

# **Projekt implementace znalostně intenzivních aktivit v rámci Balanced Scorecard za účelem zvyšování budoucí výkonnosti firmy RIM - CZ, spol. s r.o.**

Bc. Šárka Nožičková

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Šárka Nožičková  
Osobní číslo: M13244  
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa  
Studijní obor: Finance  
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Projekt implementace znalostně intenzivních aktivit v rámci Balanced Scorecard za účelem zvyšování budoucí výkonnosti firmy RIM – CZ, spol. s r.o.

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních zdrojů pro teoretické vymezení pojmu Balanced Scorecard a znalostně intenzivní aktivity.
- Provedte literární rešerši využití znalostně intenzivních aktivit a jejich vztahu k budoucí výkonnosti firmy.

### II. Praktická část

- Prostřednictvím primárního výzkumu analyzujte využití znalostně intenzivních aktivit v rámci vnějšího prostředí firmy RIM – CZ, spol. s r.o.
- Prostřednictvím metody Balanced Scorecard a vybraných finančních ukazatelů analyzujte vnitřní prostředí firmy RIM – CZ, spol. s r.o.
- Vytvořte projekt implementace znalostně intenzivních aktivit v rámci Balanced Scorecard za účelem zvyšování budoucí výkonnosti firmy RIM – CZ, spol. s r.o.

## Závěr

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

Seznam odborné literatury:

DI MARIA, Eleonora, Roberto GRANDINETTI a Barbara DI BERNARDO. Exploring knowledge-intensive business services: knowledge management strategies. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: PalgraveMacmillan, 2012, 277 s. ISBN 978-0-230-35859-1.

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

MULLER, Emmanuel. Innovation interactions between knowledge-intensive business services and small and medium-size enterprises: an analysis in terms of evolution, knowledge, and territories. Heidelberg: Physica-Verlag, 2001, 198 s. ISBN 3-7908-1362-1.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

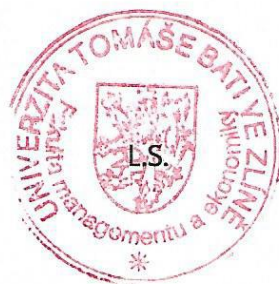
TUČKOVÁ, Zuzana. Ekonomika služeb. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 175 s. ISBN 978-80-7478-006-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Mikeska, Ph.D.  
Ústav ekonomie  
Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015  
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.  
ředitel ústavu




### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 18.04.2015

  
.....  
podpis diplomanta

## ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je implementace znalostně intenzivních aktivit v rámci Balanced Scorecard za účelem zvyšování budoucí výkonnosti firmy RIM - CZ, spol. s r.o. V teoretické části je provedena literární rešerše týkající se problematiky znalostně intenzivních aktivit a měření a řízení výkonnosti. Pozornost je věnována především metodě Balanced Scorecard a způsobu její implementace. V praktické části je představena společnost RIM - CZ, spol. s r.o. a je provedena analýza jejího vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě provedené analýzy a zjištěných teoretických poznatků je vypracován konkrétní návrh implementace znalostně intenzivních aktivit v rámci Balanced Scorecard pro daný podnik. Závěrem diplomové práce jsou vyhodnoceny přínosy a rizika související s realizací projektu.

Klíčová slova:

Finanční analýza, EVA, měření výkonnosti, BSC, znalostní pracovník, služby, znalosti, KIA, KISA, KIBS

## ABSTRACT

The aim of this master thesis is implementation knowledge intensive activities in Balanced Scorecard framework for future performance purposes of RIM - CZ, spol. s r.o. company. In the theoretical part is accomplished the literature sources summary, which is concentrated on knowledge intensive activities and measuring and managing company's performance. The special attention is given to Balanced Scorecard method and options of its implementation. The practical part introduces the RIM - CZ, spol. s r.o. company and evaluates its external and internal environment. Based on the strategic analysis and theoretical facts is set up the specific proposal of implementation knowledge intensive activities in Balanced method for this company. The conclusion of this thesis evaluates the benefits and risks, which relate to the realization of the project.

Keywords:

Financial Analysis, EVA, Performance Measurement, BSC, Knowledge Worker, Services, Knowledge, KIA, KISA, KIBS

Ráda bych poděkovala za cenné postřehy, připomínky a čas, který mně a mé práci věnoval odborný vedoucí této práce Ing. Martin Mikeska, PhD. Také děkuji své rodině za podporu nejen při vypracovávání této práce, ale také v průběhu celého mého studia.

**OBSAH**

<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 ZNALOSTNĚ INTENZIVNÍ AKTIVITY - KIA</b> .....	<b>14</b>
1.1 ZNALOSTNÍ EKONOMIKA A ZNALOSTNĚ INTENZIVNÍ AKTIVITY .....	14
1.2 ZNALOSTNÍ SLUŽBY A JEJICH KLASIFIKACE .....	15
1.2.1 Znalostně intenzivní aktivity ve službách .....	16
1.2.2 Služby náročné na znalosti v podnikání.....	16
1.2.3 Znalostní služby v ČR.....	17
1.3 ZNALOSTNÍ PRACOVNÍCI .....	17
<b>2 BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>19</b>
2.1 KONCEPT BALANCED SCORECARD.....	19
2.2 PERSPEKTIVY BSC .....	20
2.2.1 Finanční perspektiva .....	20
2.2.2 Zákaznická perspektiva .....	20
2.2.3 Perspektiva interních procesů .....	21
2.2.4 Perspektivy učení se a růstu .....	22
2.2.5 Strategická mapa .....	23
2.3 IMPLEMENTACE BSC .....	23
2.3.1 Fáze implementace konceptu BSC.....	25
2.3.1.1 Definice architektury měření .....	25
2.3.1.2 Dosažení konsensu o strategických cílech.....	25
2.3.1.3 Výběr a návrh měřítek .....	25
2.3.1.4 Tvorba plánu implementace.....	26
2.3.2 Vztah mezi strategií a operativními činnostmi.....	26
2.4 PŘÍNOSY A NEDOSTATKY BSC .....	27
<b>3 BUDOUCÍ VÝKONNOST FIRMY</b> .....	<b>28</b>
3.1 SWOT ANALÝZA .....	28
3.2 ANALÝZA VÝKONNOSTI PODNIKU .....	28
3.2.1 Finanční analýza.....	29
3.2.2 Ekonomická přidaná hodnota.....	30
3.2.3 Propojení BSC a EVA.....	33
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>4 ANALÝZA SPOLEČNOSTI RIM - CZ, SPOL. S R.O.</b> .....	<b>35</b>
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	35
4.1.1 Hlavní odbytiště .....	36
4.1.2 Předpokládaný vývoj.....	37
4.2 SWOT ANALÝZA .....	37
4.2.1 Silné stránky.....	38
4.2.2 Slabé stránky .....	38
4.2.3 Příležitosti .....	39
4.2.4 Hrozby.....	39
4.3 FINANČNÍ ANALÝZA .....	40
4.3.1 Horizontální a vertikální analýza .....	40

4.3.1.1	Analýza majetkové struktury .....	40
4.3.1.2	Analýza finanční struktury.....	41
4.3.1.3	Analýza výnosů.....	42
4.3.1.4	Analýza nákladů .....	42
4.3.1.5	Analýza přidané hodnoty a výsledku hospodaření .....	42
4.3.1.6	Analýza cash flow.....	45
4.3.1.7	Analýza čistého pracovního kapitálu .....	46
4.3.2	Poměrové ukazatele finanční analýzy .....	47
4.3.2.1	Analýza rentability.....	47
4.3.2.2	Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury .....	48
4.3.2.3	Ukazatele likvidity .....	50
4.3.2.4	Ukazatele aktivity .....	51
4.3.2.5	Ostatní poměrové ukazatele.....	52
4.3.3	Vyhodnocení analýzy poměrových ukazatelů – Spider analýza.....	53
4.4	SOUHRNNÉ UKAZATELE.....	55
4.4.1	Z-skóre .....	55
4.4.2	Index IN .....	56
4.4.2.1	Index IN95 .....	56
4.4.3	Index IN99 .....	57
4.4.4	Index IN01 .....	58
4.4.5	Index IN05 .....	59
<b>5</b>	<b>ANALÝZA EKONOMICKÉHO OKOLÍ SPOLEČNOSTI RIM - CZ, SPOL. S R.O. ....</b>	<b>60</b>
5.1	ANALÝZA PODMÍNEK VŠECH RESPONDENTŮ.....	60
5.2	ANALÝZA VYUŽITÍ ZNALOSTNĚ INTENZIVNÍCH AKTIVIT V PODNIKÁNÍ .....	61
5.3	ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH INFORMACÍ A TRENDŮ .....	65
5.4	ANALÝZA POSTOJE ORGANIZACÍ K INOVACÍM A HROZBÁM .....	66
<b>6</b>	<b>PROJEKT IMPLEMENTACE ZNALOSTNĚ INTENZIVNÍCH AKTIVIT JAKO NÁSTROJE PRO ZVYŠOVÁNÍ BUDOUCÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI RIM – CZ, SPOL. S R.O.....</b>	<b>68</b>
6.1	CÍLE PROJEKTU .....	68
6.2	EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA .....	68
6.2.1	Vymezení hlavní činnosti podniku.....	68
6.2.2	Výpočet ekonomické přidané hodnoty.....	69
6.3	APLIKACE PROJEKTU PROSTŘEDNICTVÍM BSC .....	69
6.3.1	Definice vize a strategie .....	69
6.3.2	Finanční perspektiva .....	71
6.3.3	Zákaznická perspektiva .....	71
6.3.4	Perspektiva interních procesů .....	72
6.3.5	Perspektiva učení se a růstu .....	73
6.3.6	Strategická mapa .....	74
6.3.7	Měřítka strategických cílů, jejich cílové hodnoty .....	75
6.3.8	Stanovení strategických akcí.....	76
6.3.9	Podpora plnění strategických cílů prostřednictvím znalostních pracovníků.....	78
6.3.9.1	Specialista finančního controllingu .....	78
6.3.9.2	Manažer řízení rizik .....	79



6.3.9.3	Interiérový poradce .....	79
6.3.9.4	Technik pro recyklaci .....	80
6.3.9.5	Specialista kvality .....	80
6.3.9.6	Logistik výroby specialista .....	80
6.3.9.7	Administrátor projektu.....	81
6.3.9.8	Specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	81
6.4	ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ CHARAKTERISTIKA PROJEKTU .....	82
6.5	ZAPOJENÍ MANAGEMENTU SPOLEČNOSTI RIM-CZ SPOL. S R.O. DO PROJEKTU .....	83
6.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	84
6.7	SHRNUTÍ A VYHODNOCENÍ IMPLEMENTACE PROJEKTU .....	86
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>91</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>		<b>92</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>		<b>96</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>98</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>100</b>
<b>SEZNAM ROVNIC .....</b>		<b>102</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>103</b>

## ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá tématem znalostně intenzivních aktivit a jejich implementace do podniku za účelem zvýšení jeho výkonnosti, což představuje její hlavní cíl. Vliv znalostí je zkoumán prostřednictvím analýzy současného stavu společnosti RIM – CZ, spol. s r.o. a jejího okolí s důrazem na využití znalostně intenzivních aktivit v rámci řízení a interních procesů firem. Implementace je navržena prostřednictvím zvýšení podílu znalostních pracovníků na celkovém počtu zaměstnanců za využití manažerského systému řízení Balanced Scorecard (dále jen BSC) ve společnosti.

Skládá se ze dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části je proveden průzkum literárních zdrojů pro teoretické vymezení pojmů znalostně intenzivní aktivity, popisem konceptu BSC, jeho perspektiv a implementace a měření současné a budoucí výkonnosti podniku a to jak v rámci vnitřního tak i vnějšího prostředí firmy. Praktická neboli analytická část představuje aplikaci teoretických postupů na prostředí podniku RIM – CZ, spol. s r.o. Skládá se z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí zkoumané společnosti. Popis vnějšího prostředí je proveden prostřednictvím dotazníkového šetření na téma využití znalostně intenzivních aktivit v rámci řízení podniku. Vnitřní prostředí firmy je popsáno analýzou současného stavu finanční situace podniku pomocí dvou postupů – finanční analýzy a metody založené na zjištění ekonomické přidané hodnoty.

Postup projektu implementace znalostně intenzivních aktivit za účelem zvyšování budoucí výkonnosti firmy RIM - CZ, spol. s r.o. je proveden za pomoci konceptu BSC. Navržení konceptu BSC a jeho zavedení do řízení společnosti byl proveden analogicky na základě kritické literární rešerše zdrojů provedené v teoretické části. Základ pro tento koncept tvoří vize a cíle společnosti, z nichž byly analogicky generovány jednotlivé strategické cíle a akce, které by mohly vést ke zvýšení výkonnosti sledované společnosti.

Závěr praktické části se týká časové a finanční náročnosti projektu. Důležitá je také definice možných rizik spojených s projektem a návrh řešení jak tato rizika eliminovat, a také doporučení pro zkoumanou společnost na základě provedených analýz.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této práce je analýza současného stavu společnosti RIM – CZ, spol. s r.o. a jejího okolí, s důrazem na využití znalostně intenzivních aktivit v rámci řízení a interních procesů firem. Východisko tkví v implementaci konceptu řízení BSC ve společnosti, a to prostřednictvím zvýšení podílu znalostních pracovníků na celkovém počtu zaměstnanců.

Metody zpracování práce jsou rozdílné v rámci jednotlivých částí práce. Teoretická část představuje kritickou rešerši literárních zdrojů zabývajících se tématem práce, tedy služby, znalosti a znalostní pracovníci, použité druhy analýz a měření výkonnosti podniků.

První polovina praktické části se zabývá analýzou vnějšího prostředí zkoumaného podniku, k jehož popisu byla použita metoda dotazování prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazníky byly distribuovány elektronicky. Tento elektronický odkaz byl zaslán vzorku společností v rámci regionů celé České republiky NUTS II Jihovýchod, Střední Morava a Moravskoslezsko, s ohledem na heterogenitu šetření v počtu 1 000 respondentů při návratnosti 422 dotazníků. Primárně byly osloveny podniky ze stejného odvětví jako zkoumaná společnost, avšak byly osloveny i společnosti působící v dodavatelských a subdodavatelských odvětvích z důvodu pochopení charakteru širšího okolí. Po vyhodnocení bylo zjištěno, že geografické rozmístění respondentů splňuje podmínky Normálního rozdělení, kdy 2/3 všech odpovědí byly získány od podniků operujících na území Zlínského kraje. Otázky byly formulovány jak kvantitativně tak také kvalitativně a to ve formě otevřených otázek. Při vyhodnocování kvantitativně zadaných otázek byla sledována jak četnost absolutní tak také relativní. Výsledky absolutní četnosti byly graficky zpracovány pomocí histogramů a výsledky relativní četnosti pomocí výsečových diagramů. V případě otevřených otázek byly výsledky roztríděny do intervalů dle podobnosti obsahu jednotlivých odpovědí. V případě maticově zadaných otázek došlo k průměrování výsledků, a to na základě vzorce:

*Rovnice 1 Vzorec pro výpočet aritmetického průměru (vlastní zpracování)*

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{n} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n x_n$$

Pramen: CHRÁSKA, Miroslav a Ilona KOČVAROVÁ, 2014. *Kvantitativní design v pedagogických výzkumech začínajících akademických pracovníků.*

1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, 108 s. ISBN 978-80-7454-420-0.

Druhá polovina praktické části zahrnuje analýzu současného stavu finanční situace podniku. Data pro analýzu byla získána z výročních zpráv společnosti za jednotlivé sledované hospodářské roky, která musí společnost povinně zveřejňovat. Následně byly získané výsledky komparovány s hodnotami odvětví zjištěných z dokumentů vyvěšených na stránkách Českého statistického úřadu. Pomocí analogie byla provedená analýza prvního sledovaného roku rozšířena na celé zkoumané časové období.

Postup implementace projektu do řízení společnosti byl proveden analogicky na základě kritické literární rešerše konceptu BSC provedené v teoretické části. Pomocí abstrakce z požadavků a cílů společnosti byly generovány jednotlivé strategické cíle a akce, které by mohly vést ke zvýšení výkonnosti sledované společnosti, což je podstatou této práce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZNALOSTNĚ INTENZIVNÍ AKTIVITY - KIA

Za znalostně intenzivní aktivity (Knowledge Intensive Activities – KIA) můžeme považovat strategické služby, vývoj nebo dokonce firemní výzkum. Globální ekonomika je s těmito aktivitami svázána a naprostá většina investorů, kteří se pohybují na vrcholu hodnotového řetězce, se řadí mezi inovačně a technologicky založené firmy. Je tedy bezesporu nutné se těmito aktivitami zabývat a podporovat je (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2015, s. 28).

Tímto směrem se vydala také Evropská unie, jelikož jejím cílem je zmírnit náskok USA v oblasti vědy a technologie a udržet krok s Čínou a Indií, tedy „asijskými tygry“. Sledování rozvoje znalostně intenzivních aktivit je cílem projektu realizovaného OECD. Ten zkoumal v 11 zemích probíhající inovace a podíl znalostně intenzivních aktivit na těchto inovacích. Výsledky jsou shrnuty ve zprávě *Innovation and Knowledge – Intensive Service Activities* z roku 2006. Tento projekt používá ke studiu aktivit a služeb zcela nový přístup - zkoumá KIA a jejich role v oblasti inovací. Zaměřuje se na sledování povahy a využití KIS v oblasti inovací mezi odvětvími a v různých prostředích. Základní požadavek na projekt byl dosáhnout určité úrovně srovnatelnosti napříč průmyslem a zúčastněnými zeměmi (Tučková, 2013, s. 28).

### 1.1 Znalostní ekonomika a znalostně intenzivní aktivity

Pojem znalostní ekonomika vešel v obecnou známost po vydání knih Petera Druckera, a to *The Effective Executive* (1966) a *The Age of Discontinuity* (1969) ve druhé polovině 60. let dvacátého století (Drucker, 1992, s. 264).

Kislingerová (2011) upozorňuje na tradiční neoklasické mikroekonomické zásady, tedy že produkt je závislý na efektivním využití vzácných výrobních faktorů, kdy hlavními vstupy jsou práce, kapitál a přírodní zdroje. Důležité je hlavně, jakým způsobem jsou dané výrobní faktory kombinovány - tedy použité technologie. Zato idea znalostní ekonomiky klade důraz na znalosti a technologické a informační předpoklady tj. know-how pro rozvoj ekonomiky, které je považováno za nejdůležitější ze všech ostatních ekonomických výrobních faktorů. Potenciál ekonomiky využívat určitou úroveň dovedností a znalostí tkví v první řadě v kvalitě vzdělávacího systému dané země, je však samozřejmě nutné tento potenciál dále rozvíjet. Rozvoj znalostní ekonomiky je



závislý na třech propojených silách, které se podílí na změnách pravidel v podnikání jednotlivých zemí a působí na jejich konkurenceschopnost – jedná se o proces globalizace hospodářství, s nímž úzce souvisí intenzivní budování a rozvoj nadnárodních společností a nepřetržité posilování propojenosti a otevřenosti jednotlivých národních hospodářství a samozřejmě zvyšující se intenzita využívání informací a znalostí v daných procesech. Znalosti a vzdělání však nelze považovat pouze za klíčový výrobní faktor a lze je také jako ostatní vstupy exportovat, a to ve formě služeb nebo v nových produktech v materializované formě. Vývoz znalostí a dovedností je však v porovnání s ostatními výrobními faktory charakteristický svou vysokou efektivitou. Logickým důsledkem je tedy, že znalosti a vzdělání se stávají komoditou, jejichž export lze realizovat s vysokou přidanou hodnotou (Kislingerová, 2011, s. 17, 18).

## 1.2 Znalostní služby a jejich klasifikace

Znalostní služby představují využití znalostí ve službách a shrnují tedy v sobě charakteristiky těchto pojmů. Služba představuje hospodářskou činnost, prostřednictvím které jedna strana zprostředkovává upokojování potřeby strany druhé. Výsledkem však není hmotný statek (výrobek), ale užitečný efekt; charakteristickými vlastnostmi služby jsou nehmatatelnost, nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost. Jsou poskytovány výrobci, distributory nebo maloobchodníky zákazníkům za účelem zvýšení poskytované přidané hodnoty nebo za účelem odlišení se v rámci konkurence. Dnešní doba je charakteristická jejich fenomenálním růstem v celém světě (Kotler, Keller, 2007, s. 464). V současné době je pro firmy důležité mít konkurenční výhodu – je však důležité zjistit, co v dané firmě toto bohatství představuje. Drucker (1993) říká, že zaměstnanci jsou pouze „obaly na znalosti“ – znalosti a dovednosti zaměstnanců tak čím dál více rozhodují o úspěchu firmy na trhu. Znalosti představují aktiva společnosti, která však nedokážeme zachytit ve finančních výkazech a proto je jejich měření a hlavně důležitost špatně měřitelná. Vliv tohoto neviditelného bohatství však stále roste a vývoj ukazuje, že tento trend potrvá i v budoucnu (Truneček, 2004, s. 1).

Pro rozvoj znalostních služeb je však základním předpokladem rozvinutost kvartérního sektoru, což vypovídá o vyspělosti dané země, jelikož jeho nároky na kapitál jsou vysoké a čím více lidí v tomto sektoru pracuje, tím je daná země rozvinutější, vyspělejší

a hlavně bohatší. Ze všech sektorů je nejvýnosnější, jelikož nejvíce ovlivňuje tvorbu HDP (Di Maria a kol., 2012., s. 119).

### 1.2.1 Znalostně intenzivní aktivity ve službách

Knowledge Intensive Services Activities (KISA), překládáno jako znalostně intenzivní aktivity ve službách představují v současnosti ne moc obvyklý pojem. Avšak málokdo si uvědomuje, že se s těmito aktivitami firmy setkávají velmi často. Většina malých podniků tyto služby využívá, aniž by si to uvědomovaly, jedná se totiž mj. také o pravidelné obchodní služby, které potřebují, např. účetnictví nebo právní poradenství (Tučková, 2013, s. 29). KISA představují celou škálu aktivit, které různou měrou souvisí s inovacemi. Tučková (2013) uvádí typologii OECD, která KISA klasifikuje na základě jejich vztahu k inovacím a identifikuje vybrané tržní segmenty:

- **Renewal KISA** – velmi úzce souvisí s inovacemi, např. výzkumné a vývojové aktivity, široké strategické expertizy nebo velmi specifický typ odborných znalostí.
- **Routine KISA** – pomáhají organizacím udržovat a zlepšovat své procesy, např. ISO akreditace, průzkum trhu, servis a údržba výrobních systémů.
- **Compliance KISA** – představují znalostní služby s cílem dodržování legitimních postupů, např. právní, technické a jiné povinnosti, které organizace musí plnit.
- **Network KISA** – jedná se o sdílení informací mezi organizacemi s podobnou znalostní bází a zájmem – např. obchodní či průmyslové organizace.

### 1.2.2 Služby náročné na znalosti v podnikání

Služby náročné na znalosti v podnikání (Knowledge Intensive Business Services, dále jen KIBS) získávají v posledních desetiletích velkou pozornost. Jedná se o služby a obchodní operace silně závislé na odborných znalostech. Toto odvětví se zabývá především poskytováním znalostně intenzivní podpory pro obchodní procesy jiných organizací. Problematikou KIBS se zabývá mnoho studií, avšak měl by být také brán zřetel na jejich vliv na národní a regionální ekonomiky (Tučková, 2013, s. 31). KIBS však můžeme implementovat nejenom ve velkých, případně nadnárodních podnicích. Muller (2001) se pokouší představit obecný výklad klíčových zjištění týkající se

malých a středních podniků ve spojení s KIBS, kdy jejich aplikace v tomto typu podniků působí primárně regionálně, avšak pozitivní vliv lze spatřovat na celé ekonomice.

### 1.2.3 Znalostní služby v ČR

Jelikož Česká republika patří mezi země s vysokým podílem přímých zahraničních investic, jsou tyto zde znalostně intenzivní aktivity lokalizovány zatím jen v omezené míře. Hlavní díl podnikových výdajů na vědu a výzkum je realizován prostřednictvím nadnárodních společností nebo pobočkami, které zde zahraniční firmy mají. Tyto aktivity jsou však zaměřeny spíše na adaptaci a vývoj produktů než na strategicky zaměřené aktivity VaV. Tuto situaci má za cíl změnit národní inovační systém formou přímé spolupráce s inovujícími podniky, avšak v současnosti tento potenciál není dostatečně využit pro rozvoj domácích podniků a růst konkurenceschopnosti celé České republiky (Rada pro výzkum, vývoj a inovace, poradní orgán vlády České republiky, 2013, s. 14).

## 1.3 Znalostní pracovníci

Průmyslová éra a podniky v ní působící rozlišovaly mezi dvěma skupinami zaměstnanců – intelektuální elita (manažeri a inženýři) a dělníci. První skupina díky svým znalostem a schopnostem navrhovala produkty a podnikové procesy, vybírala zákazníky a rozdělovala a dohlížela na každodenní operace pro druhou skupinu – dělníky, kteří výrobky a služby skutečně vyráběli nebo poskytovali a představovali tak nositele produkce, avšak byly využity pouze jejich fyzické schopnosti. Rostoucí automatizace a požadavky na produktivitu nutily podniky ke snižování stavů pracujících, kteří byli nahrazeni pracovníky vykonávajícími analytické funkce, tj. engineering, marketing, management a administrativu. Dokonce podniky pracovníků, kteří dosud zastávali pouze manuální výrobu, v rámci zlepšování jakosti a postupu výroby začaly být hodnoceny kladně. Úkolem lidí totiž není pouze kontrolovat součástky na výrobním pásu, ale myslet a řešit problémy. V současné době je samozřejmostí, že každý zaměstnanec musí přispět svými znalostmi a informacemi v rámci pracovního procesu. Je tedy nezbytné, aby podniky investovaly do řízení a rozvoje znalostí každého svého zaměstnance, jelikož informace a znalosti jsou pro podniky existující v informačním věku životně důležitými.

té, protože se musí potýkat se silným konkurenčním tlakem a stále přicházet s něčím novým (Kaplan, Norton, 2007, s. 19). Práce znalostního pracovníka je založena hlavně na práci se znalostmi. Takový pracovník musí prokázat specifickou znalost nebo soubor znalostí důležitých pro organizaci, které si společnost může opatřit pouze skrze daného pracovníka. Není však podstatné, zdali je v organizaci všeobecně známo, že znalosti daného pracovníka jsou důležité nebo je všeobecně uznáván. Znalostní pracovníky lze nalézt mezi právníky, učiteli, softwarovými odborníky, ale může jím být také např. údržbář (Mládková, 2005, s. 1).

## 2 BALANCED SCORECARD

V současném informačním věku je pro podniky, které chtějí být úspěšné, nevyhnutelné investovat do intelektuálních aktiv a řídit je. Není však možné řídit takový podnik krátkodobě pomocí tradičních účetních modelů, jelikož měří pouze minulé události (Kaplan, Norton, 2007, s. 28).

### 2.1 Koncept Balanced Scorecard

BSC je rámec pro integraci měřítek odvozených od strategie, sleduje měřítka výkonnosti z minulosti a zavádí hybné síly budoucí finanční výkonnosti. Jednotlivé cíle a měřítka jsou determinovány čtyřmi perspektivami: finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu (Kaplan, Norton, 2007, s. 28). Tato měřítka finanční i nefinanční povahy jsou poté k dispozici pro manažery na všech podnikových úrovních. Avšak nejedná se pouze o systém měřítek, ale o celkový manažerský systém – lze díky nim dosáhnout vyjasnění vize a strategie podniku a následně je transponovat do konkrétních cílů, plánů, komunikace a zpětnou vazbu v rámci sledování úspěšnosti implementace modelu (Pavelková, Knápková, 2012, s. 194).



Obrázek 1 Perspektivy BSC a jejich vzájemné propojení (vlastní zpracování)

Pramen: PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

## 2.2 Perspektivy BSC

Perspektivy BSC byly navrženy tak, aby umožnily stanovit rovnováhu krátkodobých a dlouhodobých cílů požadovanými vstupy a výstupy, a měřítka tvrdými a měkkými. Na první pohled mohou být výše uvedené požadavky matoucí, avšak obsahuje-li systém BSC pouze smysluplné údaje, jelikož všechna měřítka jsou nasměřována k dosažení integrované strategie (Kaplan, Norton, 2007, s. 33).

### 2.2.1 Finanční perspektiva

I přestože v předchozích charakteristikách jsou finanční měřítka spíše zatracována pro jejich pohled zpět, avšak finanční perspektivu BSC zachovávají, protože finanční měřítka jsou důležitá pro kvantifikaci důsledků realizovaných akcí a zda jejich zavedení a realizace strategie vedou ke zlepšení. Finanční perspektiva má definovat finanční cíle, které se týkají ziskovosti - ta je měřitelná např. pomocí provozních zisků, rentabilitou investovaného kapitálu (ROCE) nebo výpočtem ekonomické přidané hodnoty (EVA). Dále mohou finanční cíle představovat výrazný růst cash flow nebo tržeb (Kaplan, Norton, 2007, s. 33). Finanční perspektiva má za cíl sledovat spokojenost vlastníků, jelikož jejich hlavní zájem je adekvátní zhodnocení jejich vložených prostředků do podniku. Úroveň naplnění tohoto základního kritéria, která slouží k hodnocení podnikání, je čistá současná hodnota (Pavelková, Knápková, 2012, s. 194).

### 2.2.2 Zákaznická perspektiva

Identifikace zákaznických a tržních segmentů, ve kterých bude podnik realizovat svou činnost, identifikují manažeři v zákaznické perspektivě BSC. Dále jsou zde definována měřítka výkonnosti podnikatelské jednotky v daných cílových segmentech a způsob jejich měření. Výstupními měřítky bývají spokojenost a loajalita zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích. Tato měřítka jsou považována za klíčová a také obecně použitelná a měla by vycházet z úspěšně formulované a implementované strategie. Avšak je nutné, aby do zákaznické perspektivy byla vložena konkrétní měřítka obsahující hodnotové výhody, jež zákazník může v cílových tržních segmentech od podniku získat. Kritickým faktorem je udržení, resp. udržení zákazníka, což z nich činí hybné síly klíčových výstupů zákaznických měřítek



v konkrétním tržním segmentu. Cíle, které zákazníci ocení, mohou být např. rychlé a včasné dodávky nebo flexibilní inovování oblíbených výrobků a služeb. Manažeři mohou díky dobře formulovaným strategiím orientovaným na zákazníka a trh dosáhnout zvýšení budoucí finanční návratnosti, což představuje primární požadavek vlastníků podniku (Kaplan, Norton, 2007, s. 34). S finanční perspektivou a tvorbou hodnoty je evidentní propojení prostřednictvím sledování dosažených tržeb a ziskovosti jednotlivých zákazníků, výrobních řad nebo trhů. Tyto veličiny sice nevykreslují konečný obraz o výkonnosti podniku a tvorbě hodnoty, ale odráží stupeň uspokojení potřeb zákazníka a plnění strategických cílů (Pavelková, Knápková, 2012, s. 194).

### 2.2.3 Perspektiva interních procesů

Interní procesy představují v podniku hlavní hybné síly, díky kterým lze poskytovat výhody pro zákazníka a také díky nim dochází k naplnění finančního očekávání akcionářů. V rámci perspektivy interních procesů je nutné určit, které interní procesy jsou kritické a kterým je tedy nutné věnovat největší pozornost. Z této báze by měla vycházet také měřítka, tj. zabývat se přístupy, které mají největší vliv na spokojenost zákazníků a na dosažení finančních cílů. Právě v této perspektivě dochází k odhalení největších rozdílů mezi tradičním přístupem k měření výkonnosti a BSC. Zlepšováním a sledováním současných procesů se zabývá tradiční přístup, zatímco BSC chce odhalit nové procesy, díky nimž podnik může dosáhnout vynikajících finančních výsledků, tzn. aby splnil své finanční cíle a uspokojil potřeby zaměstnanců. Příkladem může být proces, díky kterému lze potřeby zákazníků předvídat a tedy vyvíjet nové služby ušité zákazníkovi „na tělo“, nebo aby tyto služby byly zaměřeny na hodnotovou výhodu pro zákazníka. Cíle této perspektivy by měly zdůrazňovat takové procesy, které jsou pro úspěch podnikové strategie nejdůležitější (Kaplan, Norton, 2007, s. 34).

Přístup BSC se odlišuje od tradičního přístupu také v rámci zařazení inovačních procesů. Tradiční přístup sleduje primárně proces dodávky současných výrobků současným zákazníkům – zaměřuje se tedy na existující operace, které sice vytváří hodnoty, ale tyto hodnoty jsou pouze krátkodobé. Zisk představuje rozdíl mezi náklady a prodejní cenou, kdy vytváření hodnoty začíná u výroby a končí u dodávky, popř. servisem. BSC se však snaží dosáhnout dlouhodobé tvorby hodnot, ale hybné síly tohoto dlouhodobého finančního úspěchu jsou většinou vytvářeny skrze zcela nové výrobky a služby, jejichž

úkolem je uspokojení potřeb nejen současných zákazníků, ale hlavně zákazníků budoucích. Dlouhodobé vytváření hodnot je ukryto v rámci inovačního procesu – tato hybná síla budoucí finanční výkonnosti podniku je silnější než krátkodobý provozní cyklus. Schopnosti řídit několikaletý proces vývoje nového produktu je pro mnoho podniků důležitější než důsledné efektivní řízení současných operativních procesů. Nelze však v rámci BSC zcela upustit od řízení operativních procesů, protože tyto procesy jsou pro podnik životně důležité. Perspektiva interních procesů by měla zahrnovat cíle a měřítka krátkodobých i dlouhodobých inovačních cyklů (Kaplan, Norton, 2007, s. 34). Pavelková a Knápková (2012) shrnují interní hodnotový řetězec do tří základních procesů – inovační proces, provozní proces a poprodejní proces, který zahrnuje nutnost sledování inkasa za prodané zboží a služby. Tyto procesy představují zdroje konkurenčních výhod, které generují ekonomický zisk (produktivita výroby a z ní plynoucí snížení nákladů nebo kvalita výrobků a služeb díky inovovaným vlastnostem), kdy úspěch této perspektivy lze sledovat také díky měřítkům zákaznické perspektivy a podporují také finanční perspektivu skrze generaci hodnoty pro vlastníky.

#### 2.2.4 Perspektivy učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu sleduje primárně dlouhodobý růst podniku a zdokonalování podnikové struktury a lidských zdrojů. Pro úspěch zákaznické perspektivy a perspektivy interních procesů je nutné zajistit technologie, jelikož sledování budoucího úspěchu pomocí současných technologií a schopností není možné. Konkurenční tlak a globalizace také nutí podniky neustále zvyšovat své schopnosti pro uspokojování potřeb svých zákazníků a požadavky svých vlastníků. Je nutné zdokonalovat a sledovat rozvoj základních podnikových zdrojů, tedy lidí, systému a podnikových procedur, jelikož tyto základní zdroje působí na všechny perspektivy a dokážou tak odhalit rozdíly mezi současnými schopnostmi těchto zdrojů, které je nutné vyžadovat, aby se zvýšila výkonnost podniku zásadním způsobem. Plán rekvalifikace zaměstnanců, zlepšování informační technologie a systémů, zdokonalování podnikových procedur a rutinních postupů tvoří cíle a měřítka perspektivy učení se a růstu. Výstupní měřítka cílů založených na schopnostech může představovat spokojenost zaměstnanců, jejich loajalitu a podrobné indexy jednotlivých schopností, které nové konkurenční prostředí vyžaduje. Měřítka schopností informačních systémů může představovat dostupnost a včasnost informací o zákazníkovi či interních procesech na všech úrovních řízení. Podnikové

procedury se mohou zaměřit na spojení motivačních faktorů zaměstnanců s faktory úspěchu celého podniku, míru zlepšení v nejdůležitějších interních procesech a procesech týkajících se zákazníka (Kaplan, Norton, 2007, s. 34). Pavelková, Knápková (2012) označují za klíčové oblasti této perspektivy znalosti a schopnosti zaměstnanců, kvalitu informačních systémů, motivaci, delegování pravomocí a angažovanost. Produktivita a udržení zaměstnanců v podniku je spojeno s jejich spokojeností a schopnostmi. Avšak ani kvalifikovaní zaměstnanci s dobrým přístupem k informacím nebudou efektivně pracovat a tím přispívat k úspěchu podniku, pokud nebudou moci samostatně rozhodovat a jednat a nebudou dostatečně motivováni a stimulováni.

### 2.2.5 Strategická mapa

Aby zvolené strategické cíle jednotlivých perspektiv pomohly k budoucí výkonnosti podniku a sledovaly tak strategii a vizi celého podniku, je nutné jednotlivé strategické cíle propojit a zobrazit vzájemné souvislosti mezi nimi. Zobrazení těchto vazeb umožňuje strategická mapa, která představuje řetězec příčin a následků a zobrazuje tak cestu, kterou se má podnik ubírat, aby se dostal k požadovanému cíli (Wagner, 2009, s. 234).

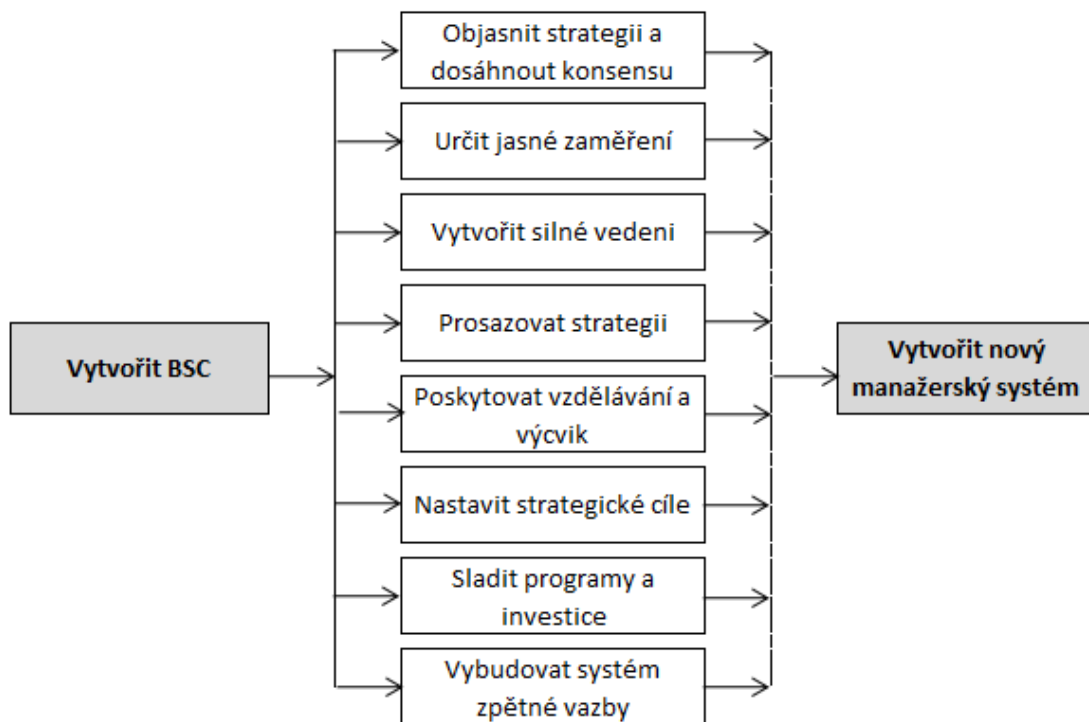
Strategická mapa BSC dle Pavelkové, Knápkové (2012) má obsahovat:

- definování strategických cílů v jednotlivých perspektivách BSC,
- definování strategických výstupních měřítek pro všechny tyto cíle,
- vyvážení strategických výstupních měřítek a hybných sil nestrategickými měřítky, která dohlíží na dosahování strategických měřítek žádoucím způsobem,
- definování řetězce příčinných vazeb propojením cílů, měřítek a hybatelů.

## 2.3 Implementace BSC

Zavádění programu BSC podniky má různé důvody, nikdy však není primárním důvodem zlepšení systému měření. Obrázek 2 ukazuje, že koncept BSC je hnací systém pro vytvoření nového manažerského systému a má mobilizovat podnik k dosažení své nové strategie. Kaplan, Norton (2007) ze zkušeností tvrdí, že i když výkonní ředitelé přijímají koncept BSC ke konkrétnímu strategickému účelu, u tohoto prvotního záměru

nezůstalo a aplikace tohoto rámce vyvolala proces změn, který sahá daleko za původní cíl a systém BSC se tak stal stavebním kamenem podnikového manažerského systému.



Obrázek 2 Zavedení systému BSC (vlastní zpracování)

Pramen: KAPLAN, Robert S a David P NORTON, 2007. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 9788072611775.

Ani manažerský systém však nevznikne sám od sebe. Pro jeho komplexnost, zá-  
běh a dopady je časově náročný a proto je výhodné, že při změně nebo zavádění prvků  
systému má manažer příležitost „odklonit“ podnik od předchozích praktik a vyslat sig-  
nál o novém procesu. Je-li BSC použit jako ústřední organizační rámec nového mana-  
žerského systému, jsou všechny změny logické a konzistentní (Kaplan, Norton, 2007,  
s. 234).

### 2.3.1 Fáze implementace konceptu BSC

Proces implementace BSC do podniku může být pro každý podnik jedinečný, protože každý podnik je jedinečný. Avšak Kaplan, Norton (2007) popisují typický a systematický plán postupu, který aplikovali již v desítkách podniků s úspěchem.

#### 2.3.1.1 Definice architektury měření

V první řadě je dle Horvátha (2001) nutné stanovit, pro které organizační jednotky a úrovně podniku má být BSC vytvořena. Dále je třeba vymezit pravidla, která se týkají organizace a průběhu projektu, sběru a analýzy potřebných informací a komunikace, standardizace používaných metod a zohlednění kritických faktorů úspěchu.

#### 2.3.1.2 Dosažení konsensu o strategických cílech

Pro úspěšnou implementaci je nutné si na začátku stanovit strategické cíle. S vybranými cíli však nemusí souhlasit management i vlastníci společnosti. Proto je nutné vybudovat profesionální projektový tým, který musí těsně spolupracovat s manažery různého odborného zaměření z různých úrovní řízení. Od vedení společnosti se očekává, že budou schopni a ochotni vytvořit prostředí v organizaci, která podporuje změny – ty by totiž neměly být přijímány jako hrozba, ale jako příležitost k dalšímu rozvoji a to pro všechny zainteresované skupiny. S vedením musí projektový tým v této fázi vést rozhovory, ze kterých získají informace pro formulování strategie, které je nutné opětovně s vedením konzultovat. Pro formulaci strategie a jednotlivých strategických cílů je vhodné zorganizovat několik workshopů, kde je možné návrhy kriticky hodnotit (Kaplan, Norton, 2007, s. 256).

#### 2.3.1.3 Výběr a návrh měřítek

Pro strategie a cíle vygenerované na základě setkání vrcholového managementu a projektového týmu je nutné specifikovat konkrétní měřítka. I když každá strategie je jedinečná, měl by být jedinečný i každý BSC a jeho měřítka. Avšak Kaplan, Norton (2012) definují některá měřítka, která by měly jednotkové perspektivy obsahovat:

- **Základní finanční měřítka** – EVA, ziskovost, růst obratu, produktivita snižování nákladů.
- **Základní zákaznická měřítka** – podíl na trhu, získání, udržení, ziskovost a spokojenost zákazníka.

- **Základní měřítko učení se a růstu** – spokojenost, udržení a produktivita zaměstnanců.

Také měřítko by měla být konzultována jak projektovým týmem, tak také vedením společnosti a měla by být věnována pozornost všem připomínkám, aby se předešlo riziku odmítnutí konceptu. Je nutné dosažení konsensu jak o strategických cílech tak také o jejich měřítkách.

#### **2.3.1.4 Tvorba plánu implementace**

Projektový tým v dalším kroku formuje a vyvíjí plán implementace BSC. Tento plán by měl obsahovat dle Kaplana, Nortona (2012) informace o způsobu propojení měřítek, databází a informačních systémů a komunikace napříč organizací nebo částí organizace, ve které k implementaci dochází. Z tohoto procesu by měl vzejít manažerský systém, který propojuje strategické cíle nejvyšší úrovně s jednotlivými provozními operacemi a měřítky. I plán implementace by měl být v rámci workshopu konzultován s vedením, ze kterého by měl vzejít program komunikace BSC se zaměstnanci, integraci BSC do filozofie řízení a vývoj informačního systému pro podporu BSC. Vytvořený plán by měl být následně implementován do manažerského systému, prostřednictvím kterého BSC může generovat hodnoty.

#### **2.3.2 Vztah mezi strategií a operativními činnostmi**

Dosažení požadovaných strategických cílů je možné pouze propojením mezi strategií a operativními činnostmi. Dle Kaplana, Nortona (2012) vývoj a určování cílů, měřítek a záměrů odhalí mnohem širší a srozumitelnější způsoby využití BSC, kdy může představovat stavební kámen manažerského systému, protože sladuje a podporuje klíčové procesy, včetně

- vyjasnění a aktualizace strategie,
- projednání strategie napříč podnikem,
- sladění cílů oddělení a jednotlivců a celkovou strategií,
- určení a sladění strategických iniciativ,
- propojení strategických cílů, dlouhodobých záměrů a ročních rozpočtů,
- sladění strategických a provozních porad,
- získání zpětné vazby na proces učení se a zlepšení strategie.



Pokud je BSC pojat jako manažerský systém a integrován do manažerského kalendáře, dojde ke sladění a zaměření všech manažerských procesů na implementaci dlouhodobé podnikové strategie. Vývoj BSC poskytuje podniku často poprvé jasný obraz budoucích výsledků a cesty k jejich dosažení. Tím, že vlastníci a manažeři dosáhnou konsensu o budoucnosti podniku, dojde k vytvoření silné motivační páky, či případně to může vyvolat nadšení. Kritická pro podnik je transformace od vize k akci, kdy prvotní vývoj BSC by měl vždy vést k dalším procesům, které podnik mobilizují a nasměrují. Propojení BSC na operativní činnosti probíhá skrze jednotlivé manažery, kdy každý manažerský proces zahrnující propojení na BSC vyvolá dlouhodobé, strategické, vyvážené chování, kdy za úspěšné převedení strategie do akce získají odměny (Kaplan, Norton, 2007, s. 247).

## 2.4 Přínosy a nedostatky BSC

Jedním z hlavních přínosů konceptu BSC je vyvážený pohled na podnik, kdy nejsou sledovány pouze finanční výsledky, ale také cíle týkající se zákazníků, interních podnikových procesů a zaměstnanců podniku. Prostřednictvím BSC je podnik schopný realizovat a sledovat strategii a jednotlivé strategické cíle podniku, které jsou pro zaměstnance lépe pochopitelné a vymezovat úkoly pro jejich plnění. Může tak vzniknout podnik, který se orientuje na strategické cíle a dokáže propojit krátkodobé úkoly s dlouhodobými cíli (Pavelková, Knápková, 2012, s. 201).

Mezi hlavní nevýhody Finch (2014) řadí to, že samotné vytvoření a implementace konceptu BSC nevytvoří úspěšnou podnikovou strategii - pokud manažeři zvolí špatnou strategii, podnik nedosáhne úspěchu. Implementace projektu způsobí zvýšení výdajů na školení pro zaměstnance, externí konzultace a software, kdy manažeři musí projektu věnovat hodně svého času a výsledky z úspěšné implementace se v podniku projeví až po delším časovém horizontu.

### 3 BUDOUCÍ VÝKONNOST FIRMY

Výkonnost podniku definuje Kislingerová (2014) jako výstup, který lze komparovat se vstupem „podnik“, tedy vstupem do podnikání. Cíl podnikání by měl být růst aktiv, tj. zvětšovat se. Avšak důležitější než účetní hodnota aktiv, je jejich reálná hodnota, tedy růst tržní hodnoty podniku. Omezení měření výkonnosti podniku představuje zaměření na interní charakteristiky, které jsou ovlivňovány pouze aktuálními vztahy všech zainteresovaných stran (trh kapitálu, práce i produktů a služeb). Výkonnost podnikání umožňuje používat měřítka, díky kterým lze podnik sledovat v prostoru (porovnáním s jinými firmami) nebo v čase (srovnání s růstem HDP nebo konkurence).

#### 3.1 SWOT analýza

Tato analýza představuje jednoduchý nástroj pro charakterizování klíčových faktorů strategického postavení podniku. Dochází ke konfrontaci vnitřních a vnějších zdrojů, které mají vliv na společnost a směřují k syntéze jako východisku pro formulaci strategie zkoumané společnosti. Základním cílem je rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé stránky podniku a současně je nutná připravenost podniku pro využití potenciálních příležitostí nebo naopak odvrácení případné hrozby (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91).

#### 3.2 Analýza výkonnosti podniku

Z praxe a ze zkušenosti plyne, že to co umíme měřit, umíme i řídit. Měření výkonnosti generuje podklad pro rozhodování manažerů o dalším vývoji podniku, pomáhá nalézt zdroje pro zefektivnění řízení interních procesů, může sloužit jako výstraha před rizikovým chováním podniku nebo může sloužit jako motivační nástroj pro všechny zainteresované strany. Pro rozvoj budoucí prosperity podniku je sledování jeho výkonnosti důležité, ale budoucí úspěch nezaručuje (Kislingerová, 2014, s. 77). Pro analýzu vnitřního prostředí bude použita finanční analýza a ekonomická přidaná hodnota.

### 3.2.1 Finanční analýza

Finanční analýza je komplexní nástroj pro zhodnocení finanční situace podniku. Díky této analýze lze zjistit, zdali podnik dosahuje dostatečného zisku, je-li jeho kapitálová struktura vhodná pro daný typ podnikání, zda efektivně využívá svá aktiva nebo či je schopná dostát svým závazkům. Tyto informace mohou pomoci při rozhodování manažerů pro efektivní využití volných zdrojů, stanovení optimální peněžní struktury, případně zdali je vhodné rozdělování zisku nebo jeho investice do společnosti (Knápková, Pavelková, 2010, s. 15). Finanční analýza využívá mj. poměrové ukazatele, které lze lépe porovnat s jinými subjekty jak v prostoru, tak v čase, než pouze porovnáním zisku – tradičního měřítka. Kislingerová (2014) definuje některé nejčastěji aplikované poměrové ukazatele finanční analýzy, které jsou shrnuty v následující tabulce:

*Tabulka 1 Základní poměrové ukazatele finanční analýzy (vlastní zpracování)*

Ukazatel	Vzorec	Doporučení	Kritická hodnota
ROE	EAT / vlastní kapitál	maximalizace	< požadovaná výnosnost
ROA	EBIT / aktiva	maximalizace	< bezriziková úroková míra
ROS	EAT / tržby	maximalizace	
Běžná likvidita	oběžná aktiva / krátkodobé závazky	přiměřená	< 1,2
Pohotová likvidita	kr. finanční majetek / krátkodobé závazky	přiměřená	< 1
Okamžitá likvidita	(oběžná aktiva - zásoby) / krátkodobé závazky	přiměřená	< 0,2
Obrat aktiv	tržby / aktiva	maximalizace	< 1
Obrat zásob	zásoby / aktiva	maximalizace	
Obrat pohledávek	pohledávky / aktiva	maximalizace	
Obrat kr. závazků	krátkodobé závazky / aktiva	maximalizace	
Doba obratu zásob	$1 / \text{obrat zásob} * 360$	minimalizace	
Doba obratu kr. závazků	$1 / \text{obrat pohledávek} * 360$	minimalizace	
Doba obratu pohledávek	$1 / \text{obrat krátkodobých závazků} * 360$	minimalizace	
Zadluženost	cizí zdroje / aktiva	přiměřená	
Úrokové krytí	EBIT / nákladové úroky	maximalizace	< 1
Osobní náklady / Přidaná hodnota		minimalizace	> 1
Přidaná hodnota na zaměstnance		maximalizace	< průměrná mzda

Pramen: KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xxvii, 171 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.

Finanční analýza je nejpoužívanějším nástrojem pro zjišťování výsledků podnikání, protože má řadu předností (Kislingerová, 2014, s. 78):

- Výpočty a postup jsou relativně jednoduché.
- Výsledky jsou zjištěny velmi rychle.
- Díky širokému rozšíření finanční analýzy lze jednotlivé subjekty jednoduše porovnat.
- Možnost identifikace rizik přicházejících z minulosti.
- Znalost minulosti jako zdroje pro současnost i budoucnost.

Měření výkonnosti podniku pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy má však dle Kislingerové (2014) několik úskalí:

- Založeno na sledování minulosti bez vazby do budoucnosti, neobsahuje strategický pohled.
- Vstupní data pochází z účetních dat, na které má vliv účetní a daňová politika.
- Může být ovlivněno managementem podniku s ohledem na krátkodobé cíle.

I přes vyjmenované nevýhody představuje finanční analýza základní nástroj pro základní porozumění výsledkům podnikání. Zjištěné poměrové ukazatele lze analyzovat komplexně a to pomocí indikátorů určených pro specifické skupiny, tj. např. index finančního zdraví Z-score nebo IN indexy. Avšak i přesto je finanční analýza pouze omezeným východiskem pro řízení budoucnosti, jelikož analyzuje pouze minulá a současná data (Kislingerová, 2014, s. 79).

### 3.2.2 Ekonomická přidaná hodnota

Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Addend, dále jen EVA) je považována v současné době za významné kritérium posuzování výkonnosti podniku. Na rozdíl od poměrových ukazatelů, které jsou výstupem finanční analýzy, nevyužívá EVA účetního zisku, ale je založena na tzv. ekonomickém zisku. Základním rozdílem mezi ekonomickým a účetním ziskem je fakt, že ekonomický zisk respektuje veškeré náklady

na vynaložený kapitál a to jak cizí, tak také vlastní (Fotr, Souček, 2005, s. 127). EVA představuje rozdíl mezi tzv. operativním ziskem po zdanění a náklady na použitý kapitál. Pro aplikaci konceptu je nutné upravit účetní model na model ekonomický, tzn. přiblížit vstupní data skutečnosti a to pomocí úprav rozvahy a hospodářského výsledku. Autoři konceptu definovali 164 možných úprav, avšak z praxe bývá nejčastěji aplikováno 5-6 úprav, aby účetní data byla ekonomicky smysluplná. Výběr použitých úprav se může lišit podnik od podniku, jelikož každý podnik je jedinečný (Knápková, Pavelková, 2012, s. 152).

Prvním krokem je **úprava rozvahy – vyčíslení čistých operativních aktiv** (NOA – Net Operating Assets). V první řadě je nutné upravit hodnotu aktiv v rozvaze o aktivaci položek, které v rozvaze chybí. Na příklad se může jednat o náklady na reklamu, logistiku, vzdělávání pracovníků, restrukturalizaci podniku, výzkum a vývoj a další položky přinášející dlouhodobý užitek v budoucnu. Pokud společnost hospodaří s pronajatým majetkem formou leasingu nebo ho má v nájmu, jedná se tak o aktiva podniku, i když české účetní standardy takto neuvažují. V dalších úpravách je nutné prověřit goodwill, oceňovací rozdíly dlouhodobého a oběžného majetku, metody odepisování nebo tvorbu nadbytečných rezerv (Knápková, Pavelková, 2010, s. 60). Dále je nutné určit aktiva, která pro vykonávání hlavní činnosti podniku nejsou nezbytná. Jedná se například o dlouhodobý finanční majetek, nedokončené investice, krátkodobé finanční majetek v případě, že jeho držená hodnota je vyšší než doporučená nebo nevyužité pozemky a budovy a jiný majetek provozně málo využitelný (Knápková, Pavelková, 2010, s. 60 - 61).

Přiměřeně s úpravou aktiv, je nutné upravit také stranu pasiv – tj. **snížit o pasiva, která nenesou náklad**, kdy se jedná především o krátkodobé závazky, nezpoplatněné dlouhodobé závazky a pasivní položky časového rozlišení (Knápková, Pavelková, 2010, s. 61). Druhý krok představují **úpravy výkazu zisku a ztráty – vymezení čistého operativního zisku** (NOPAT – Net Operating Profit After Taxes), nejčastěji bývá upravován výsledek hospodaření z běžné činnosti, kdy je nutné vyloučit placené úroky z finančních nákladů jejich přičtením zpět k výsledku hospodaření (projevily by se ve výpočtu EVA dvakrát – jednou při snížení NOPAT a podruhé v nákladech podniku). Dále je potřeba vyloučit položky, které se nebudou opakovat, např. prodej dlouhodobého majetku, rozpuštění rezerv aj. V neposlední řadě je nutné vyloučit výnosy z nepotřebných aktiv a výnosy a náklady spojené s dlouhodobým finančním majetkem, který nebyl uznán

jako operativní aktivum (Knápková, Pavelková, 2010, s. 62). Třetí krok představuje **výpočet nákladů na kapitál**, kdy při výpočtu EVA se vychází z vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC - Weighted Average Cost of Capital). Jedná se o vážený průměr nákladů vlastního a cizího úplatného kapitálu vyjádřený vzorcem:

*Rovnice 2 Výpočet vážených průměrných nákladů na kapitál  
(vlastní zpracování)*

$$WACC = i \cdot (1 - T) \cdot \frac{CK}{C} + N_{VK} \cdot \frac{VK}{C}$$

- Kde:  $i$  ... úroková sazba cizích zdrojů,  
 $T$  ... daňová sazba  
 $CK$  ... tržní hodnota úročeného cizího kapitálu  
 $VK$  ... tržní hodnota vlastního kapitálu  
 $C$  ... tržní hodnota celkového kapitálu ( $VK +$  úročené cizí zdroje)  
 $N_{VK}$  ... náklady na vlastní kapitál

Pramen: PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

Z vypočtených hodnot v předchozích krocích můžeme vyjádřit ukazatel EVA pomocí vzorce vyjádření v Rovnici 3.

*Rovnice 3 Výpočet ekonomické přidané hodnoty (vlastní zpracování)*

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot C$$

Pramen: PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

Ekonomická přidaná hodnota měří, jak za dané období přispěla společnost svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. Představuje ve své podstatě ekonomický zisk, který podnik vytvoří po uhrazení všech nákladů na kapitál, a to jak cizího kapitálu, tak i vlastního kapitálu v podobě nákladů obětovaných příležitosti (Knápková, Pavelková, 2010, s. 52).

### 3.2.3 Propojení BSC a EVA

Jako vrcholové měřítko finanční perspektivy BSC doporučují autoři Stewart a Zsolt, Remeš aplikaci ukazatele EVA, čímž dojde k propojení obou konceptů. Ekonomická přidaná hodnota v sobě zahrnuje mj. náklady na kapitál a lze ji využít napříč organizací, jelikož identifikuje generátory hodnoty – stává se tak vhodnou pro toto požití. EVA se může současně stát vhodným systémem pro odměňování zaměstnanců, čímž je lze účinně do konceptu zainteresovat (Pavelková, Knápková, 2012, s. 201).

Pavelková, Knápková (2012) definují výhody tohoto propojení:

- Požadavky vlastníků jsou zrcadleny v záměrech podniku.
- Dochází k identifikaci prvků a procesů, které přispívají k růstu hodnoty.
- Z pyramidového rozkladu EVA lze odvodit měřítko pro perspektivy BSC.
- Potenciál růstu hodnoty celého podniku je jedním z cílů BSC.
- BSC doplňuje finančně orientovaný přístup EVA o koncepci realizace strategie.
- Dlouhodobé dosahování EVA je podpořeno orientací BSC na budoucnost.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 ANALÝZA SPOLEČNOSTI RIM - CZ, SPOL. S R.O.

### 4.1 Představení společnosti

Dle Výpisu z obchodního rejstříku (2015) lze o společnosti RIM – CZ, spol. s r.o. konstatovat tyto skutečnosti:

<b>Obchodní firma:</b>	RIM - CZ, spol. s r.o.
<b>Sídlo:</b>	Otrokovice, Dr. E. Beneše 1015, PSČ 765 02
<b>Identifikační číslo:</b>	441 17 353
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Statutární orgán:</b>	jednatel - Ing. Milan Nagy jednatel - Rudolf Fukal
<b>Základní kapitál:</b>	15 000 000,- Kč

Společnost RIM-CZ s. r. o., se sídlem v Otrokovicích a s výrobním závodem v Tlumačově se zabývá výrobou kancelářského sedacího nábytku již od roku 1991. V začátcích se firma orientovala na výrobu kancelářských židlí, přičemž kladla důraz nejen na jejich kvalitu a vzhled, ale také na ergonomii (nauka o zkvalitnění systému člověk a stroj za pomoci vhodných rozměrů a tvarů jednotlivých pracovních nástrojů) sezení s cílem vyvinout takový typ židlí, který by neohrožoval zdraví lidí pracujících v kanceláři. Přestože výroba kancelářských židlí a křesel zůstává i nadále primární činností podniku, firma rozjíždí také řadu doplňkových programů jako je výroba barových židlí, sedacích či klubových sestav a podobně (RIM-CZ, spol. s r.o., 2015). Marketingová a obchodní politika firmy je zřejmá. Firma pravidelně vydává katalogy či prospekty vyráběného zboží, účastní se veletrhů a firemních prezentací, nabízí bezplatně osobní řešení firemních projektů, tedy výroby na míru a zajišťuje záruční a pozáruční servis. Zárukou kvality vyráběných produktů této společnosti je nejen podniková politika vývoje vlastních ergonomických a kvalitních výrobků, ale také řada certifikátů, spokojenost zákazníků a kvalifikovaní pracovníci.

Firma disponuje certifikáty, které dokladují, že společnost:

- Kontroluje vysokou kvalitu výrobku - **ISO 9001: 2008** (norma stanovující požadavky na systém řízení kvality).
- Sleduje principy řízení a dokumentace - **ISO 14001:2004** (norma zabývající se principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury a tak dále).
- Dodržuje pravidla dle systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – **ISO 18001:2007** (norma týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci).

Jak již bylo zmíněno, také spokojenost zákazníků je znakem kvality. Mezi zákazníky společnosti RIM-CZ s. r. o. patří například Airport Budapešť, Česká televize Praha, ČSA Praha, Slovenská národní banka v Bratislavě, centrála firmy Toyota v Kolíně či centrála Yamahy v Maďarsku (RIM-CZ, spol. s r.o., 2015).

*Tabulka 2 Počet zaměstnanců společnosti RIM-CZ, spol. s r. o.  
v letech 2007 – 2013 (vlastní zpracování)*

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Počet zaměstnanců</b>	71	77	80	58	59	59	64	66

Pramen: RIM-CZ, spol. s r. o., 2013. *Výroční zpráva: 1. 4. 2012 - 31. 3. 2013* [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a182135&dokumentId=C+3953%2fSL20%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=ag5e2m>

Firma dbá na vysokou kvalifikaci a motivaci pracovníků, proto svým zaměstnancům zajišťují pravidelná jazyková i odborná školení. Jelikož se firma dle prohlášení jednoho z jednatelů společnosti snaží zvyšovat výkon výroby za využití současného počtu lidí, je nutné zaměstnance vhodně motivovat – například bezplatnými sportovními aktivitami či rehabilitacemi (RIM-CZ, spol. s r. o., 2015).

#### 4.1.1 Hlavní odbytiště

Prodej je realizován na pěti hlavních trzích, v Česku, Německu, Maďarsku, na Slovensku, v Rumunsku a v menší míře společnost exportuje do Velké Británie, Belgie,

Finska a Gruzie, Francie, Polska a Rakouska. Výrobky jsou prodávány přes síť autorizovaných prodejců, v Německu, ve Francii a v Maďarsku přes obchodní zástupce. Nejvýznamnější je však trh domácí, kde se umisťují dvě pětiny produkce. Mezi lety 2011 – 2013 došlo k mírné změně rozložení zahraničního odbytu, kdy odbyt do Německa mírně klesl (1/5 v roce 2011 na 1/6 v roce 2013) a naopak vzrostl podíl na celkovém odbytu do Rumunska, Francie, Maďarska a Slovenska z 20% v roce 2011 na 28% odbytu v roce 2013. Odbyt do ostatních zemí také vzrostl z 10% na 15%. Můžeme tedy pozorovat tendence o decentralizaci odbytišť, čímž lze dosáhnou diverzifikace portfolia, kdy případné oslabení jedné z ekonomik nemá zásadní vliv na společnost (Výroční zpráva, 2011 až 2013, s. 3, 4).

#### 4.1.2 Předpokládaný vývoj

I přes optimistické scénáře o vývoji evropské ekonomiky je firma opatrnější a počítá, že kvůli přetrvávajícím strukturálním problémům budou evropské ekonomiky růst velmi málo anebo stagnovat. V dalším období by měla být situace společnosti přes přetrvávající ekonomickou stagnaci stabilizovaná; opět předpokládá mírný nárůst prodeje a kladný hospodářský výsledek. Avšak za této situace společnost vidí jako hlavní oblast rozvoje maximální zvyšování efektivity spolu s inovacemi a neustálým zvyšováním kvality výrobků. Hlavním úkolem byla tedy unifikace dílů ke snížení skladových zásob komponentů a snižování vstupních nákladů. Zároveň byla připravena do výroby řada výrobků v nižší cenové skupině (otočné pracovní židle a křesla, konferenční židle a sedací nábytek do veřejných prostor) pod obchodním označením FAN. Tento program měl zajistit možnost účastnit se ve výběrových řízeních s omezeným finančním rozpočtem a dodávek hlavně do státního sektoru (Výroční zpráva, 2011 až 2013, s. 4, 5).

## 4.2 SWOT analýza

V následující tabulce je zhodnoceno vnitřní prostředí společnosti RIM-CZ spol. s r.o., tj. její silné a slabé stránky a také vliv vnějšího prostředí na společnost a to jak pozitivní (příležitosti), tak samozřejmě i negativní (hrozby). Je nutné, aby vedení společnosti usilovalo o podporu silných stránek společnosti a naopak se snažilo eliminovat její slabé stránky. V rámci vnějších podmínek je nutné, aby společnost využila všechny

příležitosti dané trhem a naopak se snažila o snížení vlivu vnější hrozeb nebo z nich pro sebe vytvořila nové příležitosti.

Tabulka 3 SWOT analýza společnosti RIM-CZ spol. s r.o. (vlastní zpracování)

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<b>Vnitřní prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ zavedená značka, tradice firmy</li> <li>+ odbyt na zahraničních trzích</li> <li>+ certifikace ISO a další</li> <li>+ důraz na design a kvalitu</li> <li>+ kvalifikovaní pracovníci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká cena pro domácnost a maloobchod</li> <li>- oslabení pozice na domácím trhu</li> <li>- nízké ziskové marže</li> </ul>
	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<b>Vnější prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>! diverzifikace odbytišť</li> <li>! projekty EU na podporu kvalifikace zaměstnanců</li> <li>! pokles cen ropy jako jeden z primárních vstupů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? přetrvávající hospodářské recese</li> <li>? levnější konkurence</li> <li>? nestabilita Ukrajiny a Ruska</li> <li>? posilování kurzu koruny</li> </ul>

#### 4.2.1 Silné stránky

Nejdůležitějšími silnými stránkami firmy je zavedená značka a dlouholetá tradice firmy a také účast na zahraničních trzích. Jak vyplývá z výroční zprávy společnosti, firma mírně oslabuje na domácím trhu, avšak na zahraničních trzích posiluje. Důležité jsou pro společnost také certifikace ISO a OHSAS, které mají pozitivní vliv na systematický chod společnosti. Za velkou konkurenční výhodu lze také považovat důraz na kvalitu a design.

#### 4.2.2 Slabé stránky

Slabou stránkou společnosti je v první řadě vysoká cena výrobků pro domácnost a maloobchod, s čímž může souviset také oslabení na domácím trhu. Další nedostatky

spatřuji v generaci nízkých zisků, což zapříčiňuje nízká zisková marže. Pokud by se společnosti podařilo většinu nedostatků odstranit, stala by se z ní firma ještě silnější a stabilnější.

#### 4.2.3 Příležitosti

Za hlavní příležitost společnosti můžeme považovat diverzifikaci odbytu společnosti, kdy je nutné, aby se společnost nadále soustředila na rozšíření její působnosti, jelikož tím lze eliminovat vliv poruch jednotlivých zahraničních ekonomik. Dále je nutné pracovat na zvýšení kvalifikace zaměstnanců a zvýšení podílu znalostí ve společnosti, pro což lze využít operativní programy EU. V současné době dochází k poklesu cen ropy, což by mělo mít pozitivní vliv na společnost jak ve vztahu na PHM tak také na plasty, které zaujímají velký podíl v materiálové náročnosti výroby.

#### 4.2.4 Hrozby

Z celkového ekonomického prostředí vyplývá první a nejzákladnější hrozba – důsledky přetrvávající recese jak domácího trhu tak i trhů zahraničních. Avšak hrozba recese by mohla být využita jako příležitost. V tomto období dochází k podpoře výstavby budov, které potřebují sedací nábytek, proto by bylo vhodné se v této době zaměřit na rozšíření výroby levnějšího typu židlí FAN, které by mohly být využity pro tento segment. S tímto je ale také spojena hrozba levnější konkurence – nejsilněji z Číny a východní Asie. Jistým faktorem, který by mohl mít neblahý vliv na společnost, je nestabilita zahraničních trhů východní Evropy jako např. Ukrajina a Rusko. V neposlední řadě je výraznou hrozbou oslabení prodeje v České republice a vývoj měnového kurzu české koruny. Společnost 80 % komponentů nakupuje v zahraničí, největší import je z Itálie, Německa, Taiwanu a Číny. Posilování kurzu koruny tedy není pro společnost výhodou, jelikož na domácí trh situuje 2/5 svého prodeje a také vyplácí mzdy zaměstnancům.

### 4.3 Finanční analýza

Finanční analýza představuje soubor činností, jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. Měla by rozpoznat zdraví podniku, odhalit jeho slabé stránky, které by se do budoucna mohly stát pro podnik hrozbou, a identifikovat silné stránky, které by podnik mohl v budoucnu využít jako příležitost.

#### 4.3.1 Horizontální a vertikální analýza

Účetní uzávěrka ve společnosti RIM-CZ, spol. s.r.o. probíhá k 31.3. Pro zjednodušení a možnost porovnání s odvětvím je od tohoto data abstrahováno a došlo ke sloučení hospodářského roku s kalendářním. Data pro jednotlivé analýzy odvětví jsou čerpána ze stránek ČSÚ, nejnovější zveřejněné údaje jsou za rok 2012, kdy byly vyvěšeny na jejich webové stránce 1.9.2014.

##### 4.3.1.1 Analýza majetkové struktury

Společnost RIM-CZ, spol. s.r.o. z hlediska její majetkové struktury si v letech 2009 – 2013 (viz příloha P III) držela vyrovnanou hodnotu celkových aktiv, jejichž hodnota kolísá okolo hodnoty 100 mil. Kč. Poměr DM a OA je vyrovnaný, díky čemuž lze považovat tento podnik za stabilní. Ze změny DFM mezi lety 2008 a 2009 lze vyčíst, jakým způsobem se firma bránila propukající hospodářské krizi. Dalším důkazem může být prudký nárůst (1650 %) dlouhodobých pohledávek mezi těmito roky. Ekonomika v této době přestávala plně fungovat a mnoho společností nebylo schopno plnit své závazky věřitelským společnostem, proto jim začaly markantně růst nesplacené pohledávky.

Zajímavé je zvýšení objemu DNM v roce 2011, který meziročně vzrostl o 622 %, což může svědčit o nárůstu vlastnictví licencovaných produktů. I když meziroční zvýšení je vysoké, není ve srovnání s celkovými aktivy (0,73 %) objem DNM nijak podstatný. V roce 2012 došlo ke snížení celkové hodnoty aktiv, které bylo vyvoláno snížením hodnoty dlouhodobého majetku – nejvíce jej ovlivnilo snížení hodnoty dlouhodobého nehmotného majetku o téměř 40 %. V části oběžných aktiv lze pozorovat důsledky krize – snížení krátkodobého finančního majetku a nárůst dlouhodobých pohledávek téměř o 100 %. V roce 2013 byla celková hodnota aktiv opět zvýšena o 14 %,

tehdy došlo ke snížení DNM o 34 % a naopak zvýšení oběžných aktiv o 33 % – navýšení KFM o téměř 100 % a naopak pozitivní snížení dlouhodobých pohledávek o 47 %.

Společnost RIM - CZ, spol. s r.o. se svým poměrem DM a OA velmi podobá celkovému rozložení DM a OA v celém odvětví CZ-NACE 31 Výroba nábytku. Dále také výrazně vyšším podílem DHM nad ostatním dlouhodobým majetkem je firma značně podobná celému segmentu, což je typické pro výrobní odvětví (viz příloha P IV).

#### **4.3.1.2 Analýza finanční struktury**

Jak již bylo zmíněno, lze i v této části rozvahy pozorovat vpád hospodářské krize, což je nejvíce patrné na výsledku hospodaření běžného účetního období, který se výrazně propadl. Zlepšení je viditelné až v roce 2011. Toto zlepšení však nebylo způsobeno vymaněním se z krize. V roce 2012 došlo k výraznému poklesu o téměř 100 %. V roce 2013 došlo ke zvýšení celkové hodnoty pasiv o cca 16 %, kdy největší podíl na tomto zvýšení měl výsledek hospodaření – vzrostl dokonce o 1 605 % z 300 tis. Kč v roce 2012 na 5,116 mil. Kč v roce 2013 a společnost se tak opět vrátila v rámci výsledku hospodaření k hodnotám let před krizí. I když v roce 2013 společnost zvýšila své dlouhodobé závazky o 2 miliony Kč, je tento nárůst v porovnání s celkovými pasivy nepodstatný a společnost tedy nekryje své aktivity mnoha dlouhodobými bankovními úvěry, ale v zásadě využívá nejvýhodnější cesty – krátkodobé závazky, což jsou pro společnost vlastně krátkodobé úvěry s nulovým úrokem. Důležité je také zvýšení základního kapitálu mezi lety 2009 a 2010 o 2 500 %, na čemž je vidět snaha společníků investovat do chodu firmy. V rámci financování se společnost VK a CZ naopak vymyká celému odvětví, kde převládá poměr VK a CZ 1:1. Z hlediska finanční struktury firmy je zřetelný výrazně vyšší podíl cizích zdrojů nad vlastním kapitálem – cca 70 % - tento podíl je v rámci sledovaného období téměř konstantní.

Horizontální a vertikální analýzu majetkové struktury společnosti RIM - CZ, spol. s r.o. a odvětví je detailněji rozpracovaná v příloze P V a P VI.

#### **4.3.1.3 Analýza výnosů**

Na otázku zvýšení výsledku hospodaření za rok 2011 a 2013 položenou v předchozí části můžeme odpovědět tak, že je zřejmé zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb mezi lety 2010 – 2011 o 20 % a mezi lety 2012 – 2013 o 15 %, což svědčí o dobrém stavu podniku. Byly zde realizovány také tržby z prodeje DM a materiálu avšak svým podílem cca 1 až 2 % na celkových výnosech jsou zanedbatelné. V příloze P VII můžeme pozorovat, že struktura výnosů společnosti je v rámci sledovaného období konstantní.

Z hlediska struktury výnosů se opět potvrzuje začlenění firmy do výrobní oblasti, jelikož poměr tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb k celkovým výnosům je velmi vysoký, okolo 90 %, což je charakteristické také pro celé odvětví (viz příloha P VIII). Pouze tržby za prodej zboží zaostávají se svými necelými 2 % za celým odvětvím, kde je tento oddíl reprezentován cca 10 %.

#### **4.3.1.4 Analýza nákladů**

Z hlediska nákladů můžeme pozorovat nejvyšší zastoupení výkonové spotřeby na celkových nákladech, což je typické pro výrobní podnik. Výrazné zvýšení oproti předcházejícímu roku zaznamenaly pouze ostatní náklady, které však svým podílem cca 1 % na celkových nákladech nejsou nijak významné a jejichž výkyvy tedy není nutné se příliš zabývat. Mírné snížení a následné zvýšení nákladů v období 2009 – 2013 je způsobeno zmenšením objemu výroby v důsledku hospodářské krize, jak již bylo prokázáno na více úrovních. Podrobně je analýza provedena v příloze P IX.

V rámci celého odvětví je vývoj nákladů v letech 2008 – 2013 velmi podobný jako u samotné společnosti, viz příloha P X. Společný s odvětvím je také podíl osobních nákladů na celkových nákladech, a to cca 15 – 17 %.

#### **4.3.1.5 Analýza přidané hodnoty a výsledku hospodaření**

V rámci vývoje přidané hodnoty společnosti v letech 2008 – 2012 je zřejmý pokles osobních nákladů, jež mají největší podíl na celkové přidané hodnotě (cca 80 %), který byl vyvolán výrazným snížením počtu zaměstnanců mezi lety 2008 – 2009. Jeli-



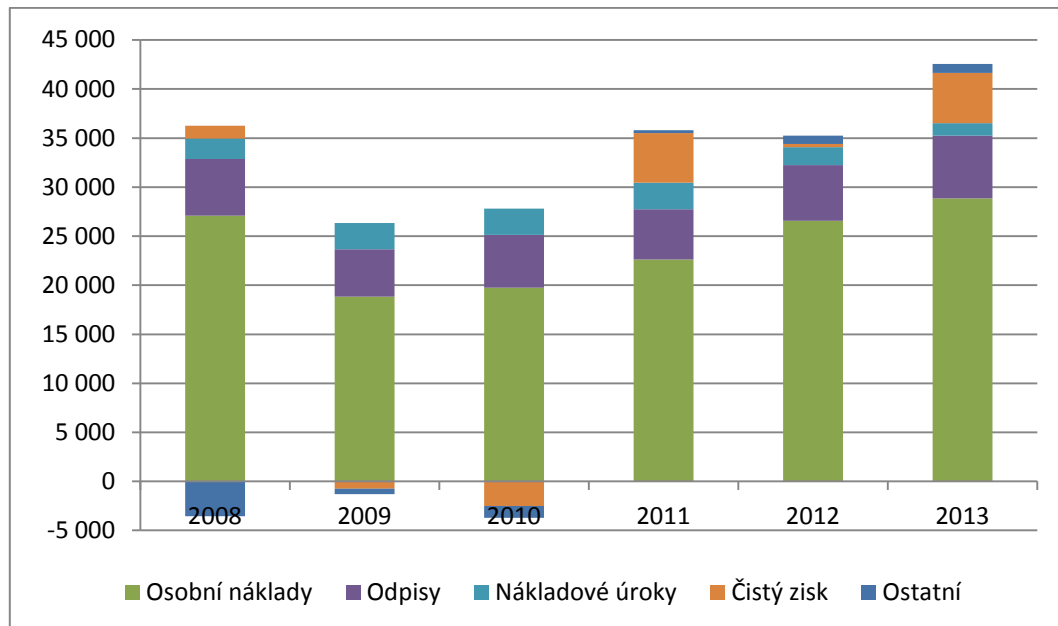
kož je v současné době počet zaměstnanců řádově na stejné úrovni jako v roce 2009 a můžeme pozorovat zvýšení těchto nákladů, lze usuzovat o zvýšení mezd zaměstnanců. Tento krok je určitě pozitivní v rámci motivace pracovníků a jejich loajalitě k firmě. Jak již bylo řečeno, výrazný je čistý zisk, který byl realizován díky tržbám z prodeje vlastních výrobků a služeb. Lze tedy považovat firmu za stabilizovanou po hospodářské krizi. Podíl a vliv dalších položek jsou ve srovnání s osobními náklady považovány za nevýznamné.

*Tabulka 4 Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření společnosti  
RIM-CZ spol. s r.o. (vlastní zpracování)*

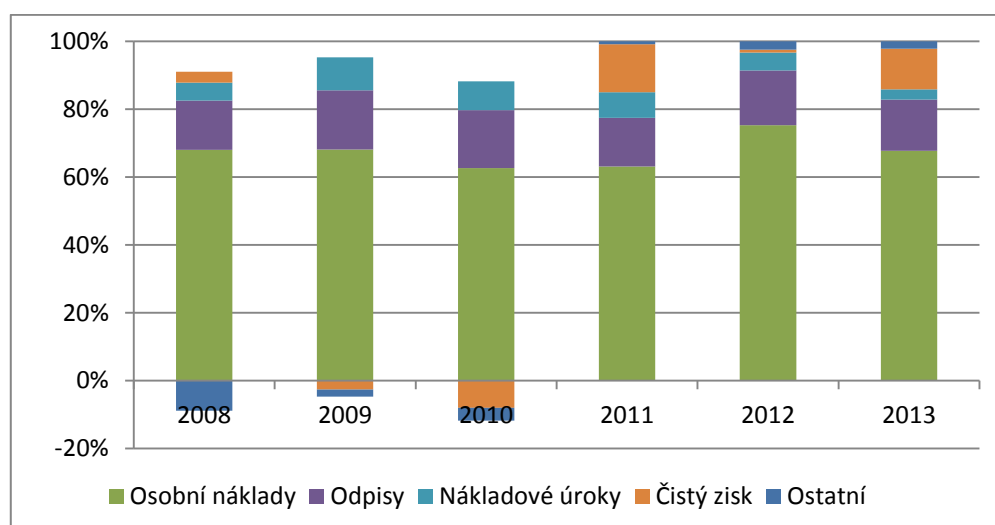
(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Osobní náklady	27 077	18 846	19 739	22 616	26 568	28 841
Odpisy	5 775	4 825	5 385	5 130	5 667	6 406
Nákladové úroky	2 112	2 664	2 669	2 704	1 855	1 282
Čistý zisk	1 287	-739	-2 512	5 048	300	5 116
Ostatní	-3 543	-572	-1 189	310	874	905
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>32 708</b>	<b>25 024</b>	<b>24 092</b>	<b>35 808</b>	<b>35 264</b>	<b>42 550</b>
Provozní VH	4 704	2 804	789	9 968	2 135	7 289
Finanční VH	-2 965	-3 662	-3 416	-4 087	-2 064	-1 479
Mimořádný VH	57	101	49	0	0	0
<b>VH za účetní období</b>	<b>1 287</b>	<b>-739</b>	<b>-2 512</b>	<b>5 048</b>	<b>300</b>	<b>5 116</b>
EBT	1 817	-757	-2 578	5 881	71	5 810
EBIT	3 929	1 907	91	8 585	1 926	7 074

Pramen: RIM-CZ, spol. s r. o., 2013. *Výroční zpráva: 1. 4. 2012 – 31. 3. 2013* [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a182135&dokumentId=C+3953%2fSL20%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=ag5e2m>

Na grafickém znázornění přidané hodnoty je zřejmá změna čistého zisku, kdy se z plusových hodnot, propadá do stále více záporných. Až v roce 2011 je patrný velký nárůst. Objem nákladových úroků a odpisů je v těchto letech více méně bez výrazné změny.



Obrázek 3 Vývoj přidané hodnoty společnosti RIM-CZ, spol. s r.o.  
(vlastní zpracování)



Obrázek 4 Struktura přidané hodnoty společnosti RIM-CZ, spol., s r.o.  
(vlastní zpracování)

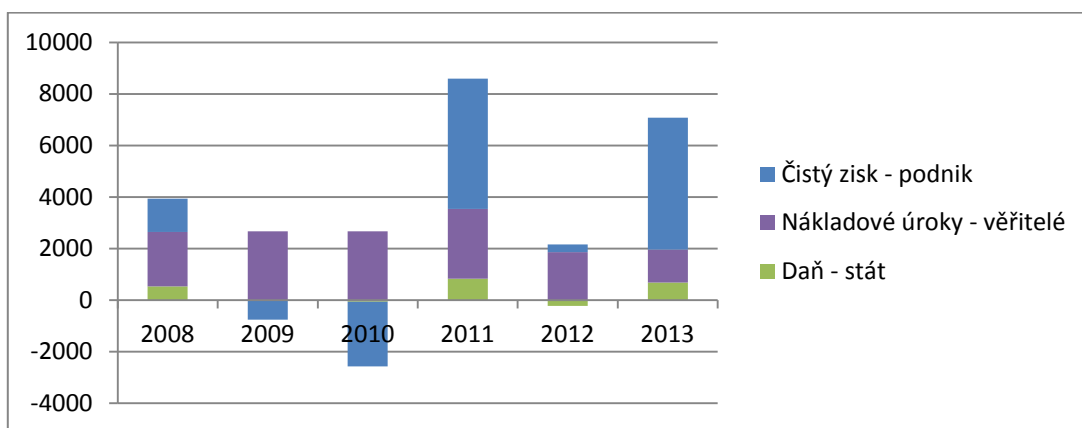
Z hlediska EBIT je taktéž patrné snížení v letech 2009 a 2010. Je zde vidět záporný výsledek ve vztahu ke státu, kdy v rámci ztráty podniku nebyla realizována kladná daňová povinnost. Nákladové úroky jsou v těchto letech mírně rostoucí, avšak ne nijak výrazně. V roce 2011 a 2013 došlo k výraznému zvýšení výsledku hospodaření, což také zásadně ovlivnilo EBIT. Daňová povinnost je tedy kladná – společnost musela

daně ze zisku hradit. Pozitivní je také, že mezi lety 2008 – 2013 stále klesá hodnota nákladových úroků.

Tabulka 5 Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním  
(vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Daň – stát	530	-18	-66	833	-229	676
Nákladové úroky – věřitelé	2 112	2 664	2 669	2 704	1 855	1 282
Čistý zisk – podnik	1 287	-739	-2 512	5 048	300	5 116
<b>EBIT</b>	<b>3 929</b>	<b>1 907</b>	<b>91</b>	<b>8 585</b>	<b>1 926</b>	<b>7 074</b>

Pramen: ČSÚ, 2014. *Ekonomické výsledky průmyslu ČR, obsah. ČSÚ* [online]. [cit. 2015-01-31]. Dostupné z: [http://csugeo.i-server.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/150141-14-r\\_2014](http://csugeo.i-server.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/150141-14-r_2014)



Obrázek 5 Dělení výsledku hospodaření společnosti RIM-CZ spol. s r.o. před úroky a zdaněním (vlastní zpracování)

#### 4.3.1.6 Analýza cash flow

Tabulka 6 ve zkrácené podobě ukazuje vývoj cash flow v jednotlivých letech rozdělený dle jednotlivých činností na cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti. Z vývoje peněžních toků lze vyvodit, že i přes záporné hodnoty čisté změny peněžních prostředků má podnik dostatečné množství peněžních prostředků. Peněžní tok z provozní činnosti je ve všech sledovaných letech kladný – peněžní příjmy z provozní činnosti převýšily náklady. Záporné hodnoty peněžního toku z investiční činnosti potvrzují, že společnost volně peněžní prostředky vynakládá na svůj další rozvoj. V rámci peněžního toku z finanční činnosti je zřejmý pokles, což svědčí o splátkách úvěrů.

Tabulka 6 Vývoj toků peněžní hotovosti společnosti RIM-CZ, spol. s.r.o.  
(vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Stav PP a peněžních ekvivalentů na začátku účetní období	4 424	2 328	3 009	1 058	2 430	1 739
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	7 446	6 429	336	9 297	28	6 603
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-37 193	-4 152	-3 227	-5 336	-3 658	-3 537
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	27 651	-1 596	940	-2 589	2 939	-1 386
<b>Čisté snížení, resp. zvýšení peněžních prostředků</b>	<b>-2 096</b>	<b>681</b>	<b>-1 951</b>	<b>1 372</b>	<b>-691</b>	<b>1 680</b>
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	2 328	3 009	1 058	2 430	1 739	3 419

Pramen: RIM-CZ, spol. s r. o., 2013. *Výroční zpráva: 1. 4. 2012 – 31. 3. 2013* [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a182135&dokumentId=C+3953%2fSL20%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=ag5e2m>

#### 4.3.1.7 Analýza čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál lze vypočítat jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobého cizího kapitálu. V jednotlivých letech nabývá čistý pracovní kapitál kladných hodnot a má rostoucí tendenci, z čehož lze usuzovat o dobré strategii podniku v rámci financování oběžných aktiv.

Tabulka 7 Vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti

RIM-CZ, spol. s r.o. (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>46 270</b>	<b>42 586</b>	<b>44 523</b>	<b>50 662</b>	<b>50 870</b>	<b>67 838</b>
<b>Cizí krátkodobý kapitál</b>	<b>44 585</b>	<b>37 436</b>	<b>42 370</b>	<b>45 374</b>	<b>48 031</b>	<b>59 003</b>
- krátkodobé závazky	22 296	20 406	22 447	26 955	23 339	34 286
- BÚ krátkodobé	22 289	17 030	19 923	18 419	24 692	24 717
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>1 685</b>	<b>5 150</b>	<b>2 153</b>	<b>5 288</b>	<b>2 839</b>	<b>8 835</b>

Pramen: RIM-CZ, spol. s r. o., 2013. *Výroční zpráva: 1. 4. 2012 – 31. 3. 2013* [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a182135&dokumentId=C+3953%2fSL20%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=ag5e2m>

### 4.3.2 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Data pro následující analýzy jsou čerpány z Výročních zpráv firmy RIM – CZ, spol. s r.o. v let 2009 – 2013, v rámci odvětví CZ-NACE 31 jsou data čerpána ze stránek ČSÚ, nejnovější zveřejněné údaje jsou za rok 2012, které byly vyvěšeny na jejich webové stránky 1.9.2014. Některá data však pro odvětví nebyla zjištěna, proto jsou proškrtuta.

#### 4.3.2.1 Analýza rentability

Z hlediska analýzy ukazatelů rentability je zřejmý výrazný pokles tržeb společnosti RIM – CZ, spol. s r.o. mezi lety 2009 – 2010, kdy na společnost nejvíce působila ekonomická krize. Následně v roce 2011 lze sledovat výrazné zvýšení rentability tržeb v porovnání s předcházejícími léty. Z toho je možno usoudit o dobrém stavu podniku a jeho snaze se vymanit z krize. V porovnání s celým odvětvím společnost dosahuje nižší rentability tržeb. Rentabilita kapitálu má podobný vývoj jako rentabilita tržeb. Tímto vývojem se mírně liší od celého odvětví, kde není tak výrazně skokový. Záporné hodnoty rentability jsou způsobené ztrátou v letech 2009 a 2010. V roce 2013 jsou ukazatele rentability v porovnání s odvětvím velmi podobné a kladné. Rentabilita vlastního kapitálu dosahuje dokonce 13 %, což je pro vlastníky podniku rozhodně pozitivní, jelikož tento výsledek svědčí o výnosnosti investice vlastních prostředků do společnosti. Obrázek 6 zobrazuje, že na rentabilitu celkového kapitálu působí spíše negativně rentabilita úplatného kapitálu. Je tedy nutné brát zřetel na řízení úvěrování společnosti, jelikož správným řízením cizího kapitálu může společnost zvýšit výnosnost celého podniku. Je nutné si uvědomit, jakou cenu má vlastní a cizí kapitál společnosti, kdy financování prostřednictvím vlastního kapitálu je ve většině případů dražší.

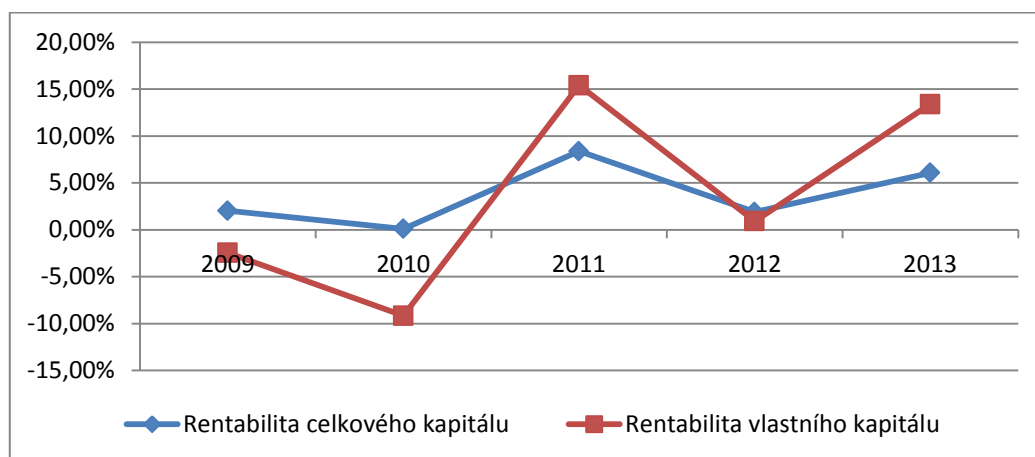
*Tabulka 8 Ukazatele rentability společnosti RIM – CZ, spol. s r.o.  
(vlastní zpracování)*

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Rentabilita tržeb</b>	-0,63%	-2,05%	3,42%	0,19%	2,78%
<b>Rentabilita výnosů</b>	1,54%	0,07%	5,55%	1,14%	3,67%
<b>Rentabilita celkového kapitálu</b>	2,01%	0,10%	8,37%	1,89%	6,06%
<b>Rentabilita úplatného kapitálu</b>	2,57%	0,13%	11,38%	2,45%	8,80%
<b>Rentabilita vlastního kapitálu</b>	-2,47%	-9,18%	15,39%	0,91%	13,39%

Tabulka 9 Ukazatele rentability odvětví  
(vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Rentabilita tržeb</b>	3,62%	2,30%	3,66%	4,03%	4,61%
<b>Rentabilita výnosů</b>	3,27%	2,26%	2,95%	3,34%	3,98%
<b>Rentabilita celkového kapitálu</b>	5,47%	3,19%	4,09%	4,59%	5,60%
<b>Rentabilita úplatného kapitálu</b>	10,51%	6,27%	7,31%	7,44%	8,46%
<b>Rentabilita vlastního kapitálu</b>	13,23%	7,70%	8,74%	9,49%	11,16%

Pramen: ČSÚ, 2014. *Ekonomické výsledky průmyslu ČR, obsah. ČSÚ* [online].  
[cit. 2015-01-31]. Dostupné z: [http://csugeo.i-server.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/150141-14-r\\_2014](http://csugeo.i-server.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/150141-14-r_2014)



Obrázek 6 Vývoj rentability společnosti RIM – CZ, spol. s r.o.  
(vlastní zpracování)

#### 4.3.2.2 Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Společnost RIM – CZ, spol. s r.o. vykazuje zvýšenou zadluženost, která je způsobena úvěrem, který si firma vzala k výstavbě nové výrobní haly. S tím je spojeno zvýšení doby splácení dluhu mezi lety 2009 – 2010, kdy nebylo vykazováno vysoké provozní CF a také navýšila své cizí zdroje. Pozitivní je, že úrokové krytí počítáno oběma metodami má rostoucí tendenci, z čehož lze soudit o schopnosti společnosti splácet své závazky a úroky z nich.

Tabulka 10 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury společnosti  
RIM – CZ, spol. s r.o. (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Celková zadluženost</b>	68,36%	71,19%	67,86%	67,48%	67,25%
<b>Míra zadluženosti</b>	2,16	2,47	2,12	2,08	2,05
<b>Podíl dlouhodobých CZ na CZ celkem</b>	42,14%	37,40%	34,81%	30,31%	22,27%
<b>Podíl dlouhodobých CZ na dlouhodobém kapitálu</b>	47,70%	48,04%	42,49%	38,70%	31,39%
<b>Krytí dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem</b>	0,58	0,55	0,65	0,67	0,81
<b>Krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobými zdroji</b>	1,11	1,06	1,13	1,09	1,19
<b>Úrokové krytí (počítání z EBIT)</b>	0,72	0,03	3,17	1,04	5,52
<b>Úrokové krytí (počítáno z CF)</b>	1,53	1,08	3,76	3,22	8,99
<b>Doba splácení dluhu</b>	10,06	201,43	7,49	2461,54	11,89

Tabulka 11 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury odvětví  
(vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012
<b>Celková zadluženost</b>	53,05%	46,93%	50,34%	52,45%
<b>Míra zadluženost</b>	1,28	1,00	1,04	1,04
<b>Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje</b>	17,81%	19,58%	26,55%	30,50%
<b>Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál</b>	18,59%	16,42%	21,64%	24,16%
<b>Vlastní kapitál/ dlouhodobý majetek</b>	0,84	0,97	1,05	1,07
<b>Dlouhodobé zdroje/ dlouhodobý majetek</b>	1,03	1,17	1,34	1,41
<b>Úrokové krytí (počítáno z EBIT)</b>	-*	-*	-*	-*
<b>Úrokové krytí (Počítáno z CF)</b>	-*	-*	-*	-*
<b>Doba splácení dluhu</b>	-*	-*	-*	-*

\* uvedená data nebyla dostupná

Pramen: ČSÚ, 2014. *Ekonomické výsledky průmyslu ČR, obsah*. ČSÚ [online]. [cit. 2015-01-31]. Dostupné z: [http://csugeo.i-server.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/150141-14-r\\_2014](http://csugeo.i-server.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/150141-14-r_2014)

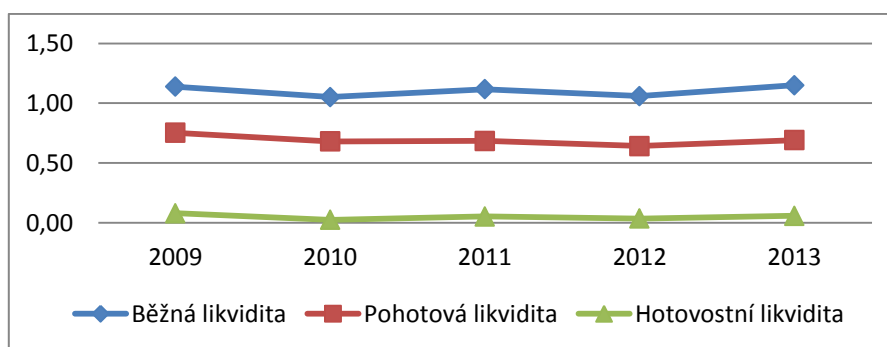
V rámci srovnání s odvětvím je viditelný výrazný rozdíl celkové zadluženosti, společnost má zadluženost 2x vyšší než odvětví, což lze také sledovat v rozdílné míře zadluženosti. V rámci krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobými zdroji je společnost i odvětví srovnatelné a lze konstatovat, že volí neutrální strategii financování.

#### 4.3.2.3 Ukazatele likvidity

Z hlediska ukazatelů likvidity dosahuje firma RIM – CZ, spol. s r.o. uspokojivých výsledků, které jsou však ve všech třech stupních likvidity nižší než je doporučená hodnota. Což znamená, že by firma měla vlastnit více likvidních zdrojů na úkor např. zásob nebo se snažit snížit podíl pohledávek na oběžných aktivech. Nejvíce problematická je okamžitá likvidita, kterou však může společnost řešit pomocí kontokorentních úvěrů. Avšak měla by také zvážit, jestli není tento způsob pro firmu příliš drahý. Z hlediska poměru ČPK je firma hluboko pod hodnotami celého odvětví.

Tabulka 12 Ukazatele likvidity společnosti RIM – CZ, spol. s r.o.  
(vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Běžná likvidita</b>	1,14	1,05	1,12	1,06	1,15
<b>Pohotová likvidita</b>	0,75	0,68	0,68	0,64	0,69
<b>Hotovostní likvidita</b>	0,08	0,02	0,05	0,04	0,06
<b>Podíl ČPK na OA</b>	12,09%	4,84%	10,44%	5,58%	13,02%
<b>Podíl ČPK na aktivech</b>	5,44%	2,26%	5,16%	2,78%	7,57%
<b>Likvidita z provozního CF</b>	0,17	0,01	0,20	0,00	0,11



Obrázek 7 Vývoj likvidity společnosti RIM – CZ, spol. s r.o.  
(vlastní zpracování)

Tabulka 13 Ukazatele likvidity odvětví (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012
<b>Běžná likvidita</b>	1,81	1,69	1,99	1,99
<b>Pohotová likvidita</b>	1,07	1,05	1,21	1,04
<b>Hotovostní likvidita</b>	0,14	0,19	0,26	0,18
<b>Podíl ČPK na OA</b>	44,80%	41,00%	49,70%	49,70%
<b>Podíl ČPK na aktivech</b>	17,70%	19,60%	24,20%	21,50%
<b>Likvidita z provozního CF</b>	_*	_*	_*	_*

\* uvedená data nebyla dostupná



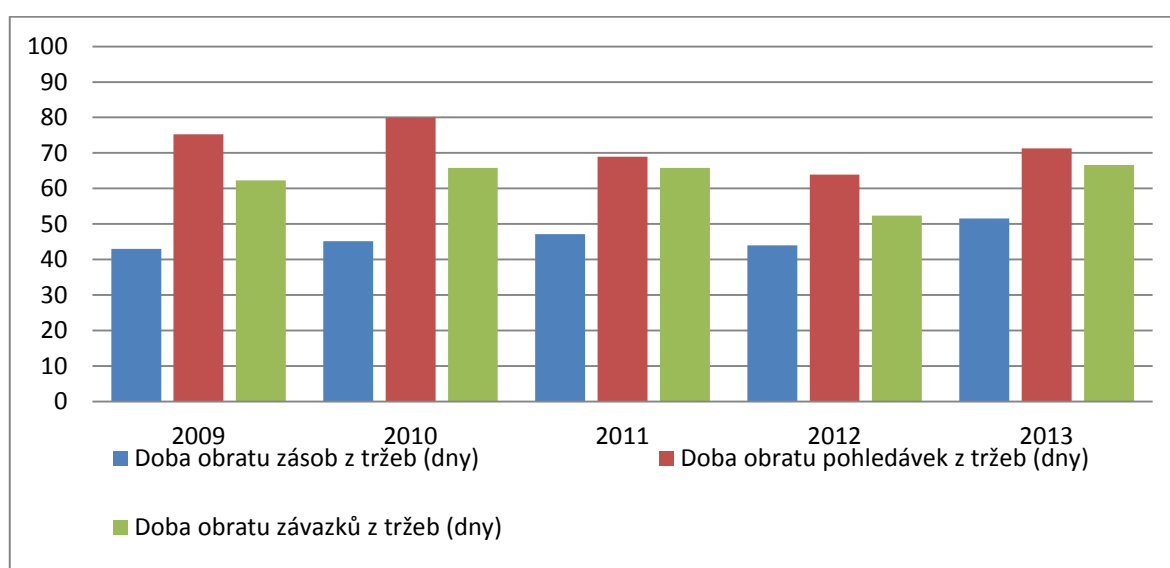
Pramen: ČSÚ, 2014. *Ekonomické výsledky průmyslu ČR, obsah. ČSÚ* [online]. [cit. 2015-01-31]. Dostupné z: [http://csugeo.i-server.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/150141-14-r\\_2014](http://csugeo.i-server.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/150141-14-r_2014)

#### 4.3.2.4 Ukazatele aktivity

V rámci ukazatelů aktivity si společnost RIM – CZ, spol. s r.o. vede v rámci doporučených hodnot a srovnání s odvětvím velmi dobře. Z hlediska obratu celkových aktiv z tržeb i výnosů dosahuje hodnot vyšších než 1, což znamená, že z 1 Kč majetku generuje 1,60 Kč zisku (rok 2012). Což je výrazně vyšší obratovost aktiv než u odvětví kde v roce 2012 dosahuje pouze hodnoty 1,01.

Tabulka 14 Ukazatele aktivity společnosti RIM – CZ, spol. s r.o.  
(vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Obrat celkových aktiv z tržeb</b>	1,27	1,32	1,46	1,60	1,62
<b>Obrat celkových aktiv z výnosů</b>	1,31	1,37	1,51	1,65	1,65
<b>Doba obratu zásob z tržeb (dny)</b>	43	45	47	44	52
<b>Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)</b>	75	80	69	64	71
<b>Doba obratu závazků z tržeb (dny)</b>	62	66	66	52	67
<b>Obratovost pohledávek</b>	4,78	4,50	5,22	5,63	5,05
<b>Obratovost závazků</b>	5,90	5,57	5,55	7,02	5,50



Obrázek 8 Vývoj ukazatelů obratovosti firmy RIM – CZ, spol. s r.o. ve dnech  
(vlastní zpracování)

Dále i u doby obratu zásob a pohledávek dosahuje společnost menšího počtu dnů, než je tomu v celém odvětví. Doba obratu zásob je naopak vyšší než v odvětví, avšak tento fakt je spíše pozitivní, jelikož je vidět, že se firma má výhodnější doby splatnosti u dodavatelů.

Tabulka 15 Ukazatele aktivity odvětví (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012
<b>Obrat celkových aktiv z tržeb</b>	1,1	1,01	0,98	1,01
<b>Obrat celkových aktiv z výnosů</b>	-*	-*	-*	-*
<b>Doba obratu zásob z tržeb (dny)</b>	53	65	70	73
<b>Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)</b>	66	87	85	67
<b>Doba obratu závazků z tržeb (dny)</b>	43	69	45	49
<b>Obratovost pohledávek</b>	5,43	4,13	4,23	5,34
<b>Obratovost závazků</b>	8,39	5,2	8,02	7,37

\* uvedená data nebyla dostupná

Pramen: ČSÚ, 2014. *Ekonomické výsledky průmyslu ČR, obsah*. ČSÚ [online]. [cit. 2015-01-31]. Dostupné z: [http://csugeo.i-server.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/150141-14-r\\_2014](http://csugeo.i-server.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/150141-14-r_2014)

#### 4.3.2.5 Ostatní poměrové ukazatele

Osobní náklady na zaměstnance se mezi lety 2009 – 2013 mírně zvyšují, což může být způsobeno hlavně zvýšením odvodů za sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance. Pozitivní je, že v souvislosti se zvyšujícími se osobními náklady na zaměstnance se již také zvyšuje jak přidaná hodnota na zaměstnance, tak i tržby na zaměstnance. Mírný propad je však viditelný mezi léty 2009 – 2010, který je však způsoben propadem tržeb způsobený ekonomickou krizí.

Tabulka 16 Další ukazatele společnosti RIM – CZ, spol. s r.o.

(vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Přidaná hodnota / počet zaměstnanců</b>	431	408	607	551	645
<b>Tržby / počet zaměstnanců</b>	2 077	2 120	2 534	2 540	2 834
<b>Osobní náklady / počet zaměstnanců</b>	325	335	383	415	437
<b>Výkonová spotřeba / výnosy</b>	75,15%	77,31%	73,01%	74,74%	74,55%
<b>Osobní náklady / výnosy</b>	15,23%	15,13%	14,62%	15,78%	14,96%
<b>Odpisy / výnosy</b>	3,90%	4,13%	3,32%	3,37%	3,32%
<b>Nákladové úroky / výnosy</b>	2,15%	2,05%	1,75%	1,10%	0,67%

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Přidaná hodnoty / výnosy</b>	20,23%	18,47%	23,15%	20,94%	22,07%
<b>Osobní náklady / přidaná hodnota</b>	75,31%	81,93%	63,16%	75,34%	67,78%
<b>Odpisy / přidaná hodnota</b>	19,28%	22,35%	14,33%	16,07%	15,06%
<b>Nákladové úroky / přidaná hodnota</b>	10,65%	11,08%	7,55%	5,26%	3,01%
<b>VH před zdaněním / přidaná hodnota</b>	-3,03%	-10,70%	16,42%	0,20%	13,65%

Tabulka 17 Další ukazatele odvětví (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2009	2010	2011	2012
<b>Přidaná hodnota / počet zaměstnanců</b>	330	331	326	349
<b>Tržby / počet zaměstnanců</b>	1 146	1 217	1 194	1 227
<b>Osobní náklady / počet zaměstnanců</b>	227	223	219	219
<b>Výkonová spotřeba / výnosy</b>	59,42%	59,40%	62,65%	61,91%
<b>Osobní náklady / výnosy</b>	18,69%	17,09%	17,32%	16,98%
<b>Přidaná hodnoty / výnosy</b>	27,10%	25,41%	25,80%	26,99%
<b>Osobní náklady / přidaná hodnota</b>	68,98%	67,26%	67,15%	62,90%

Pramen: ČSÚ, 2014. *Ekonomické výsledky průmyslu ČR, obsah. ČSÚ* [online]. [cit. 2015-01-31]. Dostupné z: [http://csugeo.i-server.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/150141-14-r\\_2014](http://csugeo.i-server.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/150141-14-r_2014)

Připadaná hodnota na zaměstnance, tržby na zaměstnance i osobní náklady na zaměstnance u společnosti RIM – CZ, spol. s r.o. převyšují hodnoty odvětví, z čehož můžeme vyvodit, že průměrný plat zaměstnanců společnosti je vyšší než v rámci odvětví a také jejich výkony jsou vyšší. Je tedy zřejmé, že firma dokáže se svými zaměstnanci generovat zisky a tedy je podporovat, jelikož jejich potenciál je zřejmý.

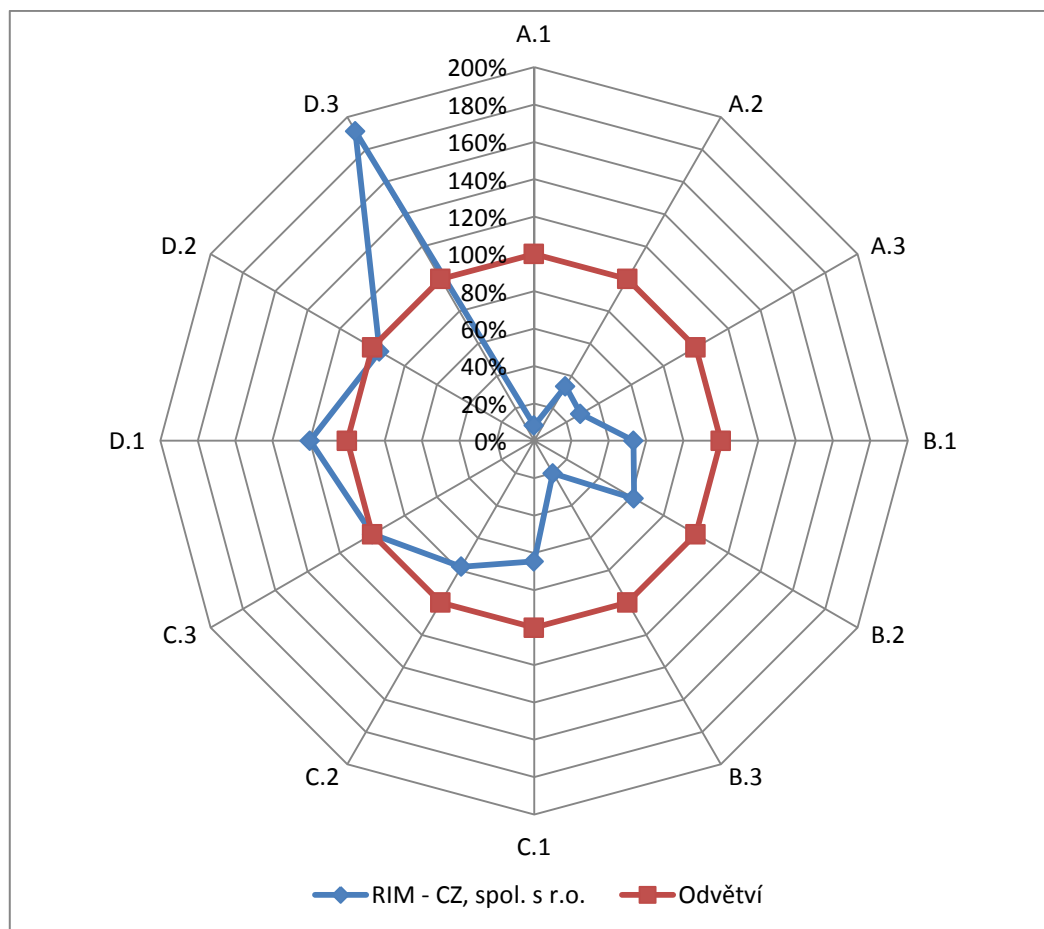
#### 4.3.3 Vyhodnocení analýzy poměrových ukazatelů – Spider analýza

Z obrázku lze vyčíst, že firma RIM – CZ, spol. s r.o. dosahuje z hlediska rentability vlastního kapitálu a aktiv oproti celému odvětví výrazně nižších hodnot, což není příliš pozitivní. V oblasti likvidity je výrazně blíže středu grafu, z čehož lze usuzovat o velmi nízké likviditě ve srovnání s odvětvím, kterou by měla společnost bezesporu navýšit, avšak pouze do takové výše, aby nedošlo k neefektivnímu umrtvování peněz. Zadluženost je vyšší než v celém odvětví, což je způsobeno velkými investicemi do výroby v minulosti (výstavba nové haly). V rámci obratovosti lze vidět, že firma využívá zdroje efektivněji než celé odvětví.

Tabulka 18 Porovnání poměrových ukazatelů firmy RIM-CZ, spol. s r. o., a odvětví v roce 2012 (vlastní zpracování)

		RIM – CZ, spol. s r.o.	Odvětví
Rentabilita	A.1 Rentabilita vlastního kapitálu	0,91%	11,16%
	A.2 Rentabilita aktiv	1,89%	5,60%
	A.3 Rentabilita výnosů	1,14%	3,98%
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	1,06	1,99
	B.2 Pohotová likvidita	0,64	1,04
	B.3 Hotovostní likvidita	0,04	0,18
Zadluženost	C.1 Vlastní kapitál / aktiva	32,40%	50,21%
	C.2 Krytí dlouh. majetku dlouh. kapitálem	1,09	1,41
	C.3 Úrokové krytí	1,04	_*
Obratovost	D.1 Obratovost aktiv	1,60	1,34
	D.2 Obratovost pohledávek	5,63	5,89
	D.3 Obratovost závazků	7,02	3,67

\* uvedená data nebyla dostupná



Obrázek 9 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti RIM – CZ, spol. s r.o. a odvětví v roce 2012 (vlastní zpracování)

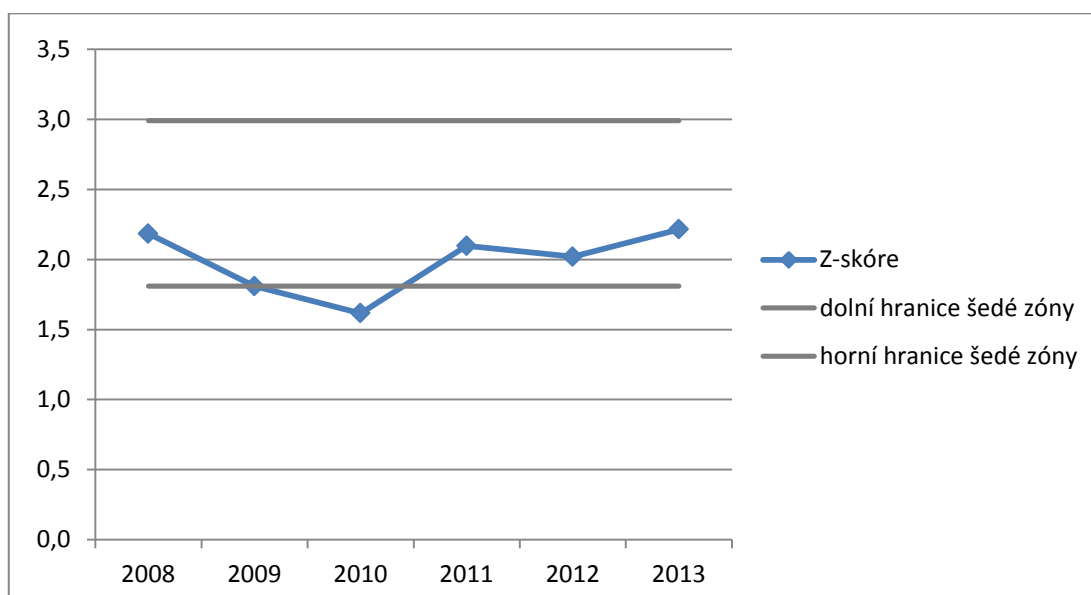
## 4.4 Souhrnné ukazatele

### 4.4.1 Z-skóre

Z grafu sestrojeného na základě výpočtů v následující tabulce je zřejmé, že se firma v rámci ukazatele Z-skóre pohybuje v šedé zóně, tzn. mezi hodnotami 1,81 – 2,99, což vyjadřuje nevyhraněnou finanční situaci firmy. Je to situace, která není pro firmu ani špatná, ani dobrá, můžeme soudit, že firma nemá silné finanční problémy, avšak je nutné dále zvyšovat obratovost majetku, což by pozitivně ovlivnilo hodnotu Z-skóre. V roce 2010 se však společnost vyskytovala pod dolní hranicí šedé zóny, což způsobila ekonomická krize, kdy společnost zaznamenala ztráty.

Tabulka 19 Výpočet Altmanova Z-skóre společnosti RIM-CZ spol. s r.o. (vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>0,717 x ČPK / aktiva</b>	0,012	0,039	0,016	0,037	0,020	0,054
<b>0,847 x nerozdělené zisky / A</b>	0,236	0,243	0,114	0,147	0,150	0,168
<b>3,107 x EBIT / aktiva</b>	0,122	0,063	0,003	0,260	0,059	0,188
<b>0,420 x VK / cizí zdroje</b>	0,171	0,194	0,170	0,198	0,202	0,204
<b>0,998 x T / aktiva</b>	1,642	1,270	1,313	1,455	1,588	1,599
<b>Z-skóre</b>	<b>2,183</b>	<b>1,809</b>	<b>1,616</b>	<b>2,097</b>	<b>2,019</b>	<b>2,215</b>



Obrázek 10 Výsledky Z-skóre společnosti RIM-CZ spol. s r.o. (vlastní zpracování)

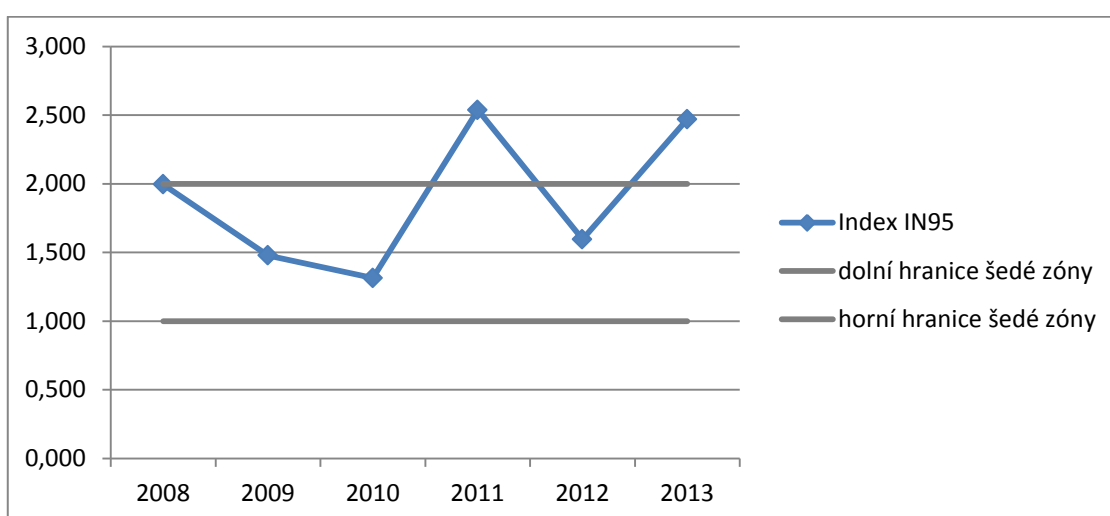
## 4.4.2 Index IN

### 4.4.2.1 Index IN95

Pro výpočet indexu IN95 byly použity váhy pro odvětví zpracovatelského průmyslu. Index důvěryhodnosti společnosti RIM-CZ spol. s r.o. se v letech 2008 – 2013 nacházel v šedé zóně, avšak v roce 2011 lze zaznamenat jeho zvýšení, což svědčí o zlepšení finančního zdraví podniku a ve srovnání s celým odvětvím je firma v dobrém stavu. Pouze v roce 2012 došlo k poklesu do šedé zóny, ale v roce 2013 se společnost dostává opět nad hranici šedé zóny.

Tabulka 20 Výpočet indexu IN95 společnosti RIM-CZ spol. s r.o.  
(vlastní zpracování)

	$V_n$	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>V1 x aktiva / cizí zdroje</b>	0,24	0,338	0,351	0,337	0,354	0,356	0,357
<b>V2 x EBIT / nákladové úroky</b>	0,11	0,205	0,079	0,004	0,349	0,114	0,607
<b>V3 x EBIT / aktiva</b>	7,61	0,299	0,153	0,007	0,637	0,143	0,461
<b>V4 x tržby / aktiva</b>	0,48	0,790	0,611	0,632	0,700	0,764	0,769
<b>V5 x oběžná aktiva / (kr.závazky + kr.bankovní úvěry)</b>	0,10	0,104	0,114	0,105	0,112	0,106	0,115
<b>V6 x závazky po době splatnosti / tržby</b>	11,92	0,260	0,169	0,229	0,385	0,112	0,160
<b>Index IN95</b>		<b>1,995</b>	<b>1,477</b>	<b>1,313</b>	<b>2,537</b>	<b>1,595</b>	<b>2,469</b>



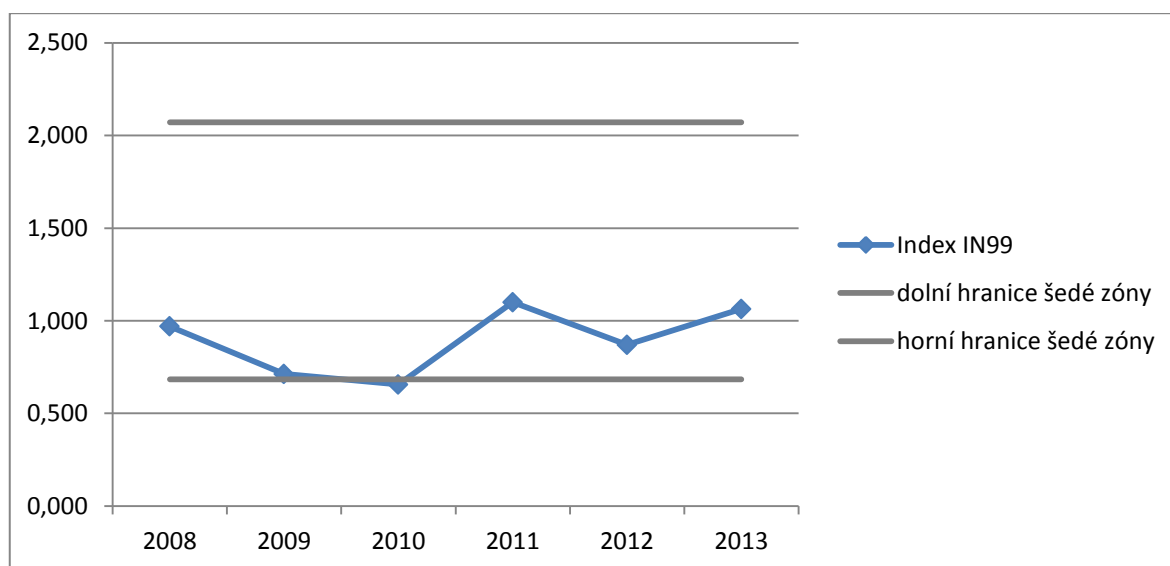
Obrázek 11 Výsledky indexu IN95 u společnosti RIM-CZ spol. s r.o.  
(vlastní zpracování)

#### 4.4.3 Index IN99

Z hlediska výkonnosti podniku pro vlastníka bylo zjištěno, že hodnoty se nacházejí v šedé zóně, což představuje signál o možných problémech, které by mohli v podniku vzniknout. Lze však konstatovat, že v roce 2011 dochází k vzestupu, který je pro podnik pozitivní. V roce 2012 však dochází k opětovnému poklesu – pohyb je pouze v rámci šedého pole, který je v roce 2013 opět vzestupný.

Tabulka 21 Výpočet indexu IN99 společnosti RIM-CZ spol. s r.o.  
(vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>-0,017 x aktiva / cizí zdroje</b>	-0,024	-0,025	-0,024	-0,025	-0,025	-0,025
<b>4,573 x EBIT / aktiva</b>	0,179	0,092	0,004	0,383	0,086	0,277
<b>0,481 x výnosy / aktiva</b>	0,798	0,629	0,660	0,726	0,793	0,794
<b>0,015 x oběžná aktiva / (kr.závazky + kr. bankovní úvěry)</b>	0,016	0,017	0,016	0,017	0,016	0,017
<b>Index IN99</b>	<b>0,969</b>	<b>0,713</b>	<b>0,656</b>	<b>1,100</b>	<b>0,870</b>	<b>1,064</b>



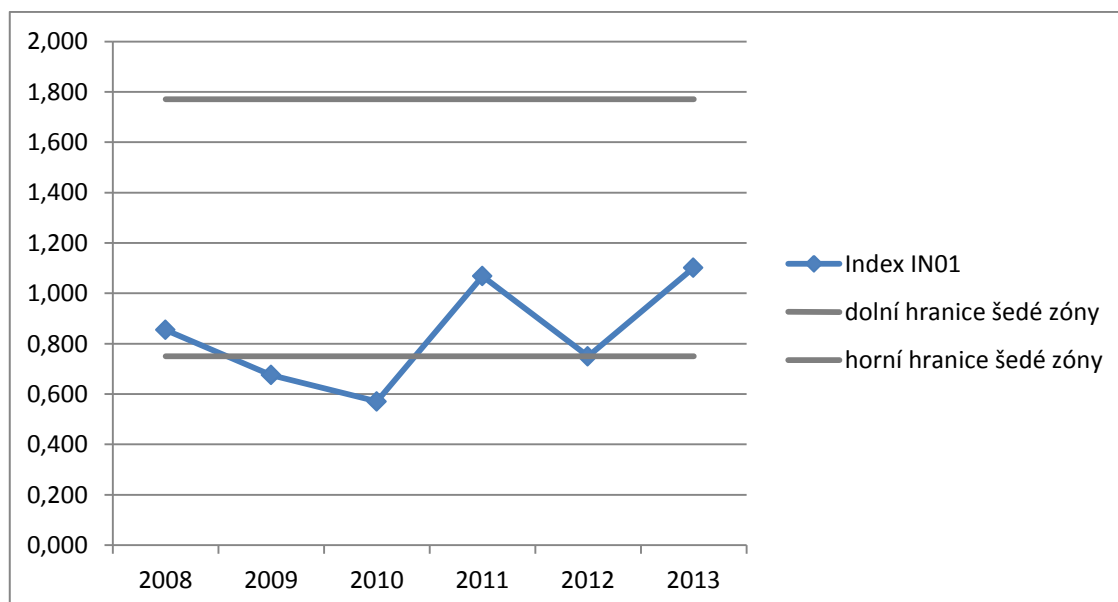
Obrázek 12 Výsledky indexu IN99 u společnosti RIM-CZ spol. s r.o.  
(vlastní zpracování)

#### 4.4.4 Index IN01

Index IN01 spojuje východiska předchozích modelů a z grafu lze vyčíst, že podnik se v době krize dostal do problému, ze kterých se postupně vymaňuje, a v roce 2011 se dostal do šedé zóny, ve které setrvává až do roku 2013. Na tomto výsledku se podepsala nejvíce nízká rentabilita celkového kapitálu, kterou by se měla společnost pokusit zvýšit.

Tabulka 22 Výpočet indexu IN01 společnosti RIM-CZ spol. s r.o.  
(vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>0,13 x aktiva / cizí zdroje</b>	0,183	0,190	0,183	0,192	0,193	0,193
<b>0,04 x EBIT / nákladové úroky</b>	0,074	0,029	0,001	0,127	0,042	0,221
<b>3,92 x EBIT / aktiva</b>	0,154	0,080	0,004	0,332	0,074	0,238
<b>0,21 x výnosy / aktiva</b>	0,348	0,348	0,348	0,348	0,346	0,347
<b>0,09 x oběžná aktiva / (kr.závazky + kr.bankovní úvěry)</b>	0,093	0,102	0,095	0,100	0,095	0,103
<b>Index IN01</b>	<b>0,855</b>	<b>0,676</b>	<b>0,570</b>	<b>1,068</b>	<b>0,750</b>	<b>1,102</b>



Obrázek 13 Výsledky indexu IN01 u společnosti RIM-CZ spol. s r.o.  
(vlastní zpracování)

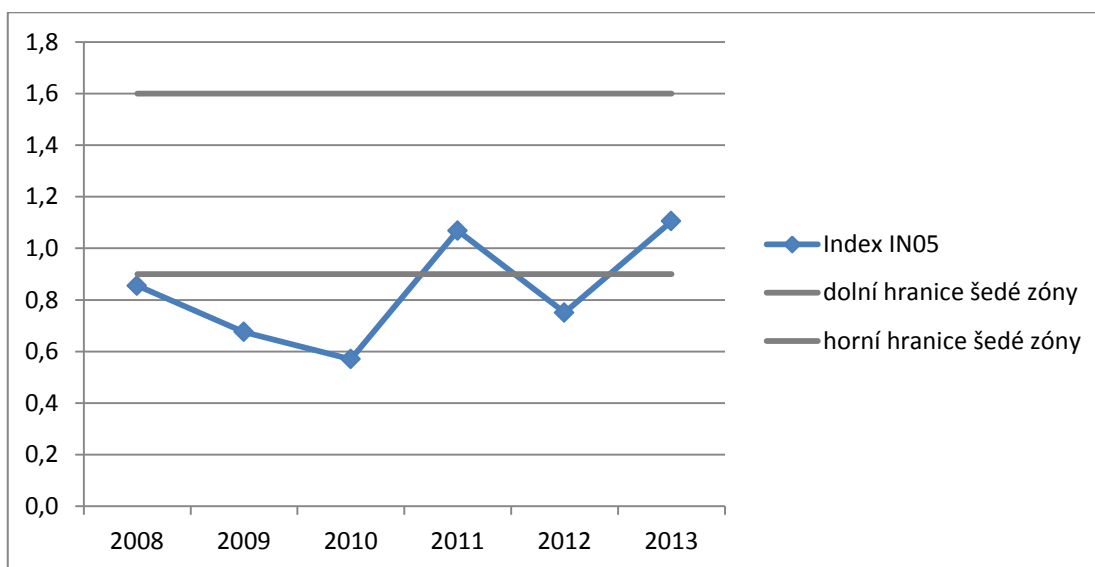


#### 4.4.5 Index IN05

Index IN05 představuje pouze aktualizaci indexu IN01 a tudíž ukazuje téměř stejné hodnoty jako předchozí index. V rámci aktualizace byla zvýšena dolní hranice šedé zóny, proto se může jevit, že podnik má výraznější problémy.

Tabulka 23 Výpočet indexu IN05 společnosti RIM-CZ spol. s r.o.  
(vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>0,13 x aktiva / cizí zdroje</b>	0,183	0,190	0,183	0,192	0,193	0,193
<b>0,04 x EBIT / nákladové úroky</b>	0,074	0,029	0,001	0,127	0,042	0,221
<b>3,97 x EBIT / aktiva</b>	0,156	0,080	0,004	0,332	0,075	0,241
<b>0,21 x výnosy / aktiva</b>	0,348	0,274	0,288	0,317	0,346	0,347
<b>0,09 x oběžná aktiva / (kr.závazky + kr. bankovní úvěry)</b>	0,093	0,102	0,095	0,100	0,095	0,103
<b>Index IN05</b>	<b>0,855</b>	<b>0,676</b>	<b>0,570</b>	<b>1,068</b>	<b>0,751</b>	<b>1,105</b>



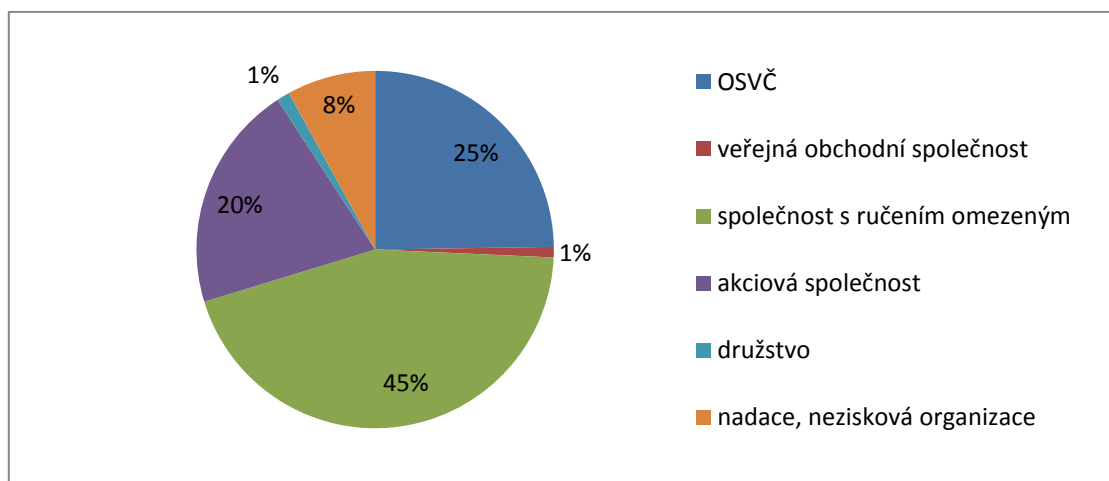
Obrázek 14 Výsledky indexu IN05 u společnosti RIM-CZ spol. s r.o.  
(vlastní zpracování)

## 5 ANALÝZA EKONOMICKÉHO OKOLÍ SPOLEČNOSTI RIM - CZ, SPOL. S R.O.

Analýza ekonomického okolí společnosti RIM-CZ spol. s r.o. byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření na celkovém počtu 422 respondentů. Zkoumané okolí obsahuje podniky, které lze charakterizovat jako dodavatelské, subdodavatelské, odběratelské a konkurenční. V tomto okolí ale existuje i řada podniků, které nejsou se zkoumanou společností spojeny žádným ekonomickým vztahem, přesto vytváří okolí zkoumaného podniku. Mezi faktory, které tyto zdánlivě nesouvisející podniky v okolí přinášejí, patří například jejich samotná aktivita a produkce, která je spojená s úrovní mezd v regionu a dále jejich samotná poptávka po všech výrobních faktorech, zejména po práci, znalostech, kapitálu a technologiích. Tyto faktory lze zahrnout mezi faktory ovlivňující úroveň znalostně intenzivních aktivit. Respondentům byl předložen dotazník obsahující 20 otázek, jeho znění je v příloze P I této práce.

### 5.1 Analýza podmínek všech respondentů

V rámci dotazníkového šetření byly v první sekci otázek zjišťovány podmínky respondentů. Bylo zjištěno, že v rámci právní formy podnikání převládá společnost s ručením omezeným (45 % respondentů), dále OSVČ (25 %) a akciová společnost (20 %). O zbývajících 10 % se dělí neziskové organizace, družstva a v.o.s. Toto rozložení odpovídá obecnému rozložení právních forem podnikání v ČR. Tyto výsledky shrnuje Obrázek 15.

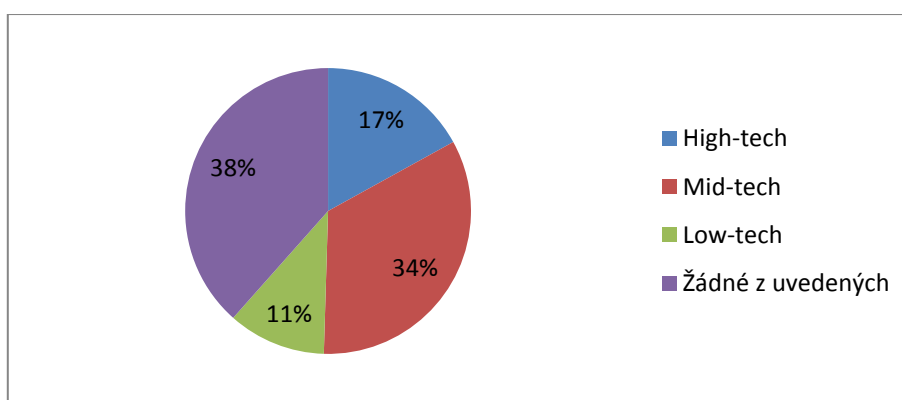


Obrázek 15 Právní forma podnikání respondentů (vlastní šetření)

Dále bylo zjišťováno, do jakého sektoru se řadí podnikání respondentů. Nejvíce (21 %) respondentů své podnikání zařadilo do ostatních činností, nejspíše z důvodu, že nebyli schopni určit, do jakého odvětví přímo jejich podnikání spadá. Dále 17 % respondentů odpovědělo, že se jejich podnikání zabývá zpracovatelským průmyslem, 16 % velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel a 9 % stavebnictví. Do zbývajících sektorů je rozděleno zbývajících 37 %. Přehledné rozdělení četností odpovědí je graficky zpracováno v příloze P II této práce.

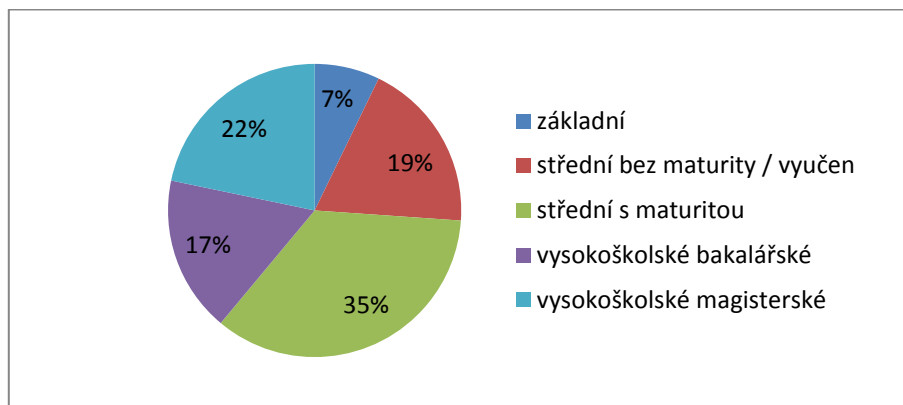
## 5.2 Analýza využití znalostně intenzivních aktivit v podnikání

V druhé sekci dotazníku byly otázky směřovány na využití znalostí a znalostně-intenzivních aktivit (Knowledge-Intensive Activities – KIA) v jejich podnikání. Bylo zjištěno, že 62 % podniků se domnívá, že odvětví, ve kterém provozuje své podnikání, se řadí mezi výrobky nebo služby s vysokou přidanou hodnotou. Z hlediska používaných technologií můžeme pozorovat, že 34 % respondentů používá Mid-tech technologie, což potvrzuje hypotézu o zvyšování podílu těchto technologií v rámci tuzemské ekonomiky obecně. Představuje tedy živnou půdu pro rozvoj znalostně-intenzivních služeb. 17% podíl High-tech technologií je více než pozitivní pro vývoj ekonomiky, kdy útlum primárního a sekundárního sektoru trendem současné společnosti.



Obrázek 16 Rozložení odpovědí respondentů dle používaných technologií v sektorech (vlastní šetření)

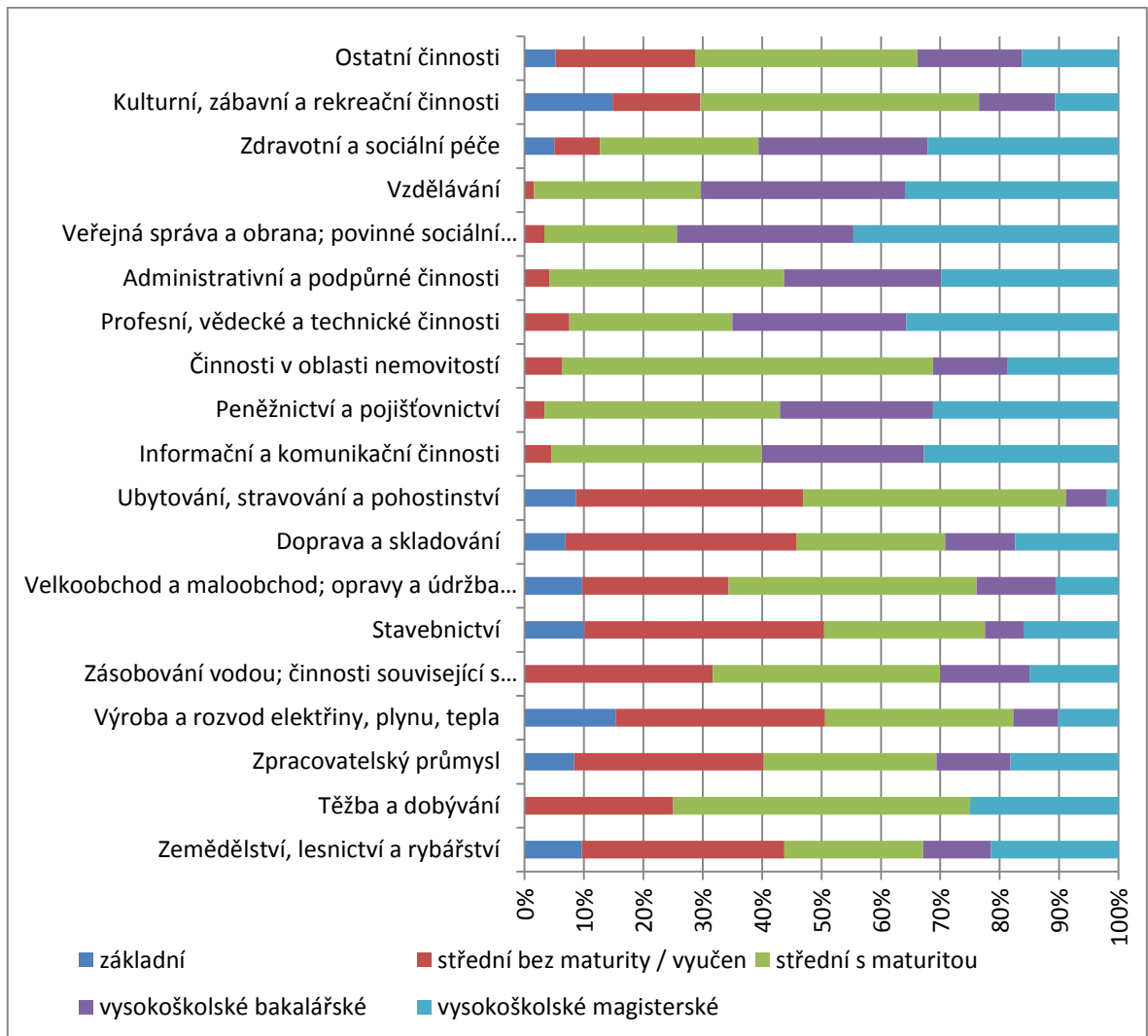
Jedním z dalších parametrů pro zjištění využití KIA u respondentů bylo, jaké nejvyšší dosažené vzdělání je požadováno u zaměstnanců.



*Obrázek 17 Nejvyšší požadované dosažené vzdělání zaměstnanců respondentů (vlastní šetření)*

Obrázek 17 zobrazuje procentuální rozložení požadovaného vzdělání respondenty. Největší podíl 35 % zaujímá středoškolské vzdělání s maturitou a vysokoškolské vzdělání (bakalářské a magisterské celkem) požaduje jako minimální 39 % respondentů, což v součtu převyšuje podíl středoškoláků. Znamená to, že pro zaměstnavatele je důležité vzdělání jejich zaměstnanců a požadují jeho vysokou úroveň. Můžeme uvažovat, že tyto podniky využívají znalosti svých zaměstnanců pro své činnosti.

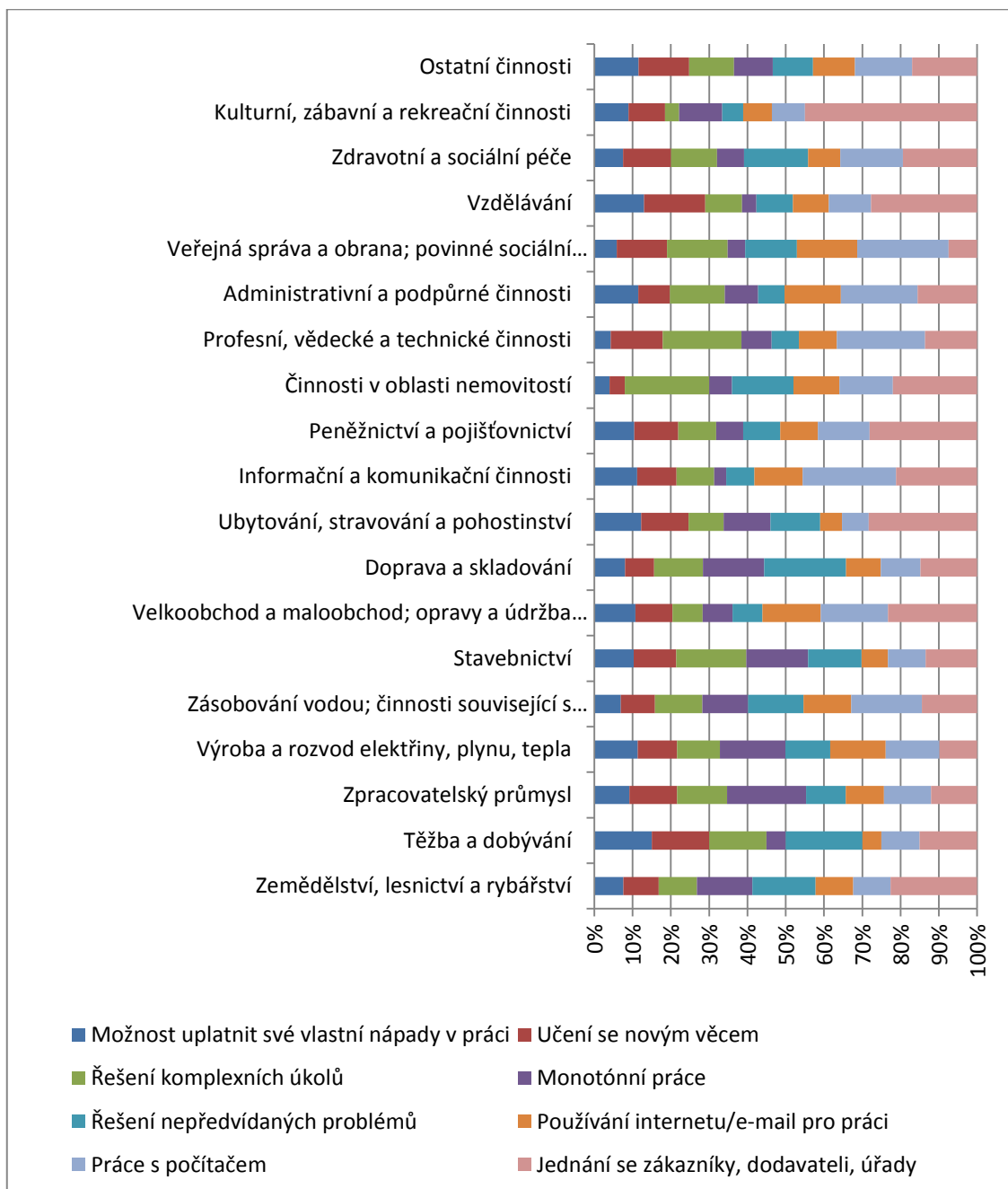
Dále byly odpovědi tříděny dle jednotlivých sektorů a dostáváme tedy ucelený obraz o rozložení - výsledek zobrazuje Obrázek 18. V sektoru Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení zaujímá požadavek na vysokoškolsky vzdělané pracovníky dokonce téměř 75%, což potvrzuje jeho zařazení do Znalostních služeb (KIS) dle NACE Rev. 2. Naopak v odvětví Ubytování, stravování a pohostinství je požadavek na vysokoškolsky vzdělané zaměstnance nejnižší (7 %), převažuje zde požadavek na středoškolské vzdělání (44 %) a nižší, což opět potvrzuje zařazení do sekce služeb méně náročných na znalosti – obchodní (Less Knowledge-Intensive Market Services) dle NACE Rev. 2. Ve zpracovatelském průmyslu je rozložení požadavku na dosažené vzdělání téměř konstantní. Vysokoškolské, středoškolské vzdělání s maturitou i bez maturity zaujímá shodně 30 %, čili je zde potenciál pro rozvoj znalostních služeb.



Obrázek 18 Požadavek minimálního dosaženého vzdělání dle sektorů  
(vlastní šetření)

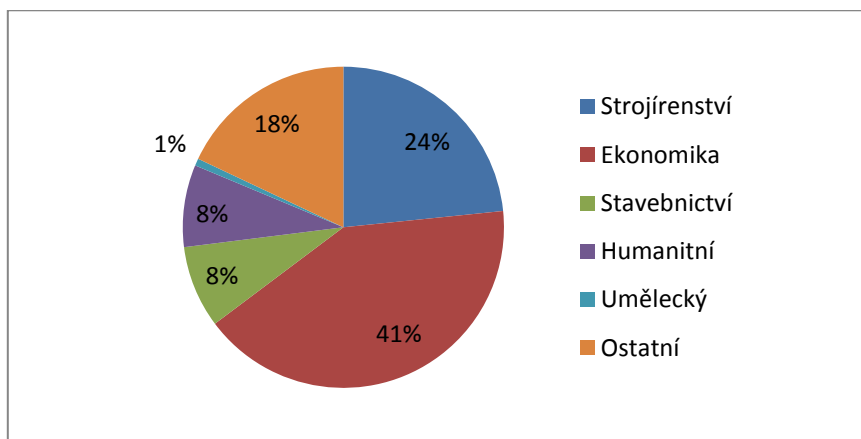
Dalším předpokladem pro rozvoj znalostně intenzivních služeb je rozložení aktivit, při kterých pracovníci v rámci pracovního dne využívají své znalosti. Obrázek 19 shrnuje data získání dotazníkovým šetřením. Ne všechny služby jsou totiž znalostně intenzivní a ne všechny pracovní činnosti ve službách jsou znalostní. Znalostní práce lze charakterizovat činnostmi jako učení se novým věcem nebo řešení komplexních úkolů. Ve službách už z jejich definice, dochází více ke kontaktu se zákazníky než v jiných sektorech. Obrázek 19 zobrazuje hlavní rozdíly napříč jednotlivých odvětví. V některých odvětvích – Peněžnictví a pojišťovnictví, Veřejná správa a Vzdělávání – převládá řešení komplexních úkolů, řešení nepředvídatelných problémů, učení se novým věcem, práce s počítačem a používání internetu a naopak minimálně se provádí

monotónní práce. Ta naopak převládá v odvětví Ubytování, stravování a pohostinství nebo Doprava a skladování (Miles, 2008, s. 3). Pro tyto činnosti je však nutné zajistit dodatek vzdělaných zaměstnanců, což potvrzuje hypotézu o potřebě minimálního dosaženého vzdělání, avšak ne všechny podniky upřednostňují ve volbě nových zaměstnanců vysokoškolsky vzdělané uchazeče. Celých 62 % respondentů odpovědělo, že nedávají přednost při výběru nových zaměstnanců vysokoškolsky vzdělaným lidem. Zbýlých 38 % respondentů bylo dotazováno, jakým oborům dávají přednost.



Obrázek 19 Rozložení pracovních činností zaměstnanců v jednotlivých odvětvích (vlastní šetření)

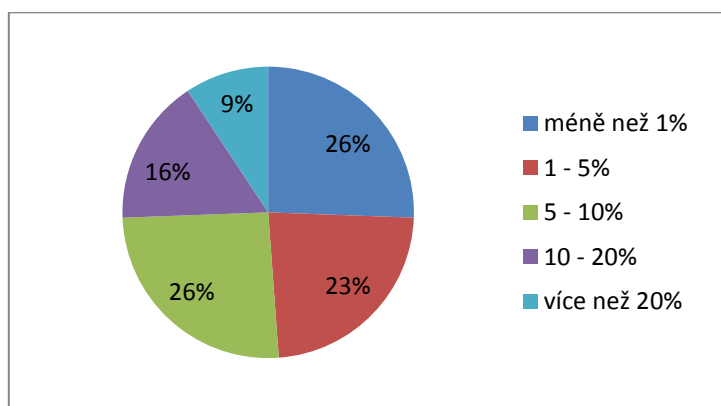
Obrázek 20 ukazuje, že privilegovaným oborem uchazečů o zaměstnání je ekonomika (41 %) a strojírenství (24 %). Poptávka po ekonomicky vzdělaných lidech tkví nejspíš v univerzálnosti tohoto vzdělání, jelikož se prolíná všemi oblastmi podnikání.



Obrázek 20 Požadované obory vysokoškolského vzdělání  
(vlastní šetření)

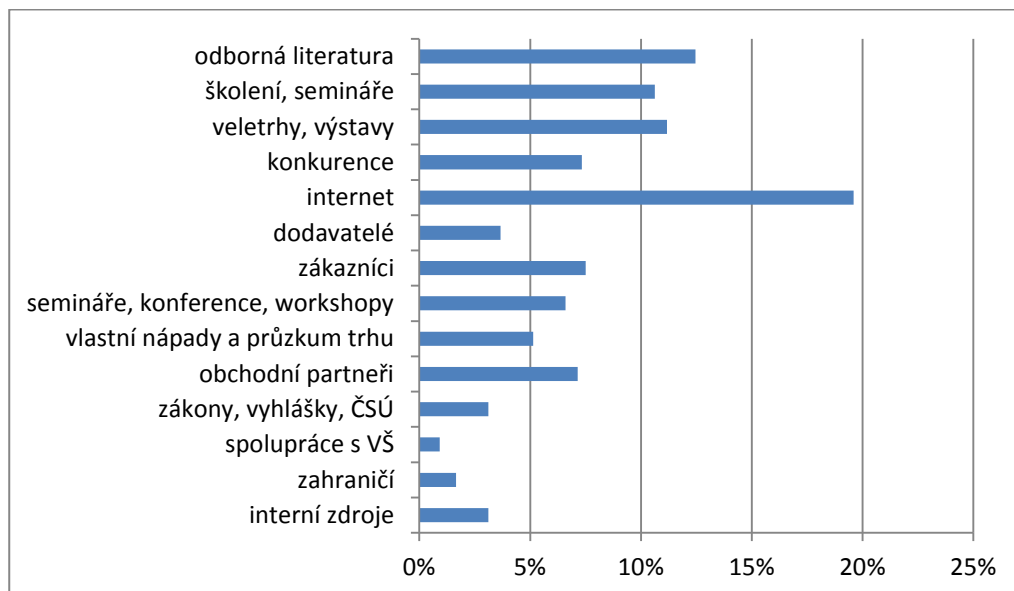
### 5.3 Analýza získávání nových informací a trendů

Pokud má oblast podnikání potenciál do budoucna, je nutné brát zřetel na změnu trhu a získávání nových informací. Celých 95 % podniků odpovědělo, že jejich podnikání potenciál do budoucna má. Zbýlých 5 % potenciál nevidí, jelikož je jejich odvětví na ústupu, sílí konkurenční tlak v podobě levné konkurence ze zahraničí nebo vidí problém v legislativě. Možností, jak získat nové informace pro rozvoj podnikání je několik. První možností je investice do vědy a výzkumu. Čtvrtina respondentů potvrdila, že do VaV investuje. Obrázek 21 ukazuje, že společnosti investují průměrně 5 – 10 % ročně ze zisku.



Obrázek 21 Roční investice do VaV (vlastní šetření)

Otázkou však zůstává, jakým způsobem nové informace získává zbylých 76 % podniků. Odpověď podává Obrázek 22.



Obrázek 22 Způsob získávání nových informací (vlastní šetření)

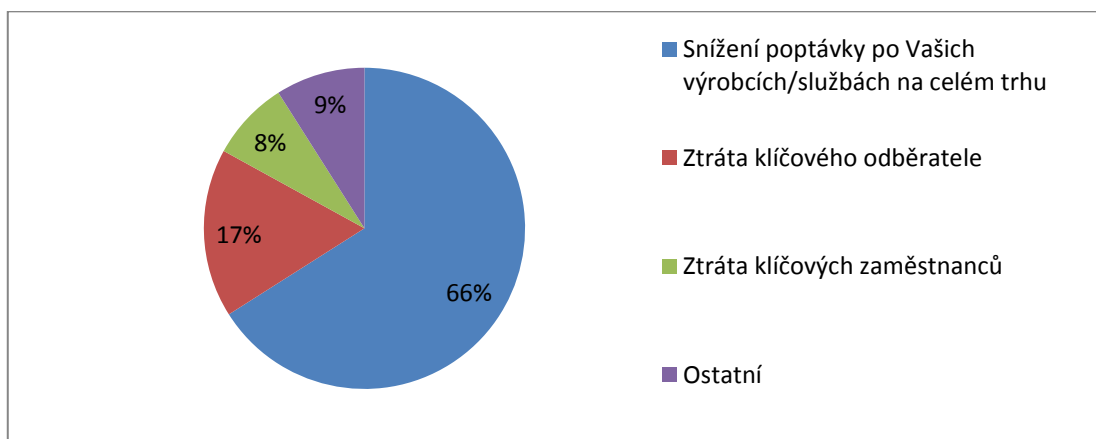
Jednoznačně nejvíce informací hledají firmy na internetu, dále pak v odborné literatuře, na školeních a veletrzích. Podstatná část respondentů také uvedla, že nové trendy zjišťuje od svých zákazníků nebo také od konkurence. Pouze 1 % odpovědí zmínilo spolupráci s vysokými školami, což není pozitivní, jelikož tímto způsobem je možné získat nové informace a analýzy levně a došlo by tak k podpoře aplikace praxe do vzdělávání, což je obecně požadováno za žádoucí.

#### 5.4 Analýza postoje organizací k inovacím a hrozbám

Pro podniky je však také důležité nejenom se přizpůsobovat současným trendům, ale nové trendy i vytvářet. Takové firmy se nazývají inovátory – za ty se dle provedeného dotazníkového šetření považuje 33 % dotazovaných, zbylých 67 % se pokládá za tržní následovatele. Toto zjištění je pozitivní, jelikož u tržních inovátorů je nutné zajistit dostatek znalostních pracovníků a podporovat znalostně intenzivní aktivity. Podporou znalostí a VaV však podniky také vytváří určitý způsob obrany proti hrozbám. V čem podniky spatřují největší hrozby? Obrázek 23 ukazuje, že 66 % společností po-



važuje jako klíčovou hrozbu snížení poptávky po svých výrobcích/službách a 17 % ztrátu klíčového odběratele. Před těmito hrozbami se společnosti nemohou zcela bránit, jelikož je nemohou přímo ovlivnit. Naopak hrozbu ztráty klíčového zaměstnance, kterou za zásadní považuje 8 % podniků, ovlivnit lze. Podniky si tedy již začínají uvědomovat, že znalosti a zkušenosti jejich zaměstnanců jsou pro ně existenciálně důležité a měly by proto budovat silný tým kvalitních zaměstnanců.



Obrázek 23 Klíčové hrozby působící na současné podniky (vlastní šetření)

## **6 PROJEKT IMPLEMENTACE ZNALOSTNĚ INTENZIVNÍCH AKTIVIT JAKO NÁSTROJE PRO ZVYŠOVÁNÍ BUDOUCÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI RIM – CZ, SPOL. S R.O.**

### **6.1 Cíle projektu**

Cílem projektu je zvýšení budoucí výkonnosti společnosti RIM – CZ, spol. s r.o. na základě zvýšení podílu znalostně intenzivních aktivit na celkových aktivitách společnosti. Tento cíl lze dosáhnout zvýšením počtu pracovníků, kteří vytváří hodnoty na základě svých znalostí. Tabulka 2 ukazuje, že v roce 2008 byla v rámci počtu pracovníků na svém vrcholu – celkem zaměstnávala 80 lidí. V současné době zde pracuje 66 zaměstnanců a je tedy možné, aby se počet zaměstnanců zvýšil. Právě tato „volná“ pracovní místa by mohla být obsazena znalostními pracovníky, čímž by se zvýšil jejich podíl ve společnosti. Prostředkem k implementaci této strategie je použit systém BSC popsany v teoretické části této práce. Tento systém totiž spojuje perspektivu finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Právě perspektiva učení se a růstu v sobě zahrnuje důraz na znalosti zaměstnanců, což představuje základní cíl této práce.

### **6.2 Ekonomická přidaná hodnota**

Pro aplikaci a sledování projektu implementace BSC je nutné zjistit, jakou má společnost RIM-CZ, spol. s r.o. ekonomickou přidanou hodnotu, která objektivně hodnotí hodnotu společnosti pro své majitele a ukazuje na faktory, které její hodnotu nejvíce ovlivňují. Výpočet ukazatele Economic Value Added (EVA) je proveden za poslední čtyři sledovaná období, tedy roky 2010 až 2013. Výpočet hodnoty ekonomické přidané hodnoty je podmíněn několika kroky a úpravami, jejichž provedení je prezentováno v přílohách X – XII.

#### **6.2.1 Vymezení hlavní činnosti podniku**

Hlavní činností podniku je výroba a prodej kancelářských židlí a křesel s cílem vyrábět a prodávat takové židle a křesla, které přispějí ke kultivaci a zdraví uživatelů.

## 6.2.2 Výpočet ekonomické přidané hodnoty

Tabulka 24 Výpočet EVA společnosti RIM-CZ spol. s r.o.  
(vlastní zpracování)

EVA	2010	2011	2012	2013
NOA	72 336	73 404	77 903	80 923
NOPAT	-1 679	6 658	2 992	3 638
WACC	11,92%	13,09%	12,37%	7,25%
<b>Ekonomická přidaná hodnota</b>	<b>-10 299</b>	<b>-2 951</b>	<b>-6 645</b>	<b>-2 232</b>

EVA	2010	2011	2012	2013
RONA	-2,32%	9,07%	3,84%	4,50%
RONA-WACC	-14,24%	-4,02%	-8,53%	-2,76%

Na základě výše provedených úprav byly zjištěny hodnoty ukazatele ekonomické přidané hodnoty ve sledovaných letech. Z výsledků můžeme konstatovat, že vývoj ukazatele EVA podniku není příliš pozitivní; ve všech čtyřech sledovaných letech je EVA záporná. Došlo sice k výraznému zlepšení mezi lety 2010 a 2011, avšak v roce 2012 došlo opět k propadu tohoto ukazatele, který byl opět zlepšen v roce 2013 a společnost dosahuje nejlepšího výsledku ve všech sledovaných letech.

## 6.3 Aplikace projektu prostřednictvím BSC

V rámci aplikace Balanced Scorecard na společnost RIM-CZ spol. s r.o. je nutné definovat vize, strategie, strategické cíle, strategickou mapu, měřítka a akce, kdy naším cílem je identifikovat nefinanční drivery.

### 6.3.1 Definice vize a strategie

Vizi společnosti RIM-CZ, spol. s r.o. byla již od svého založení výroba vlastní kancelářské židle, kdy byl kladen důraz na filosofii zdravého sezení. Další poznatky z intenzivního výzkumu v oblasti ergonomie však ovlivnily i další vývoj společnosti. Hlavnímu poslání společnosti tedy odpovídá záměr vyrábět a prodávat židle, které přispívají ke kultivaci a ozdravení kancelářského prostředí, což plně vystihuje slogan „PRO ZDRAVÉ SEZENÍ“.

*Strategie* podniku může být obecně vymezena těmito body:

- vlastní vývoj výrobků ve spolupráci se špičkovými designéry se snahou mít „vlastní tvář“ a přivést na trh ergonomický výrobek pro dlouhodobé užívání;
- spokojenost zákazníků, což zabezpečí vynikající výrobky, služby a servis – koncept služeb „vše pod jednou střechou“;
- ekologie – prioritně používat nezávadné materiály na vstupu, výrobní procesy a technologie neprodukující škodliviny a ekologickou likvidaci odpadů;
- kvalifikovaní a motivovaní pracovníci, kteří přinášejí firmě největší prospěch a přidanou hodnotu, mj. v rámci projektu EU: Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost;

Tabulka 25 Strategická témata společnosti RIM-CZ spol. s r.o.

(vlastní zpracování)

<b>Finanční</b>				
<b>Zákaznická</b>				
<b>Procesů</b>				
<b>Učení se a růstu</b>				
	„vlastní tvář“ výrobků	koncept služeb „vše pod jed- nou střechou“	ekologie	vzdělávání zaměstnanců

Tabulka 26 Vlivy strategie na finanční výkonnost (vlastní zpracování)

Charakteristiky strategie	Vliv na výkonnost	Odhad síly vlivu
<b>„vlastní tvář“ výrobků</b>		
vyšší cena produktů	růst ceny → tržby	mírný
vyšší přidaná hodnota	růst PH / tržby	velký
spolupráce s designéry	růst N na služby	střední
vyšší technologická náročnost	růst Odpisy / tržby	mírný
<b>koncept služeb „vše pod jednou střechou“</b>		
vynikající výrobky	růst N na materiál	střední
komplexní služby a servis	růst N na vzdělávání	mírný
<b>ekologie</b>		
nezávadné materiály na vstupu	růst N na materiál	střední
ekologická likvidace odpadů	růst N na služby	střední
<b>vzdělávání zaměstnanců</b>		
školení zaměstnanců	růst N na vzdělávání	střední
motivace a iniciativy zaměstnanců	růst osobních N	střední
operační program Lidské zdroje a zaměstnanost	růst dotace	střední

### 6.3.2 Finanční perspektiva

Strategický cíl: *Zvýšit hodnotu podniku*

Popis cíle: Jedná se o vrcholový cíl podniku a je tudíž nutné všechny dílčí cíle tomuto cíli přizpůsobit. V rámci finanční perspektivy můžeme tohoto cíle dosáhnout pouze zvýšením RONA a snížením nákladů kapitálu.

Strategický cíl: *Zvýšení rentability investovaného kapitálu*

Popis cíle: Na základě zvýšení RONA (rentabilita investovaného kapitálu) lze předpokládat zvýšení ukazatele EVA, který je primární při určování hodnoty podniku. V současné situaci dosahuje podniku záporných hodnot EVA. Je tedy primární dosáhnout co největšího růstu EVA, ideálně kladné hodnoty. Toho lze dosáhnout rychlejším růstem tržeb než je růst nákladů.

Strategický cíl: *Snížení nákladů kapitálu*

Popis cíle: Náklady kapitálu podniku mají velký vliv na ekonomickou hodnotu podniku. Zásadní je pro podnik jeho zadluženost a skladba úvěrů. Zde převažují náklady na krátkodobé cizí zdroje, jejichž využívání je pro podnik velmi drahé.

### 6.3.3 Zákaznická perspektiva

Strategický cíl: *Zavádění jedinečných řešení pro zákazníky*

Popis cíle: V mnohých případech je pro korporátní zákazníky důležitá možnost výroby přímo na míru dle jejich individuálních přání. Je nutné inovovat výrobky v rámci strategie ergonomických výrobků a hledat pro zákazníka nejlepší poměr mezi designem, kvalitou a vlivem na zdravé sezení.

Strategický cíl: ***Komplexní řešení pro zákazníky***

Popis cíle: Zavádět komplexní řešení pro zákazníky je nedílnou součástí strategie „vše pod jednou střechou“. Je podstatné dbát na to, že nízká cena není vždy nejdůležitějším faktorem pro zákazníka – např. kvalitní a rychlé služby bez dlouhých čekacích dob jsou v mnoha případech podstatnými prvky při rozhodování o výběru dodavatele. Vysoká kvalita výrobků může být zákazníkovi prezentována např. prodlouženými zárukami výrobků. U kolekce pod názvem RIM drží společnost záruku 5 let, na kolekci FAN 3 roky. U ostatních výrobků platí zákonná záruční lhůta 2 roky.

Strategický cíl: ***Rozvoj servisních služeb***

Popis cíle: V rámci předpokladu, že nejenom naše společnost bude růst, ale také nároky našich zákazníků budou růst, je nutné budovat si s nimi dobré vztahy a informovat je o nových výrobcích a službách. Možností je například bezplatný pravidelný servis výrobků v rámci záruční doby (mj. kontrola a případné seřízení pohyblivých částí židle) – možnost vstřípení společnosti do podvědomí zákazníků, udržení si zákazníka i na další období.

#### **6.3.4 Perspektiva interních procesů**

Strategický cíl: ***Vysoký důraz na ekologii výrobků***

Popis cíle: V rámci firemní strategie je nutné prioritně používat nezávadné materiály na vstupu, výrobní procesy a technologie neprodukující škodliviny a ekologickou likvidaci odpadů.

Strategický cíl: ***Ergonomické výrobky „pro zdravé sezení“***

Popis cíle: Nutnost dodržovat při návrhu výrobků zásady ergonomie pro podporu cíle společnosti „pro zdravé sezení“. Na základě vývoje nových řešení

může firma získat náskok před konkurencí a zvýšit také zájem ze strany zákazníka.

Strategický cíl: ***Zvýšit využití zdrojů***

Popis cíle: Tento cíl se netýká pouze firemních procesů a technologií, ale společnosti jako celku. Je nutné efektivně využívat všechny kapacity podniku, a to jak výrobní tak prostorové. Jelikož společnost investovala nemalé prostředky do výstavby nové výrobní haly, je nutné, aby byly tyto nové prostředky byly zcela využity.

### **6.3.5 Perspektiva učení se a růstu**

Strategický cíl: ***Zvýšit iniciativu zaměstnanců***

Popis cíle: Zvýšit iniciativu zaměstnanců je možné např. použitím bonusového modelu na základě vývoje EVA. Tím je podpořen hlavní cíl společnosti na zvýšení hodnoty podniku a také je dostatečně motivován vrcholový management podniku.

Strategický cíl: ***Rozvoj kvalifikace zaměstnanců***

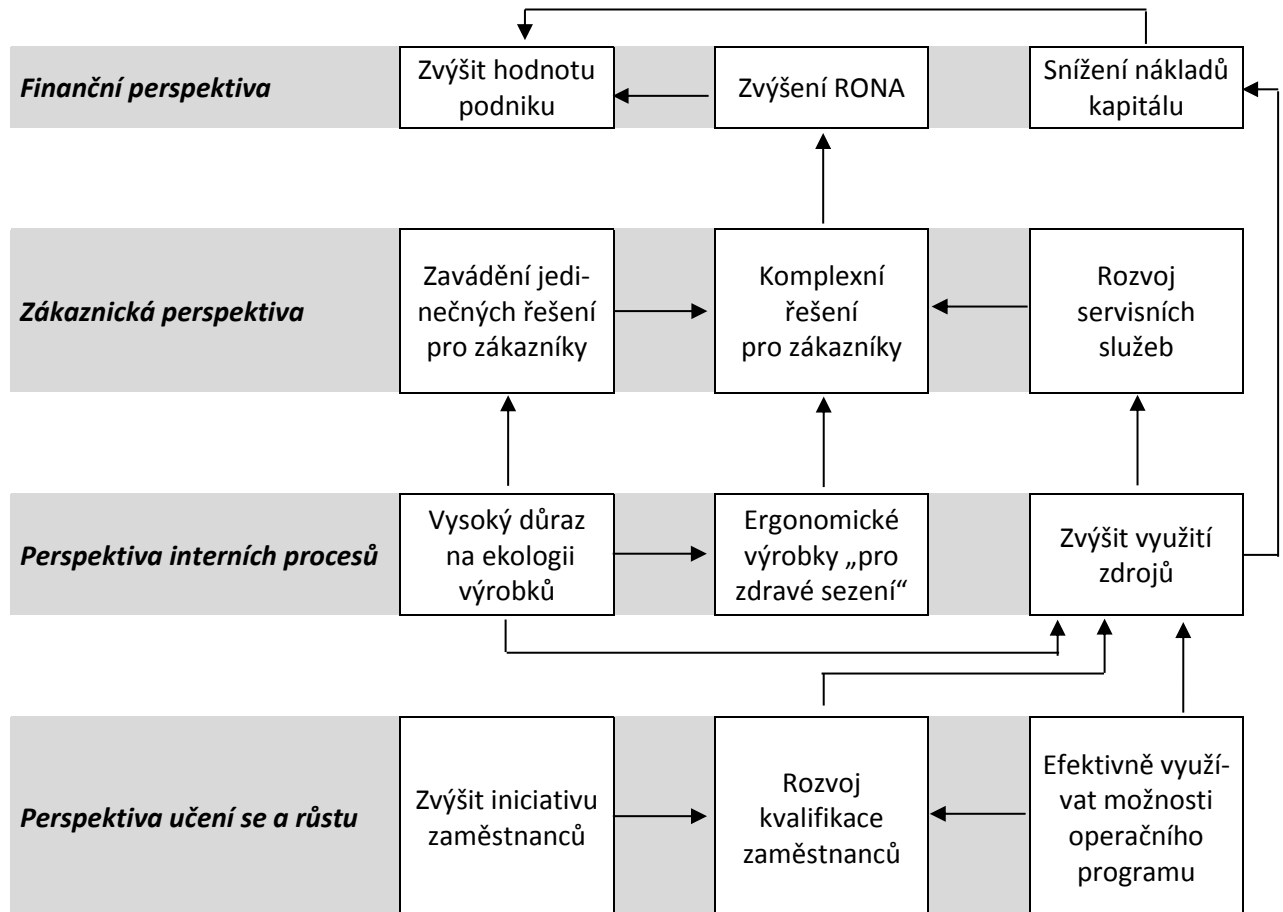
Popis cíle: Rozvojem kvalifikace zaměstnanců lze efektivně využít jejich potenciál a také využívat inovační možnosti v pracovních procesech a technologiích, které mají pozitivní vliv na výrobní prostředí podniku a tím také na samotné výrobky. Rozvoj kvalifikace může být pro zaměstnance prezentován také jako jeden ze způsobů jejich motivace, kdy samotná finanční motivace byla z důvodů krize pozastavena.

Strategický cíl: ***Efektivně využívat možnosti operačního programu***

Popis cíle: V rámci aktivit společnosti v operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost je nutné tyto dotační pobídky efektivně využívat. To je možné jak vytvářením nových pracovních míst, na jejichž obsazení je možno čerpat dotace EU; ty je možné čerpat i na zvyšování kvalifikace stávajících zaměstnanců.

### 6.3.6 Strategická mapa

Díky strategické mapě můžeme přehledně zkontrolovat vzájemnou provázanost strategických cílů jednotlivých perspektiv. Můžeme zde pozorovat, na které oblasti by se měla společnost zaměřit, aby dosáhla svého hlavního cíle – zvýšit hodnotu podniku.



Obrázek 24 Strategická mapa společnosti RIM-CZ spol. s r.o.

(vlastní pracování)

Základnu strategické mapy tvoří zaměstnanci. Při zvýšení jejich iniciativy a kvalifikace např. ve spojení s efektivním využitím operačního programu EU se může přispět ke zvýšení efektivity celého podnikového procesu a podniku jako celku. Zvýšením kvalifikace zaměstnanců bude docházet k efektivnímu využívání zdrojů a samozřejmě používáním ekologických materiálů je možné nalézt jiné možnosti pro nové zákazníky. Splněním všech těchto cílů může dojít ke zvýšení hodnoty podniku jako hlavního strategického cíle.



### 6.3.7 Měřítko strategických cílů, jejich cílové hodnoty

Pro dosažení vybraných strategických cílů je nutné, aby společnost dokázala dané parametry sledovat. Je tedy žádoucí určit měřítko a jednotku, které lze jednoduše pozorovat a kontrolovat. Definovaná měřítko je vhodné pozorovat ve střednědobém horizontu, predikovat jejich vývoj a snažit se dosáhnout nebo přiblížit budoucím hodnotám. Následně je však nutné zpětně kontrolovat, zdali byly cílové hodnoty dosaženy a pokud dosaženy nebyly, zjistit příčiny tohoto neúspěchu a snažit se tyto příčiny eliminovat. V následujících tabulkách jsou shrnuty strategické cíle, jejich měřítko a cílové hodnoty, kterých by podnik v ideálním případě mohl dosáhnout.

Tabulka 27 Měřítko strategických cílů, jejich cílové hodnoty  
– finanční a zákaznická perspektiva (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota	Cílová hodnota		
				2015	2016	2017
<b>Finanční perspektiva</b>						
Zvýšit hodnotu podniku	Ukazatel EVA	tis. Kč	-2 232	-950	250	1 500
	přírůstek EVA	tis. Kč	4 414	1 282	1 200	1 250
Zvýšení RONA	hodnota RONA	%	4,50%	4,85%	5,29%	5,71%
	NOPAT	tis. Kč	3 638	4 000	4 500	5 000
	NOA	tis. Kč	80 923	82 500	85 000	87 500
Snížení nákladů kapitálu	WACC	%	7,25%	6,00%	5,00%	4,00%
<b>Zákaznická perspektiva</b>						
Zavádění jedinečných řešení pro zákazníky	podíl tržeb nových výrobků na celkových tržbách	%	nebylo sledováno	1,00%	2,00%	5,00%
Komplexní řešení pro zákazníky	druhy produktů v objednávce	počet	1	3	4	5
Rozvoj servisních služeb	podíl tržeb za služby na celkových tržbách	%	nebylo sledováno	12,00%	15,00%	17,00%

V tabulce jsou shrnuty také současné hodnoty daných parametrů a jejich jednotky, které jsou ve většině případů přímo měřitelné, a lze tedy plně sledovat úroveň plnění předepsaného cíle. Tyto hodnoty je možno použít také pro hodnocení managementu, jestli dokázal určených hodnot dosáhnout nebo dokonce je překonat.

Tabulka 28 Měřítka strategických cílů, jejich cílové hodnoty  
– perspektiva interních procesů a učení se a růstu (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítka	Jednotka	Skutečná hodnota	Cílová hodnota		
				2015	2016	2017
<b>Perspektiva interních procesů</b>						
Vysoký důraz na ekologii výrobků	podíl ekologických materiálů na celkovém materiálu	%	8,00%	20,00%	25,00%	30,00%
Ergonomické výrobky „pro zdravé sezení“	investice do výzkumu a vývoje	tis. Kč	3 225	3 500	4 000	4 500
Zvýšit využití zdrojů	obrat celkových aktiv z tržeb	počet	1,62	1,65	1,7	1,8
<b>Perspektiva učení se a růstu</b>						
Zvýšit iniciativu zaměstnanců	inovativní návrhy zaměstnanců	počet	0	10	15	20
Rozvoj kvalifikace zaměstnanců	průměrný počet školení na zaměstnance	počet	0,25	1	1,5	2
Efektivně využívat možnosti operačního programu	Dotace z OP LZZ	tis. Kč	0	100	150	200

Z předchozích tabulek vyplývá, že pro několik z výše uvedených strategických cílů nelze určit současnou skutečnou hodnotu. Ve většině případů totiž daná měřítka nejsou aktuálně manažery podniku sledována, a tedy nejsou využívána pro měření výkonnosti. Proto je nutné tato měřítka do metrik podniku implementovat a sledovat v rámci budoucího vývoje a to hlavně v souvislosti se zákaznickou perspektivou, jelikož zde nově vzniklá měřítka můžeme považovat za důležitá a nezbytná.

### 6.3.8 Stanovení strategických akcí

Strategické akce jsou nadřazeným pojmem pro veškerá opatření, projekty, programy a jiné iniciativy, které umožní dosažení cílových hodnot a povedou k realizaci stanovených strategických cílů. Níže jsou specifikovány strategické akce, pomocí kterých je možné dosáhnout strategických cílů. V rámci finanční perspektivy strategické akce nebývají často definovány, protože dané strategické cíle bývají zpravidla dosaženy strategickými akcemi ostatních perspektiv a pokud tyto akce neovlivní také finanční perspektivu, jsou dané strategické akce naplánovány špatně a celý koncept BSC neplní svoji primární funkci.

*Tabulka 29 Strategické akce – finanční a zákaznická perspektiva  
(vlastní zpracování)*

Strategický cíl	Strategická akce
<b>Finanční perspektiva</b>	
Zvýšit hodnotu podniku	Dosaženo prostřednictvím zbylých cílů
Zvýšení RONA	Dosaženo prostřednictvím zbylých cílů
Snížení nákladů kapitálu	Snížení zadluženosti Vyjednání nižších úrokových sazeb
<b>Zákaznická perspektiva</b>	
Zavádění jedinečných řešení pro zákazníky	Návrhy zákazníkovi na míru Plán investic do výzkumu a vývoje
Komplexní řešení pro zákazníky	Prodloužená záruční doba Návrhy zákazníkovi na míru
Rozvoj servisních služeb	Pravidelný servis výrobků Prodloužená záruční doba

Všechny jednotlivé strategické akce jsou organizované přes interní procesy, které vedou ke splnění strategických cílů. Jednotlivé realizační týmy mají časově i věcně přiřazeny jednotlivé strategické akce, které však nemusí mít zcela standardní obsah běžné činnosti.

*Tabulka 30 Strategické akce – perspektiva interních procesů  
a učení se a růstu (vlastní zpracování)*

Strategický cíl	Strategická akce
<b>Perspektiva interních procesů</b>	
Vysoký důraz na ekologii výrobků	Plán investic do výzkumu a vývoje Průzkum recyklovatelných materiálů a možnosti jejich použití
Ergonomické výrobky „pro zdravé sezení“	Průzkum požadavků zákazníků Průzkum trendů v odvětví Plán investic do výzkumu a vývoje
Zvýšit využití zdrojů	Dosaženo prostřednictvím zbylých cílů
<b>Perspektiva učení se a růstu</b>	
Zvýšit iniciativu zaměstnanců	Obnovení programu odměn a motivace Zavedení bonusového modelu XY
Rozvoj kvalifikace zaměstnanců	Vzdělávací plán zaměstnanců
Efektivně využívat možnosti operačního programu	Přijímání nových zaměstnanců z ÚP Školení zaměstnanců v rámci PZ LZZ

### 6.3.9 Podpora plnění strategických cílů prostřednictvím znalostních pracovníků

Pro podporu splnění daných strategických cílů prostřednictvím BSC je vhodné zajistit pracovní síly, které se na splnění těchto cílů budou podílet. Jako vhodné jsou pak označeny zejména takové pracovní síly, které nabízí vyšší přidanou hodnotu na základě využití znalostně intenzivních aktivit a jsou zpravidla označováni za znalostní pracovníky.

Mládková (2007) a Urban (2006) shodně poukazují na problematiku zaměstnávání znalostních pracovníků, kdy definují základní body pro úspěšné zařazení těchto pracovníků do pracovního procesu. Jedním z prvních je určení pozice, tj. pracovního zařazení, které má pracovník v organizaci zastávat – je nutné specifikovat rámec jejich kompetencí s ohledem na skutečnost, že výsledky jejich práce nejsou jednoduše měřitelné a mají často dlouhodobý efekt. Druhým pilířem je osobnost znalostního pracovníka – ta ovlivňuje jeho chování a reakci na podněty v různých situacích. Častým jevem je, že tyto pracovníci bývají egoističtí, potřebují prostor pro aplikaci svých myšlenek a chtějí využívat různé nadstandardní osobní benefity. Třetí požadavek je komplexita znalostí, které pracovník ke své práci používá a také zdali dokáže tyto znalosti sdílet se svým okolím – myšleno pracovním týmem. Můžeme očekávat, že v případě podmínění práce znalostního pracovníka ve skupině dojde ke sdílení jeho znalostí, kdy v případě jeho odchodu tyto znalosti v organizaci zůstanou.

#### 6.3.9.1 *Specialista finančního controllingu*

V rámci splnění finanční perspektivy je nutné zvýšit hodnotu podniku a snížit náklady kapitálu. Tento cíl může realizovat nový znalostní pracovník, charakterizovaný jako *specialista finančního controllingu*. Dle Národní soustavy povolání (2014) se zaměřuje především na dosažení cílové ziskovosti společnosti ve shodě s jím koordinovanými plány a rozpočty. Provádí a předkládá managementu cílené rozbory i komplexní analýzy hospodaření. Pro tuto pozici je vhodné magisterské vzdělání v oboru ekonomika a management nebo podobné obory a jsou obvykle požadovány teoretické znalosti z těchto oblastí ekonomiky podnikatelského subjektu obecně, počítačové zpracování textů a tabulek, principy hospodaření podnikatelského subjektu, základní ekonomické ukazatele, ukazatele ekonomické efektivity investic a projektů, postupy tvorby kalkulací, rozpočtů, ekonomické rozvahy, finanční plánování, ekonomický (finanční) management, controlling. Dále jsou pro výkon této typové pozice obvykle požadovány praktické dovednosti jako např. kontrola čerpání rozpočtu a dodržování rozpočtových pravidel, předkládání návrhů

na docílení vyšší rentability, navrhování opatření a změn v rozpočtech v případě jejich neplnění, sestavování samostatných částí celkových plánů organizace (plánu nákladů, výnosů, práce apod.) nebo sestavování celkových plánů a bilancí organizace, analyzování vývoje nákladů a jeho vlivu na všechny části obchodních a finančních plánů, projednávání návrhů plánů a změn plánů s managementem organizace, popř. i se zástupci nižších organizačních celků, sestavování rozpočtů pro celou organizaci, jednotlivé organizační celky, jednotky či útvary, a to dle požadovaných kritérií (kalkulací, norem) nebo dle vybraných ukazatelů (příjmů, výdajů, nákladů, výnosů nebo jiných ukazatelů) a další.

### 6.3.9.2 *Manažer řízení rizik*

Pro oblast finanční perspektivy je také nutné řídit a správně analyzovat rizika. Znalostní pracovník charakterizovaný jako *manažer řízení rizik* stanovuje pravidla, rámce a limity pro řízení rizik s cílem zvyšování hodnoty firmy při podstupování celkového rizika, které je pro vlastníka akceptovatelné. Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje magisterský studijní program v oboru ekonomika a management a magisterský studijní program ve skupině oborů ekonomie. Jinou alternativu představuje magisterský studijní program v oboru ekonomické teorie a magisterský studijní program v oboru aplikovaná matematika. Odborné znalosti, které musí pracovník prokázat, jsou oceňování finančních rizik, teorie finančního rizika, podmínky, přijatelnost a výše finančních rizik, ekonomika podnikatelského subjektu obecně, management rizik a zásady vedení pracovního kolektivu (Národní soustava povolání, 2014).

### 6.3.9.3 *Interiérový poradce*

Strategie BSC v oblasti zákaznické perspektivy se zaměřuje na zavádění jedinečných řešení pro zákazníky a komplexní služby. Proto by bylo vhodné najmout vlastního znalostního pracovníka, charakterizovaného jako *interiérového poradce*, který by se zabýval návrhy řešení na míru zákazníkům a přidával by tak hodnotu již zavedeným výrobkům a službám. Interiérový poradce dle Národní soustavy povolání (2014) navrhuje řešení interiéru především z typových nábytkových systémů a interiérových doplňků, což je pro společnost RIM - CZ s.r.o. dostačující, jelikož zaměstnávání vlastních kreativců nebývá často pro malé a střední podniky rentabilní. Pro tento obor je nutné střední nebo vyšší odborné vzdělání v oboru nábytkářství, případně výtvarná a uměleckořemeslná tvorba a dále teoretické znalosti z oblasti ergonomie, interiérového designu, technické kreslení v nábytkářství, druhy, tvary, způsoby konstrukce, materiály nábytku. Při vykonávání práce využije prak-

tické dovednosti jako např. orientaci ve stavebních výkresech a dokumentaci, normách a v technických podkladech v nábytkářské výrobě, zpracování funkčních schémat architektonického řešení interiérů, poradenství při výběru nábytku a bytových doplňků, tvorba jednoduchých dispozičních návrhů a nábytkových sestav, návrh jednoduchých atypických nábytkových prvků včetně konstrukčního řešení a navrhování prováděcí dokumentace.

#### **6.3.9.4 Technik pro recyklaci**

Další z nově získaných znalostních pracovníků bude naplňovat cíl, který bude mít vliv na perspektivu interních procesů. Tento znalostní pracovník je charakterizován jako *technik pro recyklaci*, který řídí, zajišťuje a kontroluje činnosti při zpracování materiálů a výrobků s ukončenou životností na druhotné suroviny a řídí a koordinuje činnosti pracovníků pro recyklaci. Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru strojírenství a střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru průmyslová chemie. Jinou alternativu představuje vyšší odborné vzdělání v oboru průmyslová chemie a chemická technologie, vyšší odborné vzdělání v oboru strojírenství a vyšší odborné vzdělání v oboru průmyslová ekologie. Požadované odborné znalosti pro výkon této typové pozice jsou obvykle ekonomika podnikatelského subjektu obecně, bezpečnost práce, nakládání s odpady, recyklace, druhy odpadů, jejich vliv na životní prostředí, právní předpisy pro odpady, principy měření emisí, měřících přístrojů a zpracování vzorků a principy hodnocení vlastností látek, odpadů a znečištění (Národní soustava povolání, 2014).

#### **6.3.9.5 Specialista kvality**

V rámci zajištění strategických cílů z hlediska interních procesů je nutné také sledovat kvalitu výroby. Znalostní pracovník charakterizovaný jako *specialista kvality* metodicky řídí vstupní, mezioperační a výstupní kontrolu, provádí nejsložitější analýzy a navrhuje opatření ke zvyšování kvality. Odborné znalosti požadované po daném zaměstnanci jsou management kvality a bezpečnost materiálů. (Národní soustava povolání, 2014).

#### **6.3.9.6 Logistik výroby specialista**

Strategický cíl zvýšení využití zdrojů bude plněn díky pozici znalostního pracovníka charakterizovaného jako *logistik výroby*. Ten řídí optimalizaci materiálového toku ve výrobním procesu s rozsáhlou a náročnou výrobou. Dle Národní soustavy povolání (2014) je pro výkon této pozice požadováno magisterské vzdělání v oboru ekonomika a ma-

nagement a magisterský studijní program ve skupině oborů ekonomie nebo v oboru aplikovaná matematika, prostřednictvím kterých by měl prokázat odborné znalosti logistiky obecně, logistiky ve výrobě a zpětné logistice.

#### **6.3.9.7 *Administrátor projektu***

Cíl podpořit výkonnost interních procesů bude naplněna znalostním pracovníkem, charakterizovaným jako *administrátor projektu*. Národní soustava povolání (2014) charakterizuje tuto pozici jako práci na organizování a zajišťování realizace projektu tak, aby bylo dosaženo stanovených projektových cílů, a to ve stanoveném termínu a v rámci stanoveného rozpočtu projektu. Bakalářský studijní program v oboru ekonomika a management a odborné znalosti v oblasti time managementu jsou základem pro vykonání této pozice. Tyto znalosti by bylo možné také využít pro účast a případné úspěšné splnění veřejných zakázek, což představuje jednu z příležitostí pro společnost, kde může uplatnit své výrobky z kolekce FAN.

#### **6.3.9.8 *Specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců***

Znalostní pracovník charakterizovaný jako *specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců* plánuje, připravuje a zodpovídá za realizaci vzdělávacích činností a aktivit dalšího rozvoje zaměstnanců. Díky těmto charakteristikám je vhodný pro sledování rozvoje vzdělání a kvalifikace zaměstnanců a také pro zajištění zdrojů pro tuto činnost z dotačních programů. Minimální požadované vzdělání pro výkon této pozice je bakalářský studijní program ve skupině oborů ekonomie a bakalářský studijní program v oboru ekonomika a management nebo ekonomika a podnikání. Uchazeč by měl prokázat odborné znalosti v oblasti zákon o zaměstnanosti, svět práce, povolání, profesní skupiny, odvětví, klasifikace CZ-ISCO, kvalifikační a další požadavky povolání a pracovišť, trh práce, jeho vývojové trendy, ukazatele trhu práce a jejich posuzování, základy pracovního práva, zákoník práce, další profesní vzdělávání, akreditace, certifikace, zákonem předepsané zkoušky, údaje o vzdělávací nabídce, jejich posuzování, stanovy a základní organizační normy společnosti, kariérový růst zaměstnanců, formy a možnosti dalšího vzdělávání (Národní soustava povolání, 2014).

## 6.4 Časová a nákladová charakteristika projektu

Časová a nákladová charakteristika implementace projektu je shrnuta v následující tabulce. Předpokládá se, že noví pracovníci budou přijímáni postupně v průběhu následujícího hospodářského roku, tedy v průběhu roku 2015.

Tabulka 31 Časová a nákladová charakteristika implementace projektu  
(vlastní zpracování)

Pracovník	Průměrný plat	Zavedení do společnosti												Zvýšení mzdových nákladů za rok 2015
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Specialista finančního controllingu	37 075 Kč													444 900 Kč
Manažer řízení rizik	43 440 Kč													260 640 Kč
Interiérový poradce	26 353 Kč													237 177 Kč
Technik pro recyklaci	28 993 Kč													173 958 Kč
Specialista kvality	32 835 Kč													98 505 Kč
Logistik výroby specialista	26 250 Kč													236 250 Kč
Administrátor projektu	31 581 Kč													378 972 Kč
Specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	29 441 Kč													353 292 Kč
<b>Celkem</b>														<b>2 183 694 Kč</b>

Tabulka 31 ukazuje mzdové náklady na nově přijaté zaměstnance v průběhu roku 2015. Příjem nových zaměstnanců je navržen postupně, kdy v prvním kvartálu bude přijat specialista finančního controllingu, administrátor projektu a specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Je totiž nutné stabilizovat současnou finanční situaci a rozjet nové projekty se zapojením již zavedených kolekcí. Tím by společnost mohla získat dodatečné finanční prostředky. Ve druhém čtvrtletí bude přijat interiérový poradce a logistik výroby, čímž bude podpořena zákaznická perspektiva a perspektiva interních procesů. Interiérový poradce má za úkol zvýšit podíl služeb na celkovém obratu tím, že zajistí návrh židle dle individuálního přání zákazníka s ohledem na ergonomii a také na estetickou stránku výrobku. Úkolem logistika výroby je zvýšení využití zdrojů v rámci výroby, kdy efektivním řízením výroby a také přepravy jak rozpracované výroby, tak hotových výrobků lze zajistit zvýšení výkonnosti celé výroby. Manažer řízení rizik a technik pro recyklaci rozšíří kolektiv za-



měšťanců ve třetím čtvrtletí sledovaného roku. Ti mají za úkol sledovat plnění strategických plánů finanční perspektivy a perspektivy interních procesů. Řízení rizik není otázkou pouze období recese a krize, ale celého trvání podniku, proto je nutné se těmto otázkám věnovat. Recyklace a používání recyklovaných materiálů je jedním ze základních vizí společnosti, proto podpora pro zvýšení používání recyklovaných materiálů důležitá. V posledním kvartálu sledovaného roku bude přijat specialista kvality, který podpoří splnění strategií zákaznických procesů a také perspektivu interních procesů. Vize společnosti je vyrábět ergonomické židle pro zdravé sezení s velkým důrazem na kvalitu.

S výběrem zaměstnanců nejsou spojeny žádné další dodatečné výdaje, jelikož si tuto službu firma realizuje prostřednictvím vlastního personálního oddělení.

## **6.5 Zapojení managementu společnosti RIM-CZ spol. s r.o. do projektu**

Propojení BSC se systémem odměňování podpoří ve společnosti RIM - CZ spol. s r.o. dosahování podnikových cílů. Vedení společnosti si musí uvědomit, že po zavedení BSC do podniku musí být odměňování založené na dosahování krátkodobých cílů omezeno na minimum. Cílem podniku je realizovat svou strategii a toho dosáhne jedině podporou dlouhodobých cílů. Žádoucí tedy je, aby management stanovil u všech měřítek BSC minimální úroveň, které má být dosaženo v nadcházejícím období. V případě, že v daném období manažeři nedosáhnou stanovené hodnoty, nedostanou žádné odměny. Se zaměstnanci by měly být sestaveny individuální cíle, které budou vycházet z cílů BSC, jedině tak si každý uvědomí svou angažovanost a odpovědnost, což přispívá k vyšší motivaci. Klíčovým úspěchem implementace BSC do systému odměňování je, že zaměstnanec ve snaze splnit své individuální cíle přispívá k dosažení celopodnikových cílů. Doporučuji, aby k propojení BSC se systémem odměňování, došlo přibližně s půlročním až ročním odstupem od prvotní implementace BSC v podniku. To podniku umožní, aby si nejprve ověřil funkčnost měřítek v praxi, předtím než na ně naváže systém odměn. Odměny pro management podniku mohou být konstruovány na základě vývoje ukazatele EVA sledovaného podniku. Hodnoty vstupující do hodnotících parametrů lze z běžných údajů průběžně sledovat a zároveň jsou přímo propojeny s hodnotou firmy. V tomto systému nedochází k limitování odměňování – růst EVA ukazuje růst hodnoty podniku a o benefity plynoucí z tohoto růstu se mohou vlastníci podělit s vrcholovými manažery. To ovšem platí i o snižování EVA – záporný růst výkonnosti podniku se tak projeví i na záporných hodnotách

bonusu pro zaměstnance. V případě společnosti RIM-CZ spol. s r.o. se jedná právě o tento případ, kdy ekonomická hodnota podniku ve sledovaných letech záporná.

*Rovnice 4 Výpočet bonusu – model XY (vlastní zpracování)*

$$\text{Bonus} = (x\% \cdot \text{EVA}) + (y\% \cdot \Delta \text{EVA})$$

Pramen: PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. Vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

*Tabulka 32 Bonusový systém EVA – model XY  
(vlastní zpracování)*

V tis. Kč	2010	2011	2012	2013
<i>x</i>	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%
<i>y</i>	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%
<i>EVA</i>	-10 299	-2 951	-6 645	-2 232
$\Delta$ <i>EVA</i>	x	7 348	-3 694	4 414
<b>Bonus</b>	x	13,22	-10,71	7,71

Pro výpočet byl použit Bonusový systém EVA – model XY. Při aplikaci modelu na RIM - CZ spol. s r.o. můžeme sledovat, že v současné situaci se zápornou hodnotou EVA by byl bonus z účtu manažerů stržen, avšak v případě zvýšení hodnoty podniku, i když by EVA byla stále záporná nebo dále nulová, je již hodnocení manažera kladné. Je zde totiž kladen důraz na přírůstek EVA, který je v konečném důsledku pro podnik důležitější než samotná hodnota ukazatele EVA.

## 6.6 Riziková analýza

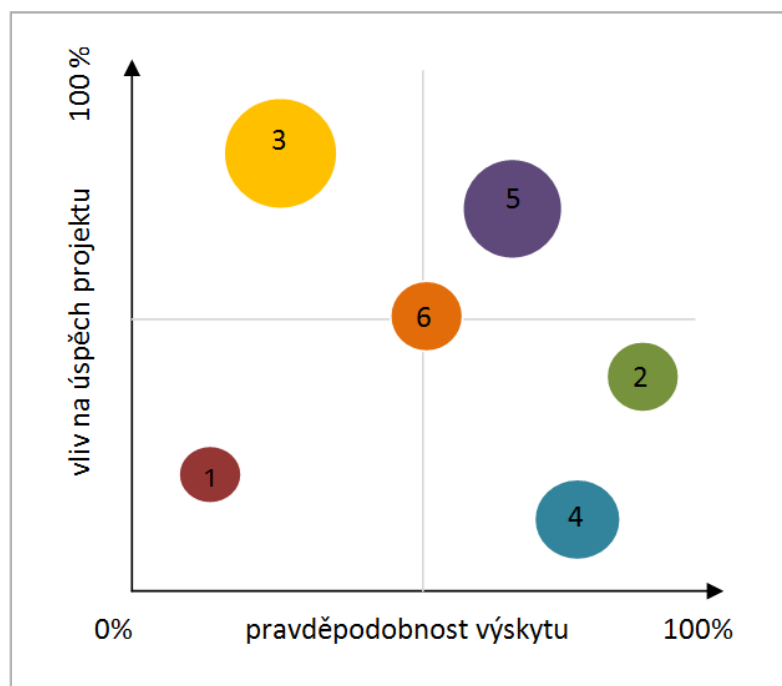
Každá změna nebo novinka s sebou nese rizika, což se nevyhýbá ani implementaci tohoto projektu. Základní riziko tkví v možnosti nepochopení přínosu projektu a z toho plynoucího odmítnutí implementace celého projektu vedením společnosti. Toto riziko lze eliminovat důkladným předběžným projednáním celé implementace projektu. Další rizika jsou spojena s problémy, které se mohou vyskytnout v rámci implementace projektu v mezilidských vztazích zaměstnanců, interních procesů nebo používaných technologií.

Proto je nutné v projektu implementace BSC také sledovat rizika a analyzovat je. Je nutné tato rizika odhalit, správně přiřadit proměnným veličinám a samozřejmě navrhnout opatření, aby toto nebezpečí bylo co nejvíce eliminováno. Analýza rizik by měla být průběžně kontrolována a aktualizována, aby plán rizik řešil současná rizika a minimalizoval případné následky. Tabulka 33 obsahuje jmenný výčet rizik a možnosti, jak dané riziko eliminovat a případné následky, pokud by dané riziko nebylo dostatečně předem eliminováno.

Tabulka 33 Identifikace rizika (vlastní zpracování)

Ozn.	Identifikace rizika	Následky rizika	Eliminace rizika
1	Špatně definované vize a strategie	Nelze převést vize do jednotlivých cílů	Přezkoumání zpětné vazby strategie
2	Nelze stanovit objektivní ukazatele	Neměřitelné výsledky BSC	Testování jednotlivých ukazatelů předem
3	Nesprávné určení odpovědností a kompetencí za plnění cílů	Neplnění cílů, střet zájmů	Přesně definované požadavky na odpovědné osoby
4	Odmítnutí konceptu BSC zaměstnanci	Neúčinnost nebo ukončení projektu	Propojení BSC s odměňováním
5	Riziko spojené s příjmem nových zaměstnanců	Nenaplnění daných požadavků	Důsledné výběrové řízení
6	Obecné nepředvídatelné riziko	Přerušování projektu nebo jeho ukončení	Průběžné analyzování situace – nelze zcela eliminovat

Zpracovaná analýza rizik je tvořena třemi základními skupinami, které mohou projekt ovlivnit. První skupinu tvoří rizika spojená s definováním strategie a vize, druhá skupina je operativní, tedy měřitelnost a sledovatelnost v průběhu realizace a třetí případné problémy s implementací ze strany zaměstnanců, na kterou byl kladen největší důraz. Obrázek 25 představuje grafické znázornění zkoumaných rizik, kdy je brána v úvahu pravděpodobnost výskytu daného rizika v komparaci s jeho vlivem na úspěch projektu.



Obrázek 25 Kvantifikace rizika (vlastní zpracování)

Mimo výše jmenovaná rizika je s projektem spojeno riziko, které souvisí s příjmem nových zaměstnanců, což je rizikové samo o sobě. Nový zaměstnanec je pro firmu náklad, u něhož nemá přímo definovaný výnos. Už samotný výběr nového zaměstnance obnáší náklad na výběrová řízení a riziko spojené s minimálními požadavky, které jsou na budoucí zaměstnance kladeny. Avšak i uchazeč, který vyhoví všem předem daným kritériím, nemusí být tím člověkem na svém místě a jeho výkon neplní očekávání.

Zásadním rizikem je riziko nepřijetí daného konceptu řízení stávajícími zaměstnanci. Je nutné jim dostatečně důkladně vysvětlit, jaký je účel zavedení projektu a jaké jsou jeho plánované přínosy, také je nutné zapojit do změny konceptu i stávající zaměstnance, aby byli motivováni k podpoře projektu.

## 6.7 Shrnutí a vyhodnocení implementace projektu

Prvním krokem je zhodnocení situace podniku a návrhy na zlepšení. V rámci společnosti RIM-CZ spol. s r.o. lze pozorovat na všech úrovních boj s krizí, který zatím probíhá pozitivně. Společnost RIM-CZ, spol. s r.o. z hlediska její majetkové struktury si v letech 2009 – 2013 držela vyrovnanou hodnotu celkových aktiv. Poměr DM a OA je vyrovnaný,

díky čemuž lze považovat tento podnik za stabilní. Výrazně vyšším podílem DHM nad ostatním dlouhodobým majetkem je firma značně podobná celému segmentu, což je typické pro výrobní odvětví. Finanční struktura firmy má výrazně vyšší podíl cizích zdrojů nad vlastním kapitálem – cca 70 %. Vpád hospodářské krize je nejvíce patrný na VH běžného účetního období, který výrazně propadl, zlepšení je viditelné až v roce 2011. Na zvýšení výsledku hospodaření za rok 2011 mělo největší vliv zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb mezi lety 2010 – 2011 o 81 %, což svědčí o dobrém stavu podniku. Tento trend pokračoval i v roce 2012 a 2013. Byly zde realizovány také tržby z prodeje DM a materiálu avšak svým podílem 1,8 % na celkových výnosech jsou zanedbatelné. Důležitým krokem pro firmu bylo zvýšení základního kapitálu mezi lety 2009 a 2010 o 2 500 %, na čemž je vidět snaha společníků investovat do chodu firmy a dále tak firmu rozvíjet.

Analýza ukazatelů rentability ukázala výrazný pokles tržeb společnosti RIM – CZ, spol. s r.o. mezi lety 2009 – 2010, kdy na společnost nejvíce působila ekonomická krize. V roce 2011 lze sledovat výrazné zvýšení rentability tržeb v porovnání s předcházejícími lety. Z toho je možno soudit o dobrém stavu podniku a jeho snaze se vymanit z krize. Rentabilita kapitálu má podobný vývoj jako rentabilita tržeb, jejíž záporné hodnoty jsou způsobené ztrátou v letech 2009 a 2010.

Společnost RIM – CZ, spol. s r.o. vykazuje zvýšenou zadluženost, která je způsobena úvěrem, který si firma vzala k výstavbě nové výrobní haly. S tím je spojeno zvýšení doby splácení dluhu mezi lety 2009 – 2010, kdy nebylo vykazováno vysoké provozní CF a také navýšila své cizí zdroje. Pozitivní je, že úrokové krytí má rostoucí tendenci, z čehož je vidět schopnost společnosti splácet své závazky a úroky z nich.

Z hlediska ukazatelů likvidity dosahuje firma RIM – CZ, spol. s r.o. uspokojivých výsledků, které jsou však ve všech třech stupních likvidity nižší, než je doporučená hodnota, a to znamená, že by firma měla vlastnit více likvidních zdrojů na úkor např. zásob nebo se snažit snížit podíl pohledávek na oběžných aktivech. Nejvíce problematická je okamžitá likvidita, kterou však společnost řeší pomocí kontokorentních úvěrů, avšak měla by také zvážit, jestli není tento způsob pro firmu příliš drahý a také zda navýšením KFM nedojde pouze k zmrazení kapitálu na bankovních účtech, což by omezilo investice a tím také rozvoj podniku.

V rámci ukazatelů aktivity si společnost RIM – CZ, spol. s r.o. vede v rámci doporučených hodnot a srovnání s odvětvím velmi dobře, i doba obratu zásob a pohledávek společnosti dosahuje menšího počtu dnů, než je tomu v celém odvětví.

Osobní náklady na zaměstnance se mezi lety 2009 – 2013 mírně zvyšují, což může být způsobeno hlavně zvýšením odvodů za sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance. Pozitivní je, že v souvislosti se zvyšujícími se osobními náklady na zaměstnance se již také zvyšuje jak přidaná hodnota na zaměstnance tak i tržby na zaměstnance.

Souhrnné ukazatele shodně potvrzují výsledky předchozích analýz, kdy se firma obecně vyskytuje v šedé zóně, tzn. má nevyhraněnou finanční situaci, pouze s propadem v roce 2010, ze kterého se postupně vzpamatovává.

Obecně bych společnosti doporučila rozšířit sortiment produkovaných výrobků a nesoustředit se pouze na kancelářské židle, ale také se pokusit zaujmout místo i na trhu domácností, např. výrobou jídelních židlí. Dále bych podpořila orientaci firmy na export, zvláště pak vývoz do Německa, jakožto našeho důležitého obchodního partnera, ale také by měla firma expandovat na zahraniční trhy a diverzifikovat svá odbytiště, aby se tak uchránila před přenesením případných problémů v daném státě na sebe.

Zavedení konceptu BSC by mělo přinést společnosti zvýšení budoucí výkonnosti. Hlavním prostředkem pro implementaci jsou v rámci projektu znalostní zaměstnanci. Z analýzy vnějšího prostředí vyplývá, že otázkou znalostí se zabývá čím dál větší část českých podniků a pro udržení konkurenceschopnosti je nutné tuto myšlenku také následovat. V projektu bylo navrženo řešení propojení konceptu BSC s návazností na zvýšení podílu znalostních zaměstnanců. Byly navrženy pozice znalostních pracovníků, jejichž práce by měla mít vliv na plnění jednotlivých perspektiv.

V rámci finanční perspektivy jsou navrhovány pozice specialista finančního controllingu a manažer řízení rizik, kteří by se měli podílet na plnění jednotlivých strategických cílů: zvýšit hodnotu podniku i RONA a snížit náklady kapitálu. Tyto strategické cíle nelze plnit bez přihlídnutí k ostatním strategickým cílům. Jak ukazuje strategická mapa, cíle finanční perspektivy se nachází na samém vrcholku pyramidy a noví znalostní zaměstnanci v rámci této perspektivy budou plnit kontrolní a preventivní funkci. Pozice interiérového poradce je navržena pro plnění strategických cílů zákaznické perspektivy. Jedná se o zavádění jedinečných a komplexních řešení pro zákazníky a rozvoj servisních služeb. Interiérový poradce by měl všechny tyto cíle plnit jednotlivými strategickými akcemi, při-

čemž je nutné, aby člověk na tomto místě nebyl pouze kreativec, ale také ekonom a dokázal své rozhodnutí zhodnotit a případně vybrat takové, které bude pro společnost rentabilní.

Všechny navržené strategické akce se musí aplikovat na interní procesy, proto je nutné věnovat perspektivě interních procesů dostatečný prostor. Pozice technik pro recyklaci by měla zajistit plnění strategického cíle kladení vysokého důrazu na ekologii výrobků. Ekologie a recyklace je totiž jedním z pilířů společnosti. Vizi společnosti „Pro zdravé sezení“ může naplňovat pracovník specialista kvality, který má znalosti v rámci ergonomie a dodržování postupů ISO 9001: 2008, aby společnost dokázala nadále obhájit vlastnění tohoto certifikátu. Třetím strategickým cílem je zvýšit využití zdrojů, což představuje základní požadavek na pozici logistika výroby. Jelikož společnost základní plastikařské suroviny dováží ze zahraničí, měla by s nimi řádně hospodařit a neplýtvat zdroji. Společnost také vložila velké investice do výroby v rámci výstavby nové výrobní linky a je nutné získat z těchto investic maximum. Strategické cíle perspektivy učení a růstu tj. zvýšení iniciativy a rozvoj kvalifikace zaměstnanců a efektivní využití možností operačních programů má na starosti specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Je totiž důležité, aby byl podporován rozvoj znalostí i u současných zaměstnanců a vzhledem k tomu, že trend rozvoje vzdělávání je aktuální i v rámci Evropské unie, je vhodné využít nabízené operační programy, díky kterým společnost může ušetřit zdroje, které může dále investovat.

V případě, že firma bude výše navržená doporučení a předložený projekt implementovat do řízení, bude realizován v časovém harmonogramu jednoho roku. I když celkové náklady v prvním roce implementace budou činit 2,2 mil. Kč, je cílem dosáhnout v horizontu dvou let vymanění ukazatele EVA ze záporných hodnot (současná hodnota – 2,3 mil. Kč na hodnotu 2,5 mil. Kč v roce 2016), zvýšení rentability investovaného kapitálu (RONA - současná hodnota 4,5 % na hodnotu 5,3 % v roce 2016), a naopak snížení vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC – ze současných 7,3 % na 5 % v roce 2015). V rámci zákaznické perspektivy je předpokládáno zvýšení podílu tržeb za nové výrobky a služby na celkových tržbách. Tato měřítka nejsou v současnosti manažery podniku sledována a je tedy nutné se na ně zaměřit. Vize podniku „Pro zdravé sezení“ představuje klíčový cíl perspektivy interních procesů, který lze měřit hodnotou investic do VaV, kdy v současné době společnost investuje 3,2 mil. Kč a je navrženo jejich zvýšení v roce 2016 až o 20 %. Dalším cílem je dosažení zvýšení použití ekologických materiálů ve výrobě ze současně odhadovaných 8 % na 25 % v roce 2016. Splnění těchto cílů bude mít vliv na

zvýšení využití zdrojů měřené prostřednictvím obrátu celkových aktiv z tržeb. Avšak pouze dosažení cílů perspektivy učení se a růstu představuje základnu pro celý koncept BSC, kdy na základě zvýšení kvalifikace zaměstnanců a zvýšení jejich iniciativy navrhováním vlastních řešení je možnost předešlé cíle naplnit.

I přes skokové navýšení mzdových výdajů, které firma vloží formou dodatečných mzdových nákladů do nově získaných znalostních pracovníků přinášejících znalostně intenzivní služby, je dle mého názoru tato investice do podpory a rozvoje znalostně intenzivních aktivit ve firmě vysoce rentabilní. Dosažením stanovených cílů, dojde dle výsledků analýzy a mého kvalifikovaného odhadu ke zvýšení obrátu tržeb z aktiv až o 8 % ročně, tj. o 14,7 mil. Při současné eliminaci uvedených rizik dojde k „zaplacení“ projektu formou růstu tržeb a zvýšení ekonomické přidané hodnoty podniku. Firma RIM - CZ, spol. s r.o. tedy může dle výsledků analýzy a mého kvalifikovaného odhadu dosáhnout díky výše uvedenému projektu implementace znalostně intenzivních aktivit v rámci BSC v horizontu 2 let odhadovaného nárůstu budoucí výkonnosti až o 26 %.



## ZÁVĚR

Hlavním tématem této diplomové práce bylo využití znalostně intenzivních aktivit v podniku za účelem zvýšení jeho výkonnosti. Z tohoto důvodu byla analyzována firma RIM – CZ, spol. s r.o. a prostřednictvím konceptu BSC. Teoretický podklad pro práci je tvořen rešerší literárních zdrojů na téma znalostní ekonomika, znalostně intenzivní aktivity, znalostní služby a jejich klasifikace a charakteristika pojmu znalostní pracovníci. Následuje vysvětlení pojmu Balanced Scorecard, jeho jednotlivé perspektivy, implementace a také jeho přínosy a nedostatky. Poslední část formuluje postup pro měření budoucí výkonnosti firmy ze dvou pohledů – pomocí analýzy výsledků z minulosti – tj. finanční analýzu a s ohledem na budoucí výsledky – pomocí ekonomické přidané hodnoty. Aplikace teoretických postupů byla provedena v praktické části této práce. Nejdříve bylo provedeno představení firmy RIM – CZ, spol. s r.o. a její předpokládaný vývoj. Následně byla provedena SWOT analýza společnosti, finanční analýza finančních ukazatelů a analýza ekonomické přidané hodnoty. Rozbor vnějšího prostředí byl proveden dotazníkovým šetřením za účelem zjištění využití znalostně intenzivních aktivit v rámci podnikání.

Samotný cíl práce, tedy implementace znalostně intenzivních aktivit jako nástroje pro zvyšování budoucí výkonnosti sledované společnosti je vypracována v projektové části práce. Jako nástroj pro provedení implementace byl zvolen koncept BSC, byly definovány strategické cíle a akce v rámci jednotlivých perspektiv a základním prostředkem byl zvolen způsob implementace znalostně intenzivních aktivit do chodu této společnosti skrze zvýšení podílu znalostních pracovníků na celkovém počtu zaměstnanců. Na závěr byla provedena riziková a nákladová analýza implementace projektu a byla navržena závěrečná doporučení pro podnik.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ČSÚ, 2014. *Ekonomické výsledky průmyslu ČR, obsah. ČSÚ* [online]. [cit. 2015-01-31]. Dostupné z: [http://csugeo.i-server.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/150141-14-r\\_2014](http://csugeo.i-server.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/150141-14-r_2014)
- DI MARIA, Eleonora a kol., 2012. *Exploring knowledge-intensive business services: knowledge management strategies*. New York: Palgrave Macmillan, xviii, 277 p. ISBN 9780230358591.
- DRUCKER, Peter F., 1993. *Post-capitalist society*. 1st ed. New York, NY: Harper-Business, 232 p. ISBN 0887306209.
- DRUCKER, Peter F, 1992. *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*. New Brunswick (U.S.A.): Transaction Pubs., 92ch, 402 p. ISBN 1560006188.
- FINCH, Carol, 2014. *The Disadvantages of Balanced Scorecards*. 92 s. [online]. 9.7.2014 [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: [http://www.ehow.com/list\\_6630586\\_disadvantages-balanced-scorecards.html](http://www.ehow.com/list_6630586_disadvantages-balanced-scorecards.html)
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. Vyd. Praha: Grada, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- HORVÁTH, Péter, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. 1. Vyd. V ČR. Praha: Profess Nocsulting, xiv, 386 s. ISBN 80-7259-018-9
- CHRÁSKA, Miroslav a Ilona KOČVAROVÁ, 2014. *Kvantitativní design v pedagogických výzkumech začínajících akademických pracovníků*. 1. Vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, 108 s. ISBN 978-80-7454-420-0.
- Innovation and knowledge-intensive service activities*, 2006. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 179 p. ISBN 9789264022737.
- KAPLAN, Robert S a David P NORTON, 2007. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. Vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 9788072611775.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2011. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xxi, 322 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xxvii, 171 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.

- KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. Vyd. Praha: Grada, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 1. Vyd. [i.e. 3. Vyd.]. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- MILES, Ian, 2008. *Knowledge-Intensive Services* [online]. 22 s. [cit. 5.11.2014]. Dostupné z: [http://ssmenetuk.org/docs/2008\\_K\\_and\\_Sers\\_for\\_Banking\\_and\\_Finance\\_Europe.pdf](http://ssmenetuk.org/docs/2008_K_and_Sers_for_Banking_and_Finance_Europe.pdf)
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2015. *Národní inovační strategie České republiky* [online]. 40 s. [cit. 11.4.2015]. Dostupné z: [http://www.vzdelavani2020.cz/images\\_obsah/dokumenty/knihovna-koncepci/nis/nis.pdf](http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/knihovna-koncepci/nis/nis.pdf)
- MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2005. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-310-8.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2007. Nový fenomén: Znalostní pracovníci. *HN Hospodářské noviny: Deník pro ekonomiku a politiku* [online]. Praha: Economia, a.s, č. 12 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-20731790-novy-fenomen-znalostni-pracovnici>
- MULLER, Emmanuel, 2001. *Innovation interactions between knowledge-intensive business services and small and medium-sized enterprises an analysis in terms of evolution, knowledge, and territories*. New York: Physica-Verlag, xiv, 198 p. ISBN 3790813621.
- Národní soustava povolání, 2014, MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Katalog* [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. Vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- Platy.cz, 2015, *Průzkum platů* [online]. 2015 [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/index/index/type/na/catpos/688c1>
- Rada pro výzkum, vývoj a inovace, poradní orgán vlády České republiky, 2013. *Aktualizace Národní politiky výzkumu, vývoje a inovací České republiky na léta 2009 až 2015 s výhledem do roku 2020* [online]. 45 s. [cit. 11.4.2015]. Dostupné z: [http://www.vyzkum.cz/storage/att/32698FED1CDB114B75B2679E4878FE24/Aktualizace%20NP%20VaVaI%202009-2015\\_2020.pdf](http://www.vyzkum.cz/storage/att/32698FED1CDB114B75B2679E4878FE24/Aktualizace%20NP%20VaVaI%202009-2015_2020.pdf)

RIM-CZ, spol. s r. o., 2007. *Výroční zpráva: 1. 4. 2006 – 31. 3. 2007* [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a182135&dokumentId=C+3953%2fSL10%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=ag5e2m>

RIM-CZ, spol. s r. o., 2008. *Výroční zpráva: 1. 4. 2007 – 31. 3. 2008* [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a182135&dokumentId=C+3953%2fSL11%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=ag5e2m>

RIM-CZ, spol. s r. o., 2009. *Výroční zpráva: 1. 4. 2008 – 31. 3. 2009* [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a182135&dokumentId=C+3953%2fSL12%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=ag5e2m>

RIM-CZ, spol. s r. o., 2010. *Výroční zpráva: 1. 4. 2009 – 31. 3. 2010* [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a182135&dokumentId=C+3953%2fSL15%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=ag5e2m>

RIM-CZ, spol. s r. o., 2011. *Výroční zpráva: 1. 4. 2010 – 31. 3. 2011* [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a182135&dokumentId=C+3953%2fSL17%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=ag5e2m>

RIM-CZ, spol. s r. o., 2012. *Výroční zpráva: 1. 4. 2011 – 31. 3. 2012* [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a182135&dokumentId=C+3953%2fSL18%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=ag5e2m>

RIM-CZ, spol. s r. o., 2013. *Výroční zpráva: 1. 4. 2012 – 31. 3. 2013* [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a182135&dokumentId=C+3953%2fSL20%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=ag5e2m>

RIM-CZ, spol. s r. o. [online]. 2015 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.rim.cz/index.asp?modul=stranka&sek=1&id=1>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. A dopl. Vyd. V Praze: C.H. Beck, xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

TRUNEČEK, Jan, 2004. *Management znalostí*. 1. Vyd. Praha: C.H. Beck, xii, 131 s. C.H. Beck pro praxi. I SBN 80-7179-884-3.

TUČKOVÁ, Zuzana, 2013. *Ekonomika služeb*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 175 s. ISBN 978-80-7478-006-6.

URBAN, Jan, 2006. Znalostní pracovníky je třeba řídit odlišně. *Moderní řízení* [online]. Praha: Economia, a.s, č. 6 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-18617450-znalostni-pracovniky-je-treba-ridit-odlisne>

Výpis z obchodního rejstříku: RIM – CZ, spol. s r.o. *Obchodní rejstřík a Sbirka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2015 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a182135&typ=95chal&klic=b7ffbn>

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. Vyd. Praha: Grada, 248 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BSC	Balanced Scorecard
CF	Cash flow (peněžní tok)
CZ	Cizí zdroje
ČR	Česká republika
DM	Dlouhodobý majetek
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (zisk před zdaněním a úroky)
EVA	Economic Value Added (ekonomické přidaná hodnota)
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	International Organization for Standardization (mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem)
KIA	Knowledge Intensive Activities (znalostně intenzivní aktivity)
KIS	Knowledge Intensive Services (znalostně intenzivní služby)
KIBS	Knowledge Intensive Business Services (znalostně intenzivní obchodní služby)
KISA	Knowledge Intensive Services Activities (znalostně intenzivní aktivity ve službách)
NOA	Net Operating Assets (čistá operativní aktiva)
NACE	Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes (statistická klasifikace ekonomických činností)
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes (čistý operativní zisk po zdanění)
OA	Oběžná aktiva

---

OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
OHSAS	Occupational Health and Safety Management Systems (certifikace systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)
ROCE	Return on Capital Employed (Rentabilita investovaného kapitálu)
RONA	Return On Net Assets (Rentabilita investovaného kapitálu)
USA	United States of America (Spojené státy Americké)
VaV	Věda a výzkum
VK	Vlastní kapitál
WACC	Weighted Average Cost of Capital (vážené průměrné náklady na kapitál)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 Perspektivy BSC a jejich vzájemné propojení (vlastní zpracování)</i> .....	19
<i>Obrázek 2 Zavedení systému BSC (vlastní zpracování)</i> .....	24
<i>Obrázek 3 Vývoj přidané hodnoty společnosti RIM-CZ, spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	44
<i>Obrázek 4 Struktura přidané hodnoty společnosti RIM-CZ, spol., s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	44
<i>Obrázek 5 Dělení výsledku hospodaření společnosti RIM-CZ spol. s r.o. před úroky a zdaněním (vlastní zpracování)</i> .....	45
<i>Obrázek 6 Vývoj rentability společnosti RIM – CZ, spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	48
<i>Obrázek 7 Vývoj likvidity společnosti RIM – CZ, spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	50
<i>Obrázek 8 Vývoj ukazatelů obratovosti firmy RIM – CZ, spol. s r.o. ve dnech (vlastní zpracování)</i> .....	51
<i>Obrázek 9 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti RIM – CZ, spol. s r.o. a odvětví v roce 2012 (vlastní zpracování)</i> .....	54
<i>Obrázek 10 Výsledky Z-skóre společnosti RIM-CZ spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	55
<i>Obrázek 11 Výsledky indexu IN95 u společnosti RIM-CZ spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	56
<i>Obrázek 12 Výsledky indexu IN99 u společnosti RIM-CZ spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	57
<i>Obrázek 13 Výsledky indexu IN01 u společnosti RIM-CZ spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	58
<i>Obrázek 14 Výsledky indexu IN05 u společnosti RIM-CZ spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	59
<i>Obrázek 15 Právní forma podnikání respondentů (vlastní šetření)</i> .....	60
<i>Obrázek 16 Rozložení odpovědí respondentů dle používaných</i> .....	61
<i>Obrázek 17 Nejvyšší požadované dosažené vzdělání</i> .....	62
<i>Obrázek 18 Požadavek minimálního dosaženého vzdělání dle sektorů</i> .....	63
<i>Obrázek 19 Rozložení pracovních činností zaměstnanců v jednotlivých odvětvích (vlastní šetření)</i> .....	64
<i>Obrázek 20 Požadované obory vysokoškolského vzdělání (vlastní šetření)</i> .....	65
<i>Obrázek 21 Roční investice do VaV (vlastní šetření)</i> .....	65
<i>Obrázek 22 Způsob získávání nových informací (vlastní šetření)</i> .....	66



---

<i>Obrázek 23 Klíčové hrozby působící na současné podniky (vlastní šetření).....</i>	<i>67</i>
<i>Obrázek 24 Strategická mapa společnosti RIM-CZ spol. s r.o. (vlastní zpracování) .....</i>	<i>74</i>
<i>Obrázek 25 Kvantifikace rizika (vlastní zpracování) .....</i>	<i>86</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Základní poměrové ukazatele finanční analýzy (vlastní zpracování)</i> .....	29
<i>Tabulka 2 Počet zaměstnanců společnosti RIM-CZ, spol. s r. o. v letech 2007 – 2013 (vlastní zpracování)</i> .....	36
<i>Tabulka 3 SWOT analýza společnosti RIM-CZ spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	38
<i>Tabulka 4 Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření společnosti RIM-CZ spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	43
<i>Tabulka 5 Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním (vlastní zpracování)</i> .....	45
<i>Tabulka 6 Vývoj toků peněžní hotovosti společnosti RIM-CZ, spol. s.r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	46
<i>Tabulka 7 Vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti</i> .....	46
<i>Tabulka 8 Ukazatele rentability společnosti RIM – CZ, spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	47
<i>Tabulka 9 Ukazatele rentability odvětví (vlastní zpracování)</i> .....	48
<i>Tabulka 10 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury společnosti RIM – CZ, spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	49
<i>Tabulka 11 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury odvětví (vlastní zpracování)</i> .....	49
<i>Tabulka 12 Ukazatele likvidity společnosti RIM – CZ, spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	50
<i>Tabulka 13 Ukazatele likvidity odvětví (vlastní zpracování)</i> .....	50
<i>Tabulka 14 Ukazatele aktivity společnosti RIM – CZ, spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	51
<i>Tabulka 15 Ukazatele aktivity odvětví (vlastní zpracování)</i> .....	52
<i>Tabulka 16 Další ukazatele společnosti RIM – CZ, spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	52
<i>Tabulka 17 Další ukazatele odvětví (vlastní zpracování)</i> .....	53
<i>Tabulka 18 Porovnání poměrových ukazatelů firmy RIM-CZ, spol. s r. o., a odvětví v roce 2012 (vlastní zpracování)</i> .....	54
<i>Tabulka 19 Výpočet Altmanova Z-skóre společnosti RIM-CZ spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	55
<i>Tabulka 20 Výpočet indexu IN95 společnosti RIM-CZ spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	56
<i>Tabulka 21 Výpočet indexu IN99 společnosti RIM-CZ spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	57

<i>Tabulka 22 Výpočet indexu IN01 společnosti RIM-CZ spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	58
<i>Tabulka 23 Výpočet indexu IN05 společnosti RIM-CZ spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	59
<i>Tabulka 24 Výpočet EVA společnosti RIM-CZ spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	69
<i>Tabulka 25 Strategická témata společnosti RIM-CZ spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	70
<i>Tabulka 26 Vlivy strategie na finanční výkonnost (vlastní zpracování)</i> .....	70
<i>Tabulka 27 Měřítko strategických cílů, jejich cílové hodnoty</i> .....	75
<i>Tabulka 28 Měřítko strategických cílů, jejich cílové hodnoty – perspektiva interních procesů a učení se a růstu (vlastní zpracování)</i> .....	76
<i>Tabulka 29 Strategické akce – finanční a zákaznická perspektiva (vlastní zpracování)</i> .....	77
<i>Tabulka 30 Strategické akce – perspektiva interních procesů a učení se a růstu (vlastní zpracování)</i> .....	77
<i>Tabulka 31 Časová a nákladová charakteristika implementace projektu (vlastní zpracování)</i> .....	82
<i>Tabulka 32 Bonusový systém EVA – model XY (vlastní zpracování)</i> .....	84
<i>Tabulka 33 Identifikace rizika (vlastní zpracování)</i> .....	85

**SEZNAM ROVNIC**

<i>Rovnice 1 Vzorec pro výpočet aritmetického průměru (vlastní zpracování).....</i>	<i>11</i>
<i>Rovnice 2 Výpočet vážených průměrných nákladů na kapitál (vlastní zpracování).....</i>	<i>32</i>
<i>Rovnice 3 Výpočet ekonomické přidané hodnoty (vlastní zpracování) .....</i>	<i>32</i>
<i>Rovnice 4 Výpočet bonusu – model XY (vlastní zpracování).....</i>	<i>84</i>

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I: Formulář dotazníkového šetření
- P II: Rozložení respondentů dle sektoru jejich podnikání
- P III: Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury společnosti
- P IV: Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury odvětví
- P V: Horizontální a vertikální analýza finanční struktury společnosti
- P VI: Horizontální a vertikální analýza finanční struktury odvětví
- P VII: Horizontální a vertikální analýza výnosů společnosti
- P VIII: Horizontální a vertikální analýza výnosů odvětví
- P IX: Horizontální a vertikální analýza nákladů společnosti
- P X: Horizontální a vertikální analýza nákladů odvětví
- P XI: Úprava aktiv na čistá provozní aktiva a vyčíslení investovaného kapitálu
- P XII: Úprava výsledku hospodaření na tzv. operativní čistý zisk
- P XIII: Výpočet vážených průměrných nákladů kapitálu

# PŘÍLOHA P I: FORMULÁŘ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

## APLIKACE ZNALOSTNÍ EKONOMIKY V ČR

1) Kde Vaše společnost nejvíce soustřeďuje své zájmy? (Možno zatrhnout více odpovědí)

- |  |  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Hlavní město Praha   | <input checked="" type="checkbox"/> Pardubický kraj      |
| <input checked="" type="checkbox"/> Středočeský kraj     | <input checked="" type="checkbox"/> Kraj Vysočina        |
| <input checked="" type="checkbox"/> Jihočeský kraj       | <input checked="" type="checkbox"/> Jihomoravský kraj    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Plzeňský kraj        | <input checked="" type="checkbox"/> Olomoucký kraj       |
| <input checked="" type="checkbox"/> Karlovarský kraj     | <input checked="" type="checkbox"/> Moravskoslezský kraj |
| <input checked="" type="checkbox"/> Ústecký kraj         | <input checked="" type="checkbox"/> Zlínský kraj         |
| <input checked="" type="checkbox"/> Liberecký kraj       | <input checked="" type="checkbox"/> Jiné:                |
| <input checked="" type="checkbox"/> Královéhradecký kraj |  |

2) Jaká je právní forma Vašeho podnikání?

- OSVČ
- veřejná obchodní společnost
- společnost s ručením omezeným
- akciová společnost
- družstvo
- nadace, nezisková organizace

3) Do jakého sektoru se řadí hlavní činnost Vašeho podnikání (dle CZ-NACE)?

- Zemědělství, lesnictví a rybářství
- Těžba a dobývání
- Zpracovatelský průmysl
- Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla

- ✓ Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi
- ✓ Stavebnictví
- ✓ Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
- ✓ Doprava a skladování
- ✓ Ubytování, stravování a pohostinství
- ✓ Informační a komunikační činnosti
- ✓ Peněžnictví a pojišťovnictví
- ✓ Činnosti v oblasti nemovitostí
- ✓ Profesní, vědecké a technické činnosti
- ✓ Administrativní a podpůrné činnosti
- ✓ Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
- ✓ Vzdělávání
- ✓ Zdravotní a sociální péče
- ✓ Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- ✓ Ostatní činnosti
- ✓ Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu
- ✓ Činnosti exterritoriálních organizací a orgánů

**4) Myslíte si, že odvětví, ve kterém provozujete své podnikání, se řadí mezi výrobky nebo služby s vysokou přidanou hodnotou?**

- ✓ Ano
- ✓ Ne

**5) Do jaké skupiny z hlediska používaných technologií byste zařadili své výrobky / služby?**

- ✓ High-tech
- ✓ Mid-tech
- ✓ Low-tech

**6) Rozložte procentuálně (=100 %), jaké nejvyšší dosažené vzdělání je požadováno u Vašich zaměstnanců:**

- ✓ základní
- ✓ střední bez maturity / vyučen
- ✓ střední s maturitou
- ✓ vysokoškolské bakalářské
- ✓ vysokoškolské magisterské

**7) Rozložte procentuálně činnosti (=100 %), které jsou charakteristické pro pracovní náplň většiny Vašich zaměstnanců:**

- ✓ Možnost uplatnit své vlastní nápady v práci
- ✓ Učení se novým věcem
- ✓ Řešení komplexních úkolů
- ✓ Monotónní práce
- ✓ Řešení nepředvídaných problémů
- ✓ Používání internetu/e-mail pro práci
- ✓ Práce s počítačem
- ✓ Jednání se zákazníky, dodavateli, úřady



**8) Dáváte přednost při výběru nových zaměstnanců vysokoškolsky vzdělaným lidem?**

- ✓ Ano
- ✓ Ne

**9) Pokud ano, kterému směru studií dáváte přednost?**

- ✓ Strojírenství
- ✓ Ekonomika
- ✓ Stavebnictví
- ✓ Humanitní
- ✓ Umělecký
- ✓ Jiné:

**10) Jaký je potenciál Vašeho podnikání do budoucna?**

- ✓ Hledáme nové příležitosti
- ✓ Oblast našeho podnikání je na ústupu

**11) V případě, že si myslíte, že oblast našeho podnikání je na ústupu, z jakého důvodu? (Otevřená otázka)**

**12) Snažíte se inovovat a dále rozvíjet v rámci oboru Vašeho podnikání?**

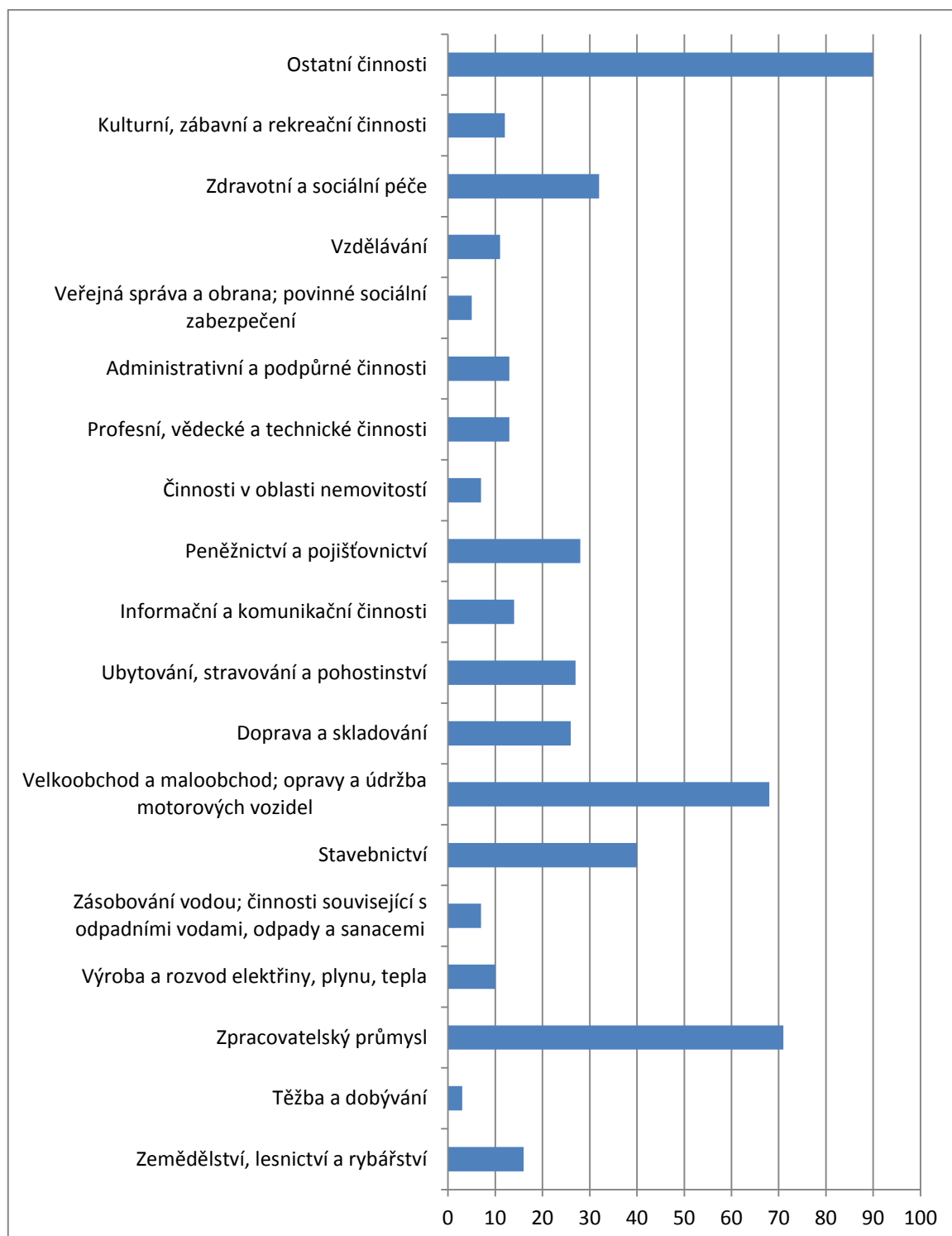
- ✓ Ano
- ✓ Ne

**13) Investujete do vědy a výzkumu?**

- ✓ Ano
- ✓ Ne

- 14) Pokud ano, kolik procent ze zisku ročně investujete do vědy a výzkumu? *(Otevřená otázka)*
- 15) Pokud ne, odkud získáváte nové informace a trendy v rámci Vašeho podnikání? *(Otevřená otázka)*
- 16) Považujete se za inovátory v rámci svého oboru (přicházíte s novými myšlenkami, které implementujete jako novinku na trhu) nebo jste spíše tržními následovateli, kteří využívají již zavedené standardy a přidávají jim svou vlastní přidanou hodnotu?
- ✓ Inovátor
  - ✓ Tržní následovatel
- 17) Na jaký okruh zákazníků se orientujete?
- ✓ Celý trh
  - ✓ Vybraná část trhu
  - ✓ Striktně dle poptávky
- 18) Co považujete za největší hrozbu pro Vaše podnikání?
- ✓ Snížení poptávky po Vašich výrobcích/službách na celém trhu
  - ✓ Ztráta klíčového odběratele
  - ✓ Ztráta klíčových zaměstnanců
  - ✓ Jiné:
- 19) Jakým způsobem eliminujete vznik této hrozby? *(Otevřená otázka)*
- 20) Název společnosti/firmy, jméno a telefonní číslo kontaktní osoby *(Otevřená otázka)*

## PŘÍLOHA P II: ROZLOŽENÍ RESPONDENTŮ DLE SEKTORU JEJICH PODNIKÁNÍ



**PŘÍLOHA P III: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA MAJETKOVÉ STRUKTURY SPOLEČNOSTI**

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>83 517</b>	<b>100 144</b>	<b>94 650</b>	<b>95 070</b>	<b>102 561</b>	<b>102 143</b>	<b>116 712</b>
<b><i>Dlouhodobý majetek</i></b>	<b>20 859</b>	<b>53 090</b>	<b>51 587</b>	<b>49 917</b>	<b>50 587</b>	<b>49 312</b>	<b>46 973</b>
DNM	179	116	56	103	744	447	293
DHM	19 377	51 644	51 531	49 814	49 843	48 840	46 654
DFM	1 303	1 330	0	0	0	25	26
<b><i>Oběžná aktiva</i></b>	<b>61 500</b>	<b>46 270</b>	<b>42 586</b>	<b>44 523</b>	<b>50 662</b>	<b>50 870</b>	<b>67 838</b>
Zásoby	24 441	18 062	14 393	15 690	19 581	20 030	27 041
Dlouhodobé pohledávky	43	8	140	206	242	483	253
Krátkodobé pohledávky	32 592	25 872	25 044	27 569	28 409	28 618	37 125
KFM	4 424	2 328	3 009	1 058	2 430	1 739	3 419
<b><i>Časové rozlišení</i></b>	<b>1 158</b>	<b>784</b>	<b>477</b>	<b>630</b>	<b>1 312</b>	<b>1 961</b>	<b>1 901</b>

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-5,49%</b>	<b>0,44%</b>	<b>7,88%</b>	<b>-0,41%</b>	<b>14,26%</b>
<b><i>Dlouhodobý majetek</i></b>	<b>53,01%</b>	<b>54,50%</b>	<b>52,51%</b>	<b>49,32%</b>	<b>48,28%</b>	<b>40,25%</b>	<b>-2,83%</b>	<b>-3,24%</b>	<b>1,34%</b>	<b>-2,52%</b>	<b>-4,74%</b>
DNM	0,12%	0,06%	0,11%	0,73%	0,44%	0,25%	-51,72%	83,93%	622,33%	-39,92%	-34,45%
DHM	51,57%	54,44%	52,40%	48,60%	47,82%	39,97%	-0,22%	-3,33%	0,06%	-2,01%	-4,48%
DFM	1,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,02%	0,02%	-100%	x	x	x	x
<b><i>Oběžná aktiva</i></b>	<b>46,20%</b>	<b>44,99%</b>	<b>46,83%</b>	<b>49,40%</b>	<b>49,80%</b>	<b>58,12%</b>	<b>-7,96%</b>	<b>4,55%</b>	<b>13,79%</b>	<b>0,41%</b>	<b>33,36%</b>
Zásoby	18,04%	15,21%	16,50%	19,09%	19,61%	23,17%	-20,31%	9,01%	24,80%	2,29%	35,00%
Dlouhodobé pohledávky	0,01%	0,15%	0,22%	0,24%	0,47%	0,22%	1650%	47,14%	17,48%	99,59%	-47,62%
Krátkodobé pohledávky	25,83%	26,46%	29,00%	27,70%	28,02%	31,81%	-3,20%	10,08%	3,05%	0,74%	29,73%
KFM	2,32%	3,18%	1,11%	2,37%	1,70%	2,93%	29,25%	-64,84%	129,68%	-28,44%	96,61%
<b><i>Časové rozlišení</i></b>	<b>0,78%</b>	<b>0,50%</b>	<b>0,66%</b>	<b>1,28%</b>	<b>1,92%</b>	<b>1,63%</b>	<b>-39,16%</b>	<b>32,08%</b>	<b>108,25%</b>	<b>49,47%</b>	<b>-3,06%</b>

**PŘÍLOHA P IV: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA MAJETKOVÉ STRUKTURY ODVĚTVÍ**

(v mil. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>24 707</b>	<b>26 730</b>	<b>25 895</b>	<b>27 216</b>	<b>26 649</b>	<b>25 683</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>10 708</b>	<b>12 253</b>	<b>12 716</b>	<b>13 075</b>	<b>12 286</b>	<b>12 092</b>
DNM	182	117	112	106	112	123
DHM	10080	11 375	12 028	12 360	11 632	11 476
DFM	446	761	576	609	542	493
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>13 657</b>	<b>14 071</b>	<b>12 848</b>	<b>13 851</b>	<b>14 087</b>	<b>13 328</b>
Zásoby	5 292	5 338	4 656	4 957	4 687	4 782
Pohledávky	6 040	6 495	5 788	6 356	6 616	5 831
KFM	2 325	2 238	2 404	2 538	2 784	2 715
<b>Časové rozlišení</b>	<b>342</b>	<b>406</b>	<b>331</b>	<b>290</b>	<b>276</b>	<b>263</b>

(v mil. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>8,19%</b>	<b>-3,12%</b>	<b>5,10%</b>	<b>-2,08%</b>	<b>-3,62%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>43,34%</b>	<b>45,84%</b>	<b>49,11%</b>	<b>48,04%</b>	<b>46,10%</b>	<b>47,08%</b>	<b>14,43%</b>	<b>3,78%</b>	<b>2,82%</b>	<b>-6,03%</b>	<b>-1,58%</b>
DNM	0,74%	0,44%	0,43%	0,39%	0,42%	0,48%	-35,71%	-4,27%	-5,36%	5,66%	9,82%
DHM	40,80%	42,56%	46,45%	45,41%	43,65%	44,68%	12,85%	5,74%	2,76%	-5,89%	-1,34%
DFM	1,81%	2,85%	2,22%	2,24%	2,03%	1,92%	70,63%	-24,31%	5,73%	-11,00%	-9,04%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>55,28%</b>	<b>52,64%</b>	<b>49,62%</b>	<b>50,89%</b>	<b>52,86%</b>	<b>51,89%</b>	<b>3,03%</b>	<b>-8,69%</b>	<b>7,81%</b>	<b>1,70%</b>	<b>-5,39%</b>
Zásoby	21,42%	19,97%	17,98%	18,21%	17,59%	18,62%	0,87%	-12,78%	6,46%	-5,45%	2,03%
Pohledávky	24,45%	24,30%	22,35%	23,35%	24,83%	22,70%	7,53%	-10,89%	9,81%	4,09%	-11,87%
KFM	9,41%	8,37%	9,28%	9,33%	10,45%	10,57%	-3,74%	7,42%	5,57%	9,69%	-2,48%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1,38%</b>	<b>1,52%</b>	<b>1,28%</b>	<b>1,07%</b>	<b>1,04%</b>	<b>1,02%</b>	<b>18,71%</b>	<b>-18,47%</b>	<b>-12,39%</b>	<b>-4,83%</b>	<b>-4,71%</b>

**PŘÍLOHA P V: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA FINANČNÍ STRUKTURY SPOLEČNOSTI**

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>83 517</b>	<b>100 144</b>	<b>94 650</b>	<b>95 070</b>	<b>102 561</b>	<b>102 143</b>	<b>116 712</b>
<b><i>Vlastní kapitál</i></b>	<b><i>27 644</i></b>	<b><i>28 958</i></b>	<b><i>29 889</i></b>	<b><i>27 377</i></b>	<b><i>32 792</i></b>	<b><i>33 092</i></b>	<b><i>38 208</i></b>
Základní kapitál	120	120	3 120	15 000	15 000	15 000	15 000
Kapitálové fondy	936	963	-367	-367	0	0	0
Rezervní fondy	18 583	26 588	27 875	15 256	12 744	17 792	18 092
VH běžného účetního období	8 005	1 287	-739	-2 512	5 048	300	5 116
<b><i>Cizí zdroje</i></b>	<b><i>55 873</i></b>	<b><i>71 186</i></b>	<b><i>64 700</i></b>	<b><i>67 681</i></b>	<b><i>69 600</i></b>	<b><i>68 923</i></b>	<b><i>78 484</i></b>
Rezervy	2 800	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0	2000
Krátkodobé závazky	31 834	22 296	20 406	22 447	26 955	23 339	34 286
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	<i>21 239</i>	<i>48 890</i>	<i>44 294</i>	<i>45 234</i>	<i>42 645</i>	<i>45 584</i>	<i>42 198</i>
- BÚ dlouhodobé	133	26 601	27 264	25 311	24 226	20 892	17 481
- BÚ krátkodobé	21 106	22 289	17 030	19 923	18 419	24 692	24 717
<b><i>Časové rozlišení</i></b>	<b><i>0</i></b>	<b><i>0</i></b>	<b><i>61</i></b>	<b><i>12</i></b>	<b><i>169</i></b>	<b><i>128</i></b>	<b><i>20</i></b>

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-5,49%</b>	<b>0,44%</b>	<b>7,88%</b>	<b>-0,41%</b>	<b>14,26%</b>
<b><i>Vlastní kapitál</i></b>	<b>28,92%</b>	<b>31,58%</b>	<b>28,80%</b>	<b>31,97%</b>	<b>32,40%</b>	<b>32,74%</b>	<b>3,22%</b>	<b>-8,40%</b>	<b>19,78%</b>	<b>0,91%</b>	<b>15,46%</b>
Základní kapitál	0,12%	3,30%	15,78%	14,63%	14,69%	12,85%	2500%	380,77%	0,00%	0,00%	0,00%
Kapitálové fondy	0,96%	-0,39%	-0,39%	0,00%	0,00%	0,00%	-138,1%	0,00%	100,00%	x	x
Rezervní fondy	26,55%	29,45%	16,05%	12,43%	17,42%	15,50%	4,84%	-45,27%	-16,47%	39,61%	1,69%
VH běžného účetního období	1,29%	-0,78%	-2,64%	4,92%	0,29%	4,38%	-157,4%	-239,9%	300,96%	-94,06%	1605,33%
<b><i>Cizí zdroje</i></b>	<b>71,08%</b>	<b>68,36%</b>	<b>71,19%</b>	<b>67,86%</b>	<b>67,48%</b>	<b>67,25%</b>	<b>-9,11%</b>	<b>4,61%</b>	<b>2,84%</b>	<b>-0,97%</b>	<b>13,87%</b>
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	x	x	x	x	x
Dlouhodobé závazky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,71%	x	x	x	x	x
Krátkodobé závazky	22,26%	21,56%	23,61%	26,28%	22,85%	29,38%	-8,48%	10,00%	20,08%	-13,41%	46,90%
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	<i>48,82%</i>	<i>46,80%</i>	<i>47,58%</i>	<i>41,58%</i>	<i>44,63%</i>	<i>36,16%</i>	<i>-9,40%</i>	<i>2,12%</i>	<i>-5,72%</i>	<i>6,89%</i>	<i>-7,43%</i>
- BÚ dlouhodobé	26,56%	28,81%	26,62%	23,62%	20,45%	14,98%	2,49%	-7,16%	-4,29%	-13,76%	-16,33%
- BÚ krátkodobé	22,26%	17,99%	20,96%	17,96%	24,17%	21,18%	-23,59%	16,99%	-7,55%	34,06%	0,10%
<b><i>Časové rozlišení</i></b>	<b>0,00%</b>	<b>0,06%</b>	<b>0,01%</b>	<b>0,16%</b>	<b>0,13%</b>	<b>0,02%</b>	<b>x</b>	<b>-80,33%</b>	<b>1308%</b>	<b>-24,26%</b>	<b>-84,38%</b>

**PŘÍLOHA P VI: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA FINANČNÍ STRUKTURY ODVĚTVÍ**

v mil. Kč	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>PASIVA</b>	<b>24 707</b>	<b>26 730</b>	<b>25 895</b>	<b>27 216</b>	<b>26 649</b>	<b>25 683</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>10 263</b>	<b>11 056</b>	<b>10 714</b>	<b>12 732</b>	<b>12 900</b>	<b>12 895</b>
Vlastní kapitál	10 263	11 056	10 714	12 732	12 900	12 895
<b>Cizí zdroje</b>	<b>14 364</b>	<b>14 318</b>	<b>13 737</b>	<b>12 772</b>	<b>13 415</b>	<b>13 471</b>
Závazky	11 415	11 456	11 290	10 271	9 853	9 363
BÚ a výpomoci	2 949	2 862	2 447	2 501	3 562	4 108
<b>Časové rozlišení</b>	<b>80</b>	<b>1 356</b>	<b>1 444</b>	<b>1 712</b>	<b>334</b>	<b>-683</b>

v mil. Kč	2007	2008	2009	2010	2011	2012	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
<b>PASIVA</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>8,19%</b>	<b>-3,12%</b>	<b>5,10%</b>	<b>-2,08%</b>	<b>-3,62%</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>41,54%</b>	<b>41,36%</b>	<b>41,37%</b>	<b>46,78%</b>	<b>48,41%</b>	<b>50,21%</b>	<b>7,73%</b>	<b>-3,09%</b>	<b>18,84%</b>	<b>1,32%</b>	<b>-0,04%</b>
Vlastní kapitál	41,54%	41,36%	41,37%	46,78%	48,41%	50,21%	7,73%	-3,09%	18,84%	1,32%	-0,04%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>58,14%</b>	<b>53,57%</b>	<b>53,05%</b>	<b>46,93%</b>	<b>50,34%</b>	<b>52,45%</b>	<b>-0,32%</b>	<b>-4,06%</b>	<b>-7,02%</b>	<b>5,03%</b>	<b>0,42%</b>
Závazky	46,20%	42,86%	43,60%	37,74%	36,97%	36,46%	0,36%	-1,45%	-9,03%	-4,07%	-4,97%
BÚ a výpomoci	11,94%	10,71%	9,45%	9,19%	13,37%	16,00%	-2,95%	-14,50%	2,21%	42,42%	15,33%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,32%</b>	<b>5,07%</b>	<b>5,58%</b>	<b>6,29%</b>	<b>1,25%</b>	<b>-2,66%</b>	<b>1595,0%</b>	<b>6,49%</b>	<b>18,56%</b>	<b>-80,49%</b>	<b>-304,5%</b>



**PŘÍLOHA P VII: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝNOSŮ SPOLEČNOSTI**

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>3 502</b>	<b>2 535</b>	<b>2 280</b>	<b>2 086</b>	<b>3 442</b>	<b>3 256</b>
<b>Výkony</b>	<b>158 443</b>	<b>117 464</b>	<b>124 356</b>	<b>148 085</b>	<b>160 358</b>	<b>185 345</b>
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	161 311	117 956	122 803	147 432	159 134	183 769
- Změna stavu zásob vlastní činnosti	-3 886	-1 688	593	-415	415	588
- Aktivace	1 018	1 196	960	1068	809	988
<b>Tržby z prodeje DM a materiálu</b>	<b>2 207</b>	<b>1 820</b>	<b>1 532</b>	<b>2 781</b>	<b>2 500</b>	<b>2 735</b>
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>1 034</b>	<b>1 378</b>	<b>1 789</b>	<b>1 037</b>	<b>1 203</b>	<b>340</b>
<b>Tržby z prodeje cenných papírů a podílů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Výnosové úroky</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>843</b>	<b>418</b>	<b>429</b>	<b>696</b>	<b>883</b>	<b>1074</b>
<b>Mimořádné výnosy</b>	<b>78</b>	<b>101</b>	<b>49</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VÝNOSY</b>	<b>166 116</b>	<b>123 717</b>	<b>130 436</b>	<b>154 702</b>	<b>168 386</b>	<b>192 753</b>

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>2,11%</b>	<b>2,05%</b>	<b>1,75%</b>	<b>1,35%</b>	<b>2,04%</b>	<b>1,69%</b>	<b>-27,61%</b>	<b>-10,06%</b>	<b>-8,51%</b>	<b>65,00%</b>	<b>-5,40%</b>
<b>Výkony</b>	<b>95,38%</b>	<b>94,95%</b>	<b>95,34%</b>	<b>95,72%</b>	<b>95,23%</b>	<b>96,16%</b>	<b>-25,86%</b>	<b>5,87%</b>	<b>19,08%</b>	<b>8,29%</b>	<b>15,58%</b>
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	97,11%	95,34%	94,15%	95,30%	94,51%	95,34%	-26,88%	4,11%	20,06%	7,94%	15,48%
- Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2,34%	-1,36%	0,45%	-0,27%	0,25%	0,31%	56,56%	135,13%	-169,9%	200,00%	41,69%
- Aktivace	0,61%	0,97%	0,74%	0,69%	0,48%	0,51%	17,49%	-19,73%	11,25%	-24,25%	22,13%
<b>Tržby z prodeje DM a materiálu</b>	<b>1,33%</b>	<b>1,47%</b>	<b>1,17%</b>	<b>1,80%</b>	<b>1,48%</b>	<b>1,42%</b>	<b>-17,54%</b>	<b>-15,82%</b>	<b>81,53%</b>	<b>-10,10%</b>	<b>9,40%</b>
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>0,62%</b>	<b>1,11%</b>	<b>1,37%</b>	<b>0,67%</b>	<b>0,71%</b>	<b>0,18%</b>	<b>33,27%</b>	<b>29,83%</b>	<b>-42,03%</b>	<b>16,01%</b>	<b>-71,74%</b>
<b>Tržby z prodeje cenných papírů a podílů</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,01%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Výnosové úroky</b>	<b>0,01%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>-88,89%</b>	<b>0,00%</b>	<b>-100%</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>0,51%</b>	<b>0,34%</b>	<b>0,33%</b>	<b>0,45%</b>	<b>0,52%</b>	<b>0,56%</b>	<b>-50,42%</b>	<b>2,63%</b>	<b>62,24%</b>	<b>26,87%</b>	<b>21,63%</b>
<b>Mimořádné výnosy</b>	<b>0,05%</b>	<b>0,08%</b>	<b>0,04%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>29,49%</b>	<b>-51,49%</b>	<b>-100%</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>VÝNOSY</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-25,52%</b>	<b>5,43%</b>	<b>18,60%</b>	<b>8,85%</b>	<b>14,47%</b>

**PŘÍLOHA P VIII: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝNOSŮ ODVĚTVÍ**

(v mil. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>4 124</b>	<b>5 016</b>	<b>4 006</b>	<b>4 891</b>	<b>3 393</b>	<b>3 640</b>
<b>Výkony</b>	<b>42 276</b>	<b>37 998</b>	<b>31 568</b>	<b>32 024</b>	<b>32 393</b>	<b>32 162</b>
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	40 405	35 911	30 386	30 408	31 240	30 709
<b>Ostatní výnosy</b>	<b>992</b>	<b>1 658</b>	<b>913</b>	<b>846</b>	<b>841</b>	<b>374</b>
<b>VÝNOSY</b>	<b>47 392</b>	<b>44 672</b>	<b>36 487</b>	<b>37 761</b>	<b>36 627</b>	<b>36 176</b>

(v mil. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	07/08	08/09	09/10	10/11
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>8,70%</b>	<b>11,23%</b>	<b>10,98%</b>	<b>12,95%</b>	<b>9,26%</b>	<b>10,06%</b>	<b>21,63%</b>	<b>-20,14%</b>	<b>22,09%</b>	<b>-30,63%</b>
<b>Výkony</b>	<b>89,20%</b>	<b>85,06%</b>	<b>86,52%</b>	<b>84,81%</b>	<b>88,44%</b>	<b>88,90%</b>	<b>-10,12%</b>	<b>-16,92%</b>	<b>1,44%</b>	<b>1,15%</b>
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	85,26%	80,39%	83,28%	80,53%	85,29%	84,89%	-11,12%	-15,39%	0,07%	2,74%
<b>Ostatní výnosy</b>	<b>2,09%</b>	<b>3,71%</b>	<b>2,50%</b>	<b>2,24%</b>	<b>2,30%</b>	<b>1,03%</b>	<b>67,14%</b>	<b>-44,93%</b>	<b>-7,34%</b>	<b>-0,59%</b>
<b>VÝNOSY</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-5,74%</b>	<b>-18,32%</b>	<b>3,49%</b>	<b>-3,00%</b>

**PŘÍLOHA P IX: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI**

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Náklady na prodané zboží</b>	<b>2 764</b>	<b>1 997</b>	<b>1 699</b>	<b>1 418</b>	<b>2 692</b>	<b>2 350</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>126 473</b>	<b>92 978</b>	<b>100 845</b>	<b>112 945</b>	<b>125 844</b>	<b>143 701</b>
- Spotřeba materiálu a energie	93 268	69 287	76 789	88 244	95 999	113 088
- Služby	33 205	23 691	24 056	24 701	29 845	30 613
<b>Osobní náklady</b>	<b>27 077</b>	<b>18 846</b>	<b>19 739</b>	<b>22 616</b>	<b>26 568</b>	<b>28 841</b>
<b>Daně a poplatky</b>	<b>117</b>	<b>120</b>	<b>288</b>	<b>277</b>	<b>344</b>	<b>374</b>
<b>Odpisy DHM a DNM</b>	<b>5 775</b>	<b>4 825</b>	<b>5 385</b>	<b>5 130</b>	<b>5 667</b>	<b>6 406</b>
<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>741</b>	<b>1 023</b>	<b>829</b>	<b>1 453</b>	<b>1 270</b>	<b>1 319</b>
<b>Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti</b>	<b>-2 492</b>	<b>-160</b>	<b>-542</b>	<b>-56</b>	<b>2 725</b>	<b>-1 856</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>27</b>	<b>764</b>	<b>925</b>	<b>238</b>	<b>258</b>	<b>3 252</b>
<b>Prodané CP a podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>367</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Náklady z přecenění CP a derivátů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nákladové úroky</b>	<b>2 112</b>	<b>2 664</b>	<b>2 669</b>	<b>2 704</b>	<b>1 855</b>	<b>1 282</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>1 705</b>	<b>1 417</b>	<b>1 177</b>	<b>1 729</b>	<b>1 092</b>	<b>1 292</b>
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>509</b>	<b>-18</b>	<b>-66</b>	<b>833</b>	<b>-229</b>	<b>676</b>
<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>NÁKLADY</b>	<b>164 829</b>	<b>124 456</b>	<b>132 948</b>	<b>149 654</b>	<b>168 086</b>	<b>187 637</b>

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
<b>Náklady na prodané zboží</b>	<b>1,68%</b>	<b>1,60%</b>	<b>1,28%</b>	<b>0,95%</b>	<b>1,60%</b>	<b>1,25%</b>	<b>-27,75%</b>	<b>-14,92%</b>	<b>-16,54%</b>	<b>89,84%</b>	<b>-12,70%</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>76,73%</b>	<b>74,71%</b>	<b>75,85%</b>	<b>75,47%</b>	<b>74,87%</b>	<b>76,58%</b>	<b>-26,48%</b>	<b>8,46%</b>	<b>12,00%</b>	<b>11,42%</b>	<b>14,19%</b>
- Spotřeba materiálu a energie	56,58%	55,67%	57,76%	58,97%	57,11%	60,27%	-25,71%	10,83%	14,92%	8,79%	17,80%
- Služby	20,15%	19,04%	18,09%	16,51%	17,76%	16,32%	-28,65%	1,54%	2,68%	20,83%	2,57%
<b>Osobní náklady</b>	<b>16,43%</b>	<b>15,14%</b>	<b>14,85%</b>	<b>15,11%</b>	<b>15,81%</b>	<b>15,37%</b>	<b>-30,40%</b>	<b>4,74%</b>	<b>14,58%</b>	<b>17,47%</b>	<b>8,56%</b>
<b>Daně a poplatky</b>	<b>0,07%</b>	<b>0,10%</b>	<b>0,22%</b>	<b>0,19%</b>	<b>0,20%</b>	<b>0,20%</b>	<b>2,56%</b>	<b>140,00%</b>	<b>-3,82%</b>	<b>24,19%</b>	<b>8,72%</b>
<b>Odpisy DHM a DNM</b>	<b>3,50%</b>	<b>3,88%</b>	<b>4,05%</b>	<b>3,43%</b>	<b>3,37%</b>	<b>3,41%</b>	<b>-16,45%</b>	<b>11,61%</b>	<b>-4,74%</b>	<b>10,47%</b>	<b>13,04%</b>
<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>0,45%</b>	<b>0,82%</b>	<b>0,62%</b>	<b>0,97%</b>	<b>0,76%</b>	<b>0,70%</b>	<b>38,06%</b>	<b>-18,96%</b>	<b>75,27%</b>	<b>-12,59%</b>	<b>3,86%</b>
<b>Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti</b>	<b>-1,51%</b>	<b>-0,13%</b>	<b>-0,41%</b>	<b>-0,04%</b>	<b>1,62%</b>	<b>-0,99%</b>	<b>-93,58%</b>	<b>238,75%</b>	<b>-89,67%</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>0,02%</b>	<b>0,61%</b>	<b>0,70%</b>	<b>0,16%</b>	<b>0,15%</b>	<b>1,73%</b>	<b>2729,6%</b>	<b>21,07%</b>	<b>-74,27%</b>	<b>8,40%</b>	<b>1160,47%</b>
<b>Prodané CP a podíly</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,25%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Náklady z přecenění CP a derivátů</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Nákladové úroky</b>	<b>1,28%</b>	<b>2,14%</b>	<b>2,01%</b>	<b>1,81%</b>	<b>1,10%</b>	<b>0,68%</b>	<b>26,14%</b>	<b>0,19%</b>	<b>1,31%</b>	<b>-31,40%</b>	<b>-30,89%</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>1,03%</b>	<b>1,14%</b>	<b>0,89%</b>	<b>1,16%</b>	<b>0,65%</b>	<b>0,69%</b>	<b>-16,89%</b>	<b>-16,94%</b>	<b>46,90%</b>	<b>-36,84%</b>	<b>18,32%</b>
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>0,31%</b>	<b>-0,01%</b>	<b>-0,05%</b>	<b>0,56%</b>	<b>-0,14%</b>	<b>0,36%</b>	<b>-103,5%</b>	<b>266,67%</b>	<b>-1362%</b>	<b>-127,5%</b>	<b>-395,2%</b>
<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	<b>0,01%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>-100,0%</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>NÁKLADY</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-24,49%</b>	<b>6,82%</b>	<b>12,57%</b>	<b>12,32%</b>	<b>11,63%</b>

**PŘÍLOHA P X: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ ODVĚTVÍ**

(v mil. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Náklady na prodané zboží</b>	<b>3 227</b>	<b>3 787</b>	<b>3 123</b>	<b>3 928</b>	<b>2 623</b>	<b>2 542</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>30 738</b>	<b>27 155</b>	<b>21 680</b>	<b>22 429</b>	<b>22 946</b>	<b>22 398</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>7 756</b>	<b>7 655</b>	<b>6 820</b>	<b>6 454</b>	<b>6 344</b>	<b>6 142</b>
- Mzdové náklady	5 501	5 593	5 033	4 695	4 599	4 505
<b>Ostatní náklady</b>	<b>4 059</b>	<b>4 612</b>	<b>4 039</b>	<b>3 837</b>	<b>3 490</b>	<b>3 655</b>
<b>NÁKLADY</b>	<b>45 780</b>	<b>43 209</b>	<b>35 662</b>	<b>36 648</b>	<b>35 403</b>	<b>34 737</b>

(v mil. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	07/08	08/09	09/10	10/11
<b>Náklady na proané zboží</b>	<b>7,05%</b>	<b>8,76%</b>	<b>8,76%</b>	<b>10,72%</b>	<b>7,41%</b>	<b>7,32%</b>	<b>17,35%</b>	<b>-17,53%</b>	<b>25,78%</b>	<b>-33,22%</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>67,14%</b>	<b>62,85%</b>	<b>60,79%</b>	<b>61,20%</b>	<b>64,81%</b>	<b>64,48%</b>	<b>-11,66%</b>	<b>-20,16%</b>	<b>3,45%</b>	<b>2,31%</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>16,94%</b>	<b>17,72%</b>	<b>19,12%</b>	<b>17,61%</b>	<b>17,92%</b>	<b>17,68%</b>	<b>-1,30%</b>	<b>-10,91%</b>	<b>-5,37%</b>	<b>-1,70%</b>
- Mzdové náklady	12,02%	12,94%	14,11%	12,81%	12,99%	12,97%	1,67%	-10,01%	-6,72%	-2,04%
<b>Ostatní náklady</b>	<b>8,87%</b>	<b>10,67%</b>	<b>11,33%</b>	<b>10,47%</b>	<b>9,86%</b>	<b>10,52%</b>	<b>13,62%</b>	<b>-12,42%</b>	<b>-5,00%</b>	<b>-9,04%</b>
<b>NÁKLADY</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-5,62%</b>	<b>-17,47%</b>	<b>2,76%</b>	<b>-3,40%</b>

## PŘÍLOHA P XI: ÚPRAVA AKTIV NA ČISTÁ PROVOZNÍ AKTIVA (NOA) A VYČÍSLENÍ INVESTOVANÉHO KAPITÁLU (C)

Vymezení C (NOA)	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiva v tis. Kč	94 650	95 070	102 561	102 143	116 712

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>1. Aktivace položek</b>	<b>440</b>	<b>1 735</b>	<b>3 246</b>	<b>2 640</b>	<b>1 676</b>

	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Leasing</i>	<i>440</i>	<i>1 735</i>	<i>3 246</i>	<i>2 640</i>	<i>1 676</i>

Výpočet leasingu	Úrok leasing					7%	
Rok 2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Celkem
Budoucí leasingové splátky	471	0	0	0	0	0	471
SH leasingových splátek	440	0	0	0	0	0	<b>440</b>

Rok 2010	2011	2012	2013	2014	2015	Celkem
Budoucí leasingové splátky	1 078	833	0	0	0	1 911
SH leasingových splátek	1 007	728	0	0	0	<b>1 735</b>

Rok 2011	2012	2013	2014	2015	Celkem
Budoucí leasingové splátky	833	1 006	1 006	1 006	3 851
SH leasingových splátek	779	879	821	767	<b>3 246</b>

Rok 2012	2013	2014	2015	Celkem
Budoucí leasingové splátky	1 006	1 006	1 006	3 018
SH leasingových splátek	940	879	821	<b>2 640</b>

Rok 2013	2014	2015	Celkem
Budoucí leasingové splátky	1 006	843	1 849
SH leasingových splátek	940	736	<b>1 676</b>

	2010	2011	2012	2013
<i>Oceňovací rozdíly u dlouhodobého majetku</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

	2010	2011	2012	2013
<b>2. Vyčleněná neoperativní aktiva</b>	<b>2 010</b>	<b>5 279</b>	<b>3 413</b>	<b>3 159</b>

Krátkodobý finanční majetek	2010	2011	2012	2013
Hotovostní likvidita	0,02	0,05	0,04	0,06

Dlouhodobý finanční majetek	2010	2011	2012	2013
Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	25,00	26,00

<b>Nedokončené investice</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Nedokončený DNM	75	707	0	0
Nedokončený DHM	0	260	9	61
<i>Nedokončený DM</i>	<i>75</i>	<i>967</i>	<i>9</i>	<i>61</i>

<b>Jiné</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Zboží	226	207	586	684
Poskytnuté zálohy na zásoby	139	2 213	1 065	398
Dl. pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	114	0	0	0
Jiné dlouhodobé pohledávky	0	229	0	200
Pohledávky za společníky, členy družstva atd.	562	794	717	750
Krátkodobé poskytnuté zálohy	834	783	959	967
Jiné pohledávky	60	86	52	73
<i>Celkem</i>	<i>3 945</i>	<i>6 323</i>	<i>5 391</i>	<i>5 085</i>

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>3. Neúročený cizí kapitál</b>	<b>22 459</b>	<b>27 124</b>	<b>23 467</b>	<b>34 306</b>
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky neúročené	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	22 447	26 955	23 339	34 286
Časové rozlišení pasivní	12	169	128	20

<b>Přehled stanovení NOA</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Aktiva</b>	<b>95 070</b>	<b>102 561</b>	<b>102 143</b>	<b>116 712</b>
<b>1. Aktivace položek "+"</b>	<b>1 735</b>	<b>3 246</b>	<b>2 640</b>	<b>1 676</b>
<b>2. Vyčlenění neoperativních aktiv "-"</b>	<b>2 010</b>	<b>5 279</b>	<b>3 413</b>	<b>3 159</b>
<b>3. Neúročený cizí kapitál "-"</b>	<b>22 459</b>	<b>27 124</b>	<b>23 467</b>	<b>34 306</b>
<b>NOA</b>	<b>72 336</b>	<b>73 404</b>	<b>77 903</b>	<b>80 923</b>

<b>Vymezení C v jednotlivých letech (pasivní část rozvahy)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>25 367</b>	<b>27 513</b>	<b>29 679</b>	<b>37 049</b>
Základní kapitál	15 000	15 000	15 000	15 000
Kapitálové fondy	-367	0	0	0
Rezervní fondy	15 256	12 744	17 792	18 092
VH minulých let	0	0	0	0
VH běžného období	-2 512	5 048	300	5 116
<i>Ekvivalenty VK</i>	<i>-2 010</i>	<i>-5 279</i>	<i>-3 413</i>	<i>-1 159</i>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>46 969</b>	<b>45 891</b>	<b>48 224</b>	<b>43 874</b>
Bankovní úvěry	45 234	42 645	45 584	42 198
Leasing	1 735	3 246	2 640	1 676
<b>Kapitál celkem - C</b>	<b>72 336</b>	<b>73 404</b>	<b>77 903</b>	<b>80 923</b>

## PŘÍLOHA P XII: ÚPRAVA VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ NA TZV. OPERATIVNÍ ČISTÝ ZISK (NOPAT)

	2010	2011	2012	2013
<b>HV z běžné činnosti před zdaněním</b>	<b>-2 627</b>	<b>5 881</b>	<b>71</b>	<b>5 792</b>

	2010	2011	2012	2013
<b>1) Vyloučení placených úroků - "+"</b>	<b>2 700</b>	<b>2 825</b>	<b>2 082</b>	<b>1 467</b>
Úroky z bankovních úvěrů	2 669	2 704	1 855	1 282
Úroky z leasingu	31	121	227	185

	2010	2011	2012	2013
<b>2) Mimořádné položky</b>	<b>-1 611</b>	<b>-838</b>	<b>1 241</b>	<b>-3 292</b>
VH z prodeje dlouhodobého majetku (-)	488	464	734	530
Tržby za prodej zboží (-)	2 280	2 086	3 442	3 256
Náklady na prodané zboží (+)	1 699	1 418	2 692	2 350
Změna stavu rezerv a opravných položek (+)	-542	-56	2 725	-1 856
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů (-)	0	17	0	0
Prodané cenné papíry a podíly (+)	0	367	0	0

	2010	2011	2012	2013
<b>HV po úpravách</b>	<b>-1 538</b>	<b>7 868</b>	<b>3 394</b>	<b>3 967</b>

<b>3) Úprava daně</b>	2010	2011	2012	2013
VH z běžné činnosti před zdaněním - původní	-2 627	5 881	71	5 792
VH z běžné činnosti před zdaněním – po úpravách	-1 538	7 868	3 394	3 967
Rozdíl (VH po úpravách - VH původní)	1 089	1 987	3 323	-1 825
Původně zaplacená daň	-66	833	-229	676
Dodatečně vypočítaná daň	207	378	631	-347
Sazba daně	19%	19%	19%	19%
<b>NOPAT</b>	<b>-1 679</b>	<b>6 658</b>	<b>2 992</b>	<b>3 638</b>



## PŘÍLOHA P XIII: VÝPOČET VÁŽENÝCH PRŮMĚRNÝCH NÁKLADŮ KAPITÁLU (WACC)

<b>Náklady na cizí kapitál</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Stav úvěrů na konci roku	x	45 234	42 645	45 584	44 198
Průměrný stav úvěrů	x	44 764	43 940	44 115	44 891
Nákladové úroky	x	2 669	2 704	1 855	1 282
<b>Úroková sazba úvěrů (stav konec roku)</b>	<b>x</b>	<b>5,90%</b>	<b>6,34%</b>	<b>4,07%</b>	<b>2,90%</b>
<b>Úroková sazba úvěrů (průměrný stav)</b>	<b>x</b>	<b>5,96%</b>	<b>6,15%</b>	<b>4,20%</b>	<b>2,86%</b>
<b>Náklady na bankovní úvěr</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Nominální úroková sazba z úvěrů	x	3,59%	3,75%	2,91%	2,87%
Daňová sazba	x	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%
<b>Náklady na bankovní úvěr</b>	<b>x</b>	<b>2,91%</b>	<b>3,04%</b>	<b>2,36%</b>	<b>2,32%</b>
<b>Leasing</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Odhadnutá úroková sazba leasingu	x	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Daňová sazba	x	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%
<b>Náklady na leasing</b>	<b>x</b>	<b>5,67%</b>	<b>5,67%</b>	<b>5,67%</b>	<b>5,67%</b>
<b>Náklady na cizí kapitál</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Bankovní úvěry (počátek roku)	x	44 294	45 234	42 645	45 584
Leasing (počátek roku)	x	440	1 735	3 246	2 640
Náklady na bankovní úvěry	x	2,91%	3,04%	2,36%	2,32%
Náklady leasingu	x	5,67%	5,67%	5,67%	5,67%
<b>Průměrné náklady dluhu (<math>N_{CK}</math>)</b>	<b>x</b>	<b>2,94%</b>	<b>3,13%</b>	<b>2,59%</b>	<b>2,51%</b>
<b>Náklady na vlastní kapitál - CAMP Model oceňování kapitálových aktiv</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Bezriziková úroková sazba	x	3,88%	3,71%	2,78%	2,11%
beta - nezadlužená <i>www.damodaran.com</i>	x	1,37	1,52	1,37	0,99
beta - zadlužená	x	3,40	3,55	3,15	1,93
Rizikové prémie dané země	x	6,28%	7,28%	7,08%	6,05%
<b>Náklady na vlastní kapitál (<math>N_{VK}</math>)</b>	<b>x</b>	<b>25,23%</b>	<b>29,54%</b>	<b>25,09%</b>	<b>13,77%</b>
<b>Stanovení vážených nákladů na kapitál</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Daňová sazba	20,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%
VK na počátku roku	28 958	29 889	27 377	32 792	33 092
CK na počátku roku	48 890	44 294	45 234	42 645	45 484
<i>C na počátku roku</i>	<i>77 848</i>	<i>74 183</i>	<i>72 611</i>	<i>75 437</i>	<i>78 576</i>
Náklady na cizí kapitál	x	2,94%	3,13%	2,59%	2,51%
Náklady na vlastní kapitál - CAPM	x	25,23%	29,54%	25,09%	13,77%
CK/C (počátek roku)	x	59,71%	62,30%	56,53%	57,89%
VK/C (počátek roku)	x	40,29%	37,70%	43,47%	42,11%
<b>WACC</b>	<b>x</b>	<b>11,92%</b>	<b>13,09%</b>	<b>12,37%</b>	<b>7,25%</b>