prostor finanční a časové náročnosti tohoto projektu.

Věřím, že diplomová práce splnila stanovené cíle a je přínosná pro Slovácké strojírny a také pro každého, kdo se zabývá tématem Balanced Scorecard.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 2GC ACTIVE MANAGEMENT, 2011. *Balanced Scorecard Usage Survey 2011: Summary of findings* [online]. [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-BSCSurvey110926Screen.pdf>
- AMPUERO, Marcos, Jesse GORANSON a Jason SCOTT, 1999. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together. In: GORANSON, Jesse. *Exinfm* [online]. [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.exinfm.com/pdf/files/puzzle.pdf>
- BAIN & COMPANY, 2010. *Management Tools & Trends 2011* [online]. [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-balanced-scorecard.aspx>
- COHEN, Bryan, 2010. The Disadvantages of Balanced Scorecard. In: *eHow: money* [online]. [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: http://www.ehow.com/list_6630586_disadvantages-balanced-scorecards.html
- CREELMAN, James, 2006. Office of Strategy Management. In: *EPM review* [online]. [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.epmreview.com/Resources/Articles/Office-of-Strategy-Management.html>
- ČSÚ, 2012. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
- DAMODARAN, Aswath, 2011. *The Data Page* [online]. [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- DeBUSK, Gerald, Aaron CRABTREE a Janice KOCH, ed., 2010. BSC Adoption Boosts Shareholder Returns. In: *Palladium: Executing Strategy* [online]. [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: http://www.bscol.se/_wcm/documents/BSC%20adoption%20boosts%20shareholder%20returns.pdf
- FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 264 s. ISBN 80-735-7084-X.
- HORVÁTH & PARTNERS, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání. Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

- JOHNSON, Christian, 2007. Introduction to the Balanced Scorecard and Performance Measurement System. *Asian Development Bank* [online]. 7. 12. 2007 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.adb.org/Documents/Books/Balanced-Scorecard/chap1.pdf>
- JONES, Phil, 2009. The "3 Workshop" Rapid Balanced Scorecard. In: *Excitant* [online]. [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.excitant.co.uk/Assets/pdfs/brochures/Excitant%20-%20Rapid%20Balanced%20Scorecard%203-Workshop%20Approach.pdf>
- KAPLAN, Robert a David NORTON, 2006. *Alignment systémové vyladění organizace: jak využít balanced scorecard k vytváření synergií*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 310 s. ISBN 80-726-1155-0.
- KAPLAN, Robert a David NORTON, 2007. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vydání. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KAPLAN, Robert a David NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vydání. Praha: Management Press, 324 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 206 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2001. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 367 s. ISBN 80-717-9529-1.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2005. *Finanční analýza: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 137 s. ISBN 80-717-9321-3.
- MEPS, 2012. *World carbon steel prices* [online]. [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.meps.co.uk/World%20Carbon%20Price.htm>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2011. *Analytické materiály a statistiky* [online]. [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>
- NAIR, Mohan, ©2004. *Essentials of balanced scorecard*. Hoboken, N. J.: Wiley, 244 s. ISBN 04-715-6973-9.

- NIVEN, Paul, ©2003. *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. Hoboken, N. J.: Wiley, 305 s. ISBN 04-714-2328-9.
- NIVEN, Paul, ©2005. *Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance*. Hoboken, N. J.: Wiley, 206 s. ISBN 978-0-471-68123-7.
- O Balanced Scorecard s otcem zakladatelem, 2006. In: *Moderní řízení* [online]. [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/1-10065460-19698360-600000_detail-1a
- PALADINO, Bob, ©2007. *Five key principles of corporate performance management*. Hoboken, N. J.: Wiley, 386 s. ISBN 978-0-470-00991-8.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- RICHARDSON, Sandy, 2011. The Art of Setting Balanced Scorecard Performance Targets. In: *JET Richardson* [online]. 10. 5. 2011 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://sfo-blog.typepad.com/sfo-blog/2011/05/the-art-of-setting-balanced-scorecard-performance-targets.html>
- RICHARDSON, Sandy, 2012. The Essentials of a Great Balanced Scorecard Report. In: *JET Richardson* [online]. 31. 1. 2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://sfo-blog.typepad.com/sfo-blog/2012/01/the-essentials-of-a-great-balanced-scorecard-report.html>
- RŮČKOVÁ, Petra, 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2008. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- Slovácké strojírny, a. s.: Uherský Brod, 2011* [online]. [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.sub.cz/>
- SMITH, Ralph, ©2007. *Business process management and balanced scorecard: using processes as strategic drivers*. Hoboken, N. J.: Wiley, 227 s. ISBN 978-0-470-04746-0.

- ŠUSTA, Marek, 2001. Eskamotérské kousky s měřítky Balanced Scorecard: hovory s Artem Schneidermanem. In: *Proverbs* [online]. [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: http://files.proverbs.webnode.cz/200000018-d905bd9ffb/eskamoterske_kousky.pdf
- URBAN, Jan, 2007. Výkonové odměňování metodou balanced scorecard. In: *Wolters Kluwert: Mzdová praxe* [online]. 27. 4. 2007 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2083v2826-vykonove-odmenovani-metodou-balanced-scorecard/?search_query=\\$issue=3I33&search_results_page=1](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2083v2826-vykonove-odmenovani-metodou-balanced-scorecard/?search_query=$issue=3I33&search_results_page=1)
- Výroční zprávy Slovákých strojíren, 2010. *Slovácké strojírny, a. s.* [online] [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.sub.cz/vyrocnizpravy.html>
- VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
- What are the main benefits of Balanced Scorecard, 2008. In: *2GC: Active Management* [online]. [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-FAQ2-080901.pdf>
- WISNIEWSKI, Mik, 1998. *The measures of success: Developing a balanced scorecard to measure performance*. Edinburgh: Accounts Commission, ISBN 09-062-0652-9. Dostupné z: <http://www.evaluationsupportscotland.org.uk/downloads/balancedscorecard.pdf>
- ZIKMUND, Martin, 2010a. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. In: *Businessvize* [online]. 3. 11. 2010 [cit. 2012-02-23]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>
- ZIKMUND, Martin, 2010b. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. In: *Businessvize* [online]. 29. 11. 2010 [cit. 2012-02-23]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
CK	Cizí kapitál
ČPK	Čistý pracovní kapitál
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EURIBOR	Referenční mezibankovní úroková sazba pro euro
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
IPP	Index průmyslové produkce
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
N_{ck}	Náklady na cizí kapitál
NOA	Čistá operativní aktiva
NOPAT	Zisk z hlavní činnosti po zdanění
N_{vk}	Náklady na vlastní kapitál
OA	Oběžná aktiva
PRIBOR	Referenční mezibankovní úroková sazba pro CZK
r_e	Náklady na vlastní kapitál
r_f	Bezriziková úroková míra
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
SUB	Slovácké strojírný, Uherský Brod
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
WACC	Vážené průměrné náklady kapitálu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma Balanced Scorecard (Horváth, 2002).....	19
Obrázek 2 Ukázka strategické mapy (Kaplan a Norton, 2010)	23
Obrázek 3 Schéma tvorby a implementace BSC (vlastní zpracování)	30
Obrázek 4 Využití a spokojenost s BSC (Bain & Company, 2010).....	31
Obrázek 5 Logo Slovákých strojírén (<i>Slováké...</i> 2010).....	34
Obrázek 6 Organizační schéma Slovákých strojírén (<i>Výroční zpráva</i> , 2010)	34
Obrázek 7 Index průmyslové produkce (ČSÚ, 2012).....	37
Obrázek 8 Hrubá mzda v odvětví a zpracovatelském průmyslu (ČSÚ, 2012)	38
Obrázek 9 Cena oceli (<i>MEPS</i> , 2012)	39
Obrázek 10 Vývoj výsledků hospodaření v SUB (vlastní zpracování)	46
Obrázek 11 Vývoj likvidity v SUB (vlastní zpracování).....	48
Obrázek 12 Vývoj ukazatelů obratovosti v SUB (vlastní zpracování).....	52
Obrázek 13 EVA – účetní pohled (vlastní zpracování)	59
Obrázek 14 EVA – ekonomický pohled (vlastní zpracování)	61
Obrázek 15 Mapa strategie Slovákých strojírén (vlastní zpracování)	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Obsah porady po zavedení BSC (Paladino, 2007).....	29
Tabulka 2 Výrobní portfolio Slováckých strojíren (<i>Výroční zpráva</i> , 2010).....	35
Tabulka 3 SWOT analýza Slováckých strojíren (vlastní zpracování).....	41
Tabulka 4 Výsledek hospodaření SUB (vlastní zpracování).....	46
Tabulka 5 Dělení EBIT v SUB (vlastní zpracování).....	47
Tabulka 6 Vývoj čistého pracovního kapitálu (vlastní zpracování).....	47
Tabulka 7 Ukazatele likvidity v SUB (vlastní zpracování).....	48
Tabulka 8 Ukazatele likvidity v odvětví (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 9 Ukazatele zadluženosti v SUB (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 10 Rozbor celkové zadluženosti (vlastní zpracování).....	50
Tabulka 11 Ukazatele zadluženosti v odvětví (vlastní zpracování).....	50
Tabulka 12 Ukazatele rentability v SUB (vlastní zpracování).....	51
Tabulka 13 Ukazatele rentability v odvětví (vlastní zpracování).....	51
Tabulka 14 Ukazatele aktivity v SUB (vlastní zpracování).....	52
Tabulka 15 Ukazatele aktivity v odvětví (vlastní zpracování).....	53
Tabulka 16 Další ukazatele SUB (vlastní zpracování).....	53
Tabulka 17 Další ukazatele v odvětví (vlastní zpracování).....	54
Tabulka 18 Index IN05 (vlastní zpracování).....	54
Tabulka 19 Náklady na cizí kapitál – výpočet z výkazů (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 20 Náklady na cizí kapitál – výpočet dle ratingu (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 21 Náklady na cizí kapitál – výpočet PRIBOR (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 22 Aktivace leasingu (vlastní zpracování).....	56
Tabulka 23 Náklady na leasing – výpočet EURIBOR (vlastní zpracování).....	56
Tabulka 24 Celkové náklady na cizí kapitál (vlastní zpracování).....	56
Tabulka 25 Náklady na vlastní kapitál – výpočet CAPM (vlastní zpracování).....	57
Tabulka 26 Náklady na vlastní kapitál – výpočet INFA (vlastní zpracování).....	57
Tabulka 27 Náklady na vlastní kapitál v odvětví dle INFA (vlastní zpracování).....	57
Tabulka 28 Náklady na vlastní kapitál – ROE v odvětví (vlastní zpracování).....	58
Tabulka 29 Průměrné náklady na vlastní kapitál (vlastní zpracování).....	58
Tabulka 30 Výpočet EVA - účetní model (vlastní zpracování).....	58
Tabulka 31 Výpočet NOA (vlastní zpracování).....	59
Tabulka 32 Výpočet NOPAT (vlastní zpracování).....	60

Tabulka 33 Výpočet WACC (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 34 Výpočet EVA – ekonomický pohled (vlastní zpracování).....	61
Tabulka 35 Výpočet EVA – vyloučení opcí (vlastní zpracování).....	61
Tabulka 36 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování).....	68
Tabulka 37 Strategické cíle perspektivy interních procesů (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 38 Strategické cíle perspektivy zákazníků (vlastní zpracování).....	74
Tabulka 39 Strategické cíle finanční perspektivy (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 40 Část reportingové zprávy (vlastní zpracování).....	80
Tabulka 41 Harmonogram projektu implementace BSC (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 42 Rozpočet projektu implementace BSC (vlastní zpracování).....	84
Tabulka 43 Vertikální analýza aktiv (Výroční zprávy... 2010; vlastní zpracování).....	100
Tabulka 44 Vertikální analýza pasiv (Výroční zprávy... 2010; vlastní zpracování).....	101
Tabulka 45 Vertikální analýza výnosů a nákladů (Výroční... 2010; vlast. zpracování)...	102
Tabulka 46 Horizontální analýza aktiv (Výroční zprávy... 2010; vlastní zpracování).....	103
Tabulka 47 Horizontální analýza pasiv (Výroční zprávy... 2010, vlastní zpracování).....	104
Tabulka 48 Horizontální analýza výnosů a nákladů (Výroční... 2010; vlast. zprac.).....	105

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I: Vertikální analýza – aktiva
- Příloha P II: Vertikální analýza – pasiva
- Příloha P III: Vertikální analýza – výnosy a náklady
- Příloha P IV: Horizontální analýza – aktiva
- Příloha P V: Horizontální analýza – pasiva
- Příloha P VI: Horizontální analýza – výnosy a náklady

PŘÍLOHA P I: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA - AKTIVA

Aktiva tis. Kč	2008		2009		2010	
AKTIVA CELKEM	1 618 667	100%	1 557 669	100%	1 456 102	100%
Dlouhodobý majetek	872 571	54%	869 338	56%	906 062	62%
Dlouhodobý nehmotný majetek	2 022	0%	2 347	0%	2 725	0%
Software	2 022	0%	2 347	0%	2 118	0%
Nedokončený DNM	0	0%	0	0%	607	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	628 319	39%	863 022	55%	899 368	62%
Pozemky	41 945	3%	54 570	4%	53 589	4%
Stavby	420 573	26%	582 696	37%	578 191	40%
Samostatné movité věci	125 489	8%	187 016	12%	171 506	12%
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	228	0%	227	0%	227	0%
Nedokončený DHM	23 307	1%	31 828	2%	92 026	6%
Poskytnuté zálohy na DHM	16 777	1%	6 685	0%	3 829	0%
Dlouhodobý finanční majetek	242 230	15%	3 969	0%	3 969	0%
Podíly v ovládaných osobách	240 120	15%	2 849	0%	2 849	0%
Podíly v účet. jednot. podstat. vliv	1 000	0%	0	0%	0	0%
Ostatní dlouho. cenné papíry a podíly	1 110	0%	1 120	0%	1 120	0%
Oběžná aktiva	732 328	45%	670 093	43%	537 037	37%
Zásoby	281 582	17%	267 678	17%	273 066	19%
Materiál	73 658	5%	82 101	5%	93 794	6%
Nedokončená výroba a polotovary	135 122	8%	106 446	7%	127 561	9%
Výrobky	71 748	4%	78 194	5%	50 804	3%
Zboží	515	0%	254	0%	482	0%
Poskytnuté zálohy na zásoby	539	0%	683	0%	425	0%
Dlouhodobé pohledávky	8 737	1%	2 630	0%	2 432	0%
Pohledávky z obchodních vztahů	8 481	1%	2 319	0%	1 987	0%
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	256	0%	311	0%	445	0%
Krátkodobé pohledávky	427 655	26%	333 595	21%	226 421	16%
Pohledávky z obchodních vztahů	311 423	19%	276 484	18%	198 362	14%
Stát - daňové pohledávky	38 361	2%	23 275	1%	15 922	1%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	11 101	1%	7 396	0%	6 660	0%
Dohadné účty aktivní	1 095	0%	753	0%	3 172	0%
Jiné pohledávky	65 675	4%	25 687	2%	2 305	0%
Krátkodobý finanční majetek	14 354	1%	66 190	4%	35 118	2%
Peníze	1 572	0%	2 379	0%	3 065	0%
Účty v bankách	12 782	1%	63 811	4%	32 053	2%
Časové rozlišení	13 768	1%	18 238	1%	13 003	1%
Náklady příštích období	13 768	1%	18 238	1%	13 003	1%

Tabulka 43 Vertikální analýza aktiv (Výroční zprávy... 2010; vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P II: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA - PASIVA

Pasiva tis. Kč	2008		2009		2010	
PASIVA CELKEM	1 618 667	100%	1 557 669	100%	1 456 102	100%
Vlastní kapitál	473 845	29%	721 060	46%	955 703	66%
Základní kapitál	561 733	35%	561 733	36%	561 733	39%
Kapitálové fondy	460	0%	0	0%	0	0%
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	31 075	2%	31 075	2%	36 735	3%
Výsledek hospodaření min. let	58 450	4%	15 055	1%	122 592	8%
Výsledek hospodaření bež. úč. období	-177 873	-11%	113 197	7%	234 643	16%
Cizí zdroje	1 144 822	71%	836 609	54%	500 171	34%
Rezervy	81 820	5%	46 716	3%	22 450	2%
Rezervy podle zvláštních předpisů	22 140	1%	34 140	2%	0	0%
Rezerva na daň z příjmů	0	0%	0	0%	10 266	1%
Ostatní rezervy	59 680	4%	12 576	1%	12 184	1%
Dlouhodobé závazky	511 796	32%	109 793	7%	37 067	3%
Jiné závazky	499 843	31%	70 527	5%	1 778	0%
Odložený daňový závazek	11 953	1%	39 266	3%	35 289	2%
Krátkodobé závazky	342 462	21%	497 550	32%	261 626	18%
Závazky z obchodních vztahů	112 381	7%	114 575	7%	110 170	8%
Závazky ke společ. akcionářům	300	0%	300	0%	300	0%
Závazky k zaměstnancům	158 702	10%	104 618	7%	52 112	4%
Závazky ze soc. a zdrav. pojištění	8 478	1%	10 482	1%	8 794	1%
Stát - daňové závazky a dotace	3 014	0%	3 373	0%	1 709	0%
Krátkodobé přijaté zálohy	42 122	3%	24 603	2%	28 451	2%
Dohadné účty pasivní	16 610	1%	7 919	1%	10 169	1%
Jiné závazky	855	0%	231 680	15%	49 921	3%
Bankovní úvěry	208 744	13%	182 550	12%	179 028	12%
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0%	13 091	1%	37 070	3%
Krátkodobé bankovní úvěry	208 744	13%	169 459	11%	141 958	10%
Časové rozlišení	0	0%	0	0%	228	0%
Výnosy příštích období	0	0%	0	0%	228	0%

Tabulka 44 Vertikální analýza pasiv (Výroční zprávy... 2010; vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA – VÝNOSY A NÁKLADY

tis. Kč	2008		2009		2010	
Tržby za prodej zboží	28 271	1%	9 276	1%	5 365	0%
Výkony	1 768 664	82%	1 413 189	79%	1 299 620	79%
Tržby za prodej výrobků a služeb	1 711 303	79%	1 498 973	84%	1 274 915	77%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	27 009	1%	-102 893	-6%	-590	0%
Aktivace	30 352	1%	17 109	1%	25 295	2%
Tržby z prodeje DM a materiálu	55 716	3%	13 060	1%	75 169	5%
Tržby z prodeje DM	24 568	1%	189	0%	57 978	4%
Tržby z prodeje materiálu	31 148	1%	12 871	1%	17 191	1%
Ostatní provozní výnosy	7 696	0%	4 563	0%	7 861	0%
Výnosové úroky	240	0%	1 490	0%	2 693	0%
Tržby z prodeje CP a podílů	127 000	6%	0	0%	0	0%
Výnosy z krát. finančního majetku	323	0%	81	0%	0	0%
Výnosy z přecenění CP a derivátů	-25 674	-1%	224 829	13%	239 490	14%
Ostatní finanční výnosy	204 158	9%	118 860	7%	24 388	1%
Výnosy celkem	2 166 394	100%	1 785 348	100%	1 654 586	100%
Náklady na prodané zboží	26 550	1%	8 708	1%	4 860	0%
Výkonová spotřeba	1 262 922	54%	871 240	52%	822 787	61%
Spotřeba materiálu a energie	941 596	40%	610 299	36%	632 492	47%
Služby	321 326	14%	260 941	16%	250 295	18%
Osobní náklady	410 500	18%	370 248	22%	328 729	24%
Mzdové náklady	302 381	13%	269 269	16%	237 308	17%
Odměny členům orgánů	8 370	0%	11 113	1%	4 770	0%
Náklady na soc. a zdrav. pojištění	93 988	4%	82 982	5%	79 650	6%
Sociální náklady	5 761	0%	6 884	0%	7 001	1%
Daně a poplatky	2 794	0%	2 564	0%	5 248	0%
Odpisy DNM a DHM	46 484	2%	78 687	5%	71 808	5%
Zůstatková cena DM a materiálu	3 800	0%	1 682	0%	2 801	0%
Zůstatková cena prodaného DM	3 354	0%	8	0%	1 569	0%
Prodaný materiál	446	0%	1 674	0%	1 232	0%
Změna rezerv, OP v provz. oblasti	13 597	1%	4 921	0%	-15 829	-1%
Ostatní provozní náklady	22 480	1%	21 578	1%	29 137	2%
Prodané CP a vklady	2 950	0%	0	0%	0	0%
Náklady z přecenění CP a derivátů	500 661	21%	80 828	5%	-11 487	-1%
Změna stavu rezerv a OP ve fin. oblasti	-8 986	0%	-41 944	-3%	277	0%
Nákladové úroky	14 443	1%	14 608	1%	3 987	0%
Ostatní finanční náklady	57 065	2%	251 533	15%	105 586	8%
Daň z příjmu za běžnou činnost	-10 720	0%	7 498	0%	12 039	1%
Splatná	-207	0%	0	0%	5 166	0%
Odložená	-10 513	0%	2 348	0%	-3977	0%
Rezerva na daň z příjmů	0	0%	5 150	0%	10 850	1%
Náklady celkem	2 344 540	100%	1 672 151	100%	1 359 943	100%

Tabulka 45 Vertikální analýza výnosů a nákladů (Výroční... 2010; vlast. zpracování)

PŘÍLOHA P IV: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA – AKTIVA

Aktiva tis. Kč	2008	2009	08/09	2010	09/10	08/10
AKTIVA CELKEM	1 618 667	1 557 669	-4%	1 456 102	-7%	-10%
Dlouhodobý majetek	872 571	869 338	0%	906 062	4%	4%
Dlouhodobý nehmotný majetek	2 022	2 347	16%	2 725	16%	35%
Software	2 022	2 347	16%	2 118	-10%	5%
Nedokončený DNM	0	0	0%	607	100%	100%
Dlouhodobý hmotný majetek	628 319	863 022	37%	899 368	4%	43%
Pozemky	41 945	54 570	30%	53 589	-2%	28%
Stavby	420 573	582 696	39%	578 191	-1%	37%
Samostatné movité věci	125 489	187 016	49%	171 506	-8%	37%
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	228	227	0%	227	0%	0%
Nedokončený DHM	23 307	31 828	37%	92 026	189%	295%
Poskytnuté zálohy na DHM	16 777	6 685	-60%	3 829	-43%	-77%
Dlouhodobý finanční majetek	242 230	3 969	-98%	3 969	0%	-98%
Podíly v ovládaných osobách	240 120	2 849	-99%	2 849	0%	-99%
Podíly pod podstat. vlivem	1 000	0	-100%	0	0%	-100%
Ostatní dlouhod. CP a podíly	1 110	1 120	1%	1 120	0%	1%
Oběžná aktiva	732 328	670 093	-9%	537 037	-20%	-27%
Zásoby	281 582	267 678	-5%	273 066	2%	-3%
Materiál	73 658	82 101	11%	93 794	14%	27%
Nedokončená výroba a polotovary	135 122	106 446	-21%	127 561	20%	-6%
Výrobky	71 748	78 194	9%	50 804	-35%	-29%
Zboží	515	254	-51%	482	90%	-6%
Poskytnuté zálohy na zásoby	539	683	27%	425	-38%	-21%
Dlouhodobé pohledávky	8 737	2 630	-70%	2 432	-8%	-72%
Pohledávky z obchodních vztahů	8 481	2 319	-73%	1 987	-14%	-77%
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	256	311	21%	445	43%	74%
Krátkodobé pohledávky	427 655	333 595	-22%	226 421	-32%	-47%
Pohledávky z obchodních vztahů	311 423	276 484	-11%	198 362	-28%	-36%
Stát - daňové pohledávky	38 361	23 275	-39%	15 922	-32%	-58%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	11 101	7 396	-33%	6 660	-10%	-40%
Dohadné účty aktivní	1 095	753	-31%	3 172	321%	190%
Jiné pohledávky	65 675	25 687	-61%	2 305	-91%	-96%
Krátkodobý finanční majetek	14 354	66 190	361%	35 118	-47%	145%
Peníze	1 572	2 379	51%	3 065	29%	95%
Účty v bankách	12 782	63 811	399%	32 053	-50%	151%
Časové rozlišení	13 768	18 238	32%	13 003	-29%	-6%
Náklady příštích období	13 768	18 238	32%	13 003	-29%	-6%

Tabulka 46 Horizontální analýza aktiv (Výroční zprávy... 2010; vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P V: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA - PASIVA

Pasiva tis. Kč	2008	2009	08/09	2010	09/10	08/10
PASIVA CELKEM	1 618 667	1 557 669	-4%	1 456 102	-7%	-10%
Vlastní kapitál	473 845	721 060	52%	955 703	33%	102%
Základní kapitál	561 733	561 733	0%	561 733	0%	0%
Kapitálové fondy	460	0	-100%	0	0%	-100%
Rezervní fondy a ostatní fondy	31 075	31 075	0%	36 735	18%	18%
Výsledek hospodaření min. let	58 450	15 055	-74%	122 592	714%	110%
VH bež. úč. období	-177 873	113 197	164%	234 643	107%	232%
Cizí zdroje	1 144 822	836 609	-27%	500 171	-40%	-56%
Rezervy	81 820	46 716	-43%	22 450	-52%	-73%
Rezervy podle zvláštních předpisů	22 140	34 140	54%	0	-100%	-100%
Rezerva na daň z příjmů	0	0	0%	10 266	100%	100%
Ostatní rezervy	59 680	12 576	-79%	12 184	-3%	-80%
Dlouhodobé závazky	511 796	109 793	-79%	37 067	-66%	-93%
Jiné závazky	499 843	70 527	-86%	1 778	-97%	-100%
Odložený daňový závazek	11 953	39 266	229%	35 289	-10%	195%
Krátkodobé závazky	342 462	497 550	45%	261 626	-47%	-24%
Závazky z obchodních vztahů	112 381	114 575	2%	110 170	-4%	-2%
Závazky ke společ. akcionářům	300	300	0%	300	0%	0%
Závazky k zaměstnancům	158 702	104 618	-34%	52 112	-50%	-67%
Závazky ze soc. a zdrav. pojištění	8 478	10 482	24%	8 794	-16%	4%
Stát - daňové závazky a dotace	3 014	3 373	12%	1 709	-49%	-43%
Krátkodobé přijaté zálohy	42 122	24 603	-42%	28 451	16%	-32%
Dohadné účty pasivní	16 610	7 919	-52%	10 169	28%	-39%
Jiné závazky	855	231 680	26997%	49 921	-78%	5739%
Bankovní úvěry	208 744	182 550	-13%	179 028	-2%	-14%
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	13 091	100%	37 070	183%	100%
Krátkodobé bankovní úvěry	208 744	169 459	-19%	141 958	-16%	-32%
Časové rozlišení	0	0	0%	228	100%	100%
Výnosy příštích období	0	0	0%	228	100%	100%

Tabulka 47 Horizontální analýza pasiv (Výroční zprávy... 2010, vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P VI: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA -VÝNOSY A NÁKLADY

tis. Kč	2008	2009	08/09	2010	09/10	08/10
Tržby za prodej zboží	28 271	9 276	-67%	5 365	-42%	-81%
Výkony	1 768 664	1 413 189	-20%	1 299 620	-8%	-27%
Tržby za prodej výrobků a služeb	1 711 303	1 498 973	-12%	1 274 915	-15%	-26%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	27 009	-102 893	-481%	-590	-99%	-102%
Aktivace	30 352	17 109	-44%	25 295	48%	-17%
Tržby z prodeje DM a materiálu	55 716	13 060	-77%	75 169	476%	35%
Tržby z prodeje DM	24 568	189	-99%	57 978	30576%	136%
Tržby z prodeje materiálu	31 148	12 871	-59%	17 191	34%	-45%
Ostatní provozní výnosy	7 696	4 563	-41%	7 861	72%	2%
Výnosové úroky	240	1 490	521%	2 693	81%	1022%
Tržby z prodeje CP a podílů	127 000	0	-100%	0	0%	-100%
Výnosy z krátkodobého FM	323	81	-75%	0	-100%	-100%
Výnosy z přecenění CP a derivátů	-25 674	224 829	976%	239 490	7%	1033%
Ostatní finanční výnosy	204 158	118 860	-42%	24 388	-79%	-88%
Výnosy celkem	2 166 394	1 785 348	-18%	1 654 586	-7%	-24%
Náklady na prodané zboží	26 550	8 708	-67%	4 860	-44%	-82%
Výkonová spotřeba	1 262 922	871 240	-31%	822 787	-6%	-35%
Spotřeba materiálu a energie	941 596	610 299	-35%	632 492	4%	-33%
Služby	321 326	260 941	-19%	250 295	-4%	-22%
Osobní náklady	410 500	370 248	-10%	328 729	-11%	-20%
Mzdové náklady	302 381	269 269	-11%	237 308	-12%	-22%
Odměny orgánů a spol. a družstva	8 370	11 113	33%	4 770	-57%	-43%
Náklady na soc. a zdrav. pojištění	93 988	82 982	-12%	79 650	-4%	-15%
Sociální náklady	5 761	6 884	19%	7 001	2%	22%
Daně a poplatky	2 794	2 564	-8%	5 248	105%	88%
Odpisy DNM a DHM	46 484	78 687	69%	71 808	-9%	54%
Zůstat. cena prod. DM a materiálu	3 800	1 682	-56%	2 801	67%	-26%
Zůstatková cena prodaného DM	3 354	8	-100%	1 569	19513%	-53%
Prodaný materiál	446	1 674	275%	1 232	-26%	176%
Změna rezerv a OP v provoz. oblasti	13 597	4 921	-64%	-15 829	-422%	-216%
Ostatní provozní náklady	22 480	21 578	-4%	29 137	35%	30%
Prodané CP a vklady	2 950	0	-100%	0	0%	-100%
Náklady z přecenění CP a derivátů	500 661	80 828	-84%	-11 487	-114%	-102%
Změna rezerv a OP ve fin. oblasti	-8 986	-41 944	-367%	277	101%	103%
Nákladové úroky	14 443	14 608	1%	3 987	-73%	-72%
Ostatní finanční náklady	57 065	251 533	341%	105 586	-58%	85%
Daň z příjmu za běžnou činnost	-10 720	7 498	170%	12 039	61%	212%
Splatná	-207	0	-100%	5 166	100%	-2596
Odložená	-10 513	2 348	122%	-3977	-269%	62%
Rezerva na daň z příjmů	0	5 150	100%	10 850	111%	100%
Náklady celkem	2 344 540	1 672 151	-29%	1 359 943	-19%	-42%
Přidaná hodnota	507 463	542 517	7%	417 338	-23%	-18%

Tabulka 48 Horizontální analýza výnosů a nákladů (Výroční... 2010; vlast. zprac.)