

Projekt implementace modelu **Balanced Scorecard** ve vybrané společnosti

Bc. Lucie Pečenková

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Pečenková**
Osobní číslo: **M14330**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt implementace modelu Balanced Scorecard ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se problematiky řízení výkonnosti podniku se zaměřením na model Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost a analyzujte vhodnost zavedení modelu Balanced Scorecard do řízení společnosti.
- Vypracujte projekt implementace modelu Balanced Scorecard ve společnosti.
- Zhodnoťte náklady a rizika spojená se zavedením modelu Balanced Scorecard pro společnost.

Závěr

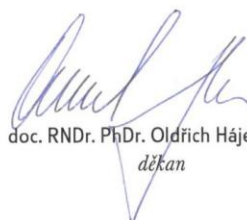
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HORVÁTH, Péter. Balanced scorecard v praxi. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 2002, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, c2001, 400 s. ISBN 1578512506.
NIVEN, Paul R. Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, c2006, 318 s. ISBN 0471780499. ISSN 0471780499.
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting, 2004, 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Kramná, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Miloš Král', CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

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 s tím, že 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, považuji 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,

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

Ve Zlíně 13.4. 2016

.....
Peremzova
.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je navrhnout projekt implementace modelu Balanced Scorecard, jako moderní strategický nástroj pro měření výkonnosti ve vybrané společnosti. V teoretické části je zpracována literární rešerše, týkající se oblasti měření a řízení výkonnosti se zaměřením na podrobný popis modelu Balanced Scorecard. V praktické části je nejdříve představena společnost XY, s.r.o. a dále následuje analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, kde je zahrnut i ukazatel Ekonomické přidané hodnoty. Poslední částí je projekt implementace modelu Balanced Scorecard, který navazuje na teoretické poznatky a výsledky jednotlivých analýz. V závěru práce jsou identifikována rizika, přínosy a doporučení k úspěšné implementaci modelu.

Klíčová slova: výkonnost, Ekonomická přidaná hodnota, Balanced Scorecard, perspektivy BSC, strategická mapa, implementace

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is to suggest a project of implementation model Balanced Scorecard as a modern strategic tool for measurement of performance in the selected company. In the theoretical part is processed literature review which is related to the measurement and management of performance in the company with focus on a detailed description of model Balanced Scorecard. In the practical part is firstly introduced the company XY, s.r.o. and followed by an analysis of external and internal environment of the company where is included indicator Economic Value Added. The last part of work is the project of the implementation model Balanced Scorecard which builds on theoretical knowledge and the results of individual analysis. At the end of this thesis are identified risks, benefits and recommendations for successful implementation of the model.

Keywords: performance, Economic Value Added, Balanced Scorecard, perspectives of BSC, strategy map, implementation

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Evě Kramné, Ph.D. za její odborné vedení, teoretické i praktické poznatky a připomínky, které mi pomohly při psaní této diplomové práce.

Dále mé poděkování patří také společnosti XY, s.r.o. za ochotu spolupracovat na mém projektu implementace modelu Balanced Scorecard do společnosti a za poskytnutí materiálů a informací potřebných k úspěšnému dokončení práce.

Motto:

„Co chceš, můžeš.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 VÝKONNOST PODNIKU A PŘÍSTUPY K JEJÍMU ŘÍZENÍ	14
1.1 KLASICKÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI	15
1.1.1 Ukazatele zisku	15
1.1.2 Ukazatele cash flow	16
1.1.3 Ukazatele rentability	16
1.2 MODERNÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI	17
1.2.1 Ekonomická přidaná hodnota.....	18
1.2.2 Tržní přidaná hodnota	18
1.2.3 Diskontované cash flow	19
1.2.4 Cash flow návratnosti investovaného kapitálu.....	19
1.2.5 Evropský model podnikatelské úspěšnosti EFQM	19
1.2.6 Balanced Scorecard	20
2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	21
2.1 PEST ANALÝZA	21
2.2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	22
2.3 SWOT ANALÝZA	23
2.4 FINANČNÍ ANALÝZA	23
2.4.1 Absolutní ukazatele	24
2.4.2 Rozdílové ukazatele	24
2.4.3 Poměrové ukazatele	24
2.4.4 Souhrnné ukazatele	24
3 BALANCED SCORECARD	25
3.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA	25
3.2 SCHÉMA METODY	26
3.3 PERSPEKTIVY MODELU BSC.....	27
3.3.1 Finanční perspektiva	27
3.3.2 Zákaznická perspektiva	28
3.3.3 Perspektiva interních procesů	28
3.3.4 Perspektiva učení se a růstu	29
3.4 STRATEGICKÁ MAPA	30
3.5 MOŽNOSTI IMPLEMENTACE METODY BSC	31
3.5.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci	32
3.5.2 Objasnění strategie	32
3.5.3 Tvorba Balanced Scorecard	33
3.5.4 Postup při procesu rozšíření – roll-out	33
3.5.5 Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard	33
3.6 BALANCED SCORECARD VE SPOJENÍ S DALŠÍMI KONCEPTY ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	34
3.7 OMEZENÍ A BARIÉRY BALANCED SCORECARD	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36

4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	37
4.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	37
4.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	38
4.3	SOUČASNOST.....	38
4.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	39
4.5	ZAMĚSTNANCI.....	39
5	ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	40
5.1	PEST ANALÝZA.....	40
5.1.1	Politické faktory.....	40
5.1.2	Ekonomické faktory.....	41
5.1.3	Sociální faktory.....	42
5.1.4	Technologické faktory.....	43
5.2	PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	43
5.2.1	Vyjednávací síla dodavatelů.....	43
5.2.2	Vyjednávací síla odběratelů.....	44
5.2.3	Stávající konkurence.....	44
5.2.4	Nová konkurence.....	44
5.2.5	Substituty.....	44
5.3	SWOT ANALÝZA.....	45
5.3.1	Silné stránky.....	46
5.3.2	Slabé stránky.....	46
5.3.3	Příležitosti.....	47
5.3.4	Hrozby.....	47
5.4	FINANČNÍ ANALÝZA.....	48
5.4.1	Analýza majetkové struktury.....	48
5.4.2	Analýza finanční struktury.....	49
5.4.3	Analýza výnosů a nákladů.....	50
5.4.4	Analýza vývoje výsledku hospodaření.....	51
5.4.5	Analýza čistého pracovního kapitálu.....	52
5.4.6	Analýza rentability.....	52
5.4.7	Analýza aktivity.....	53
5.4.8	Analýza likvidity.....	53
5.4.9	Analýza zadluženosti.....	54
5.5	EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA (EVA).....	55
5.5.1	Vymezení NOA (C).....	55
5.5.1.1	Aktivace položek.....	55
5.5.1.2	Vyčlenění neoperativních aktiv.....	56
5.5.1.3	Neúročený cizí kapitál.....	57
5.5.2	Vymezení NOPAT.....	58
5.5.3	Výpočet WACC.....	59
5.5.3.1	Stanovení nákladů na cizí kapitál.....	59
5.5.3.2	Stanovení nákladů na vlastní kapitál.....	61
5.5.3.3	Stanovení vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC).....	63
5.5.4	Výpočet EVA.....	63
6	NÁVRH A IMPLEMENTACE BSC VE SPOLEČNOSTI.....	64

6.1	VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ.....	64
6.2	VIZE A STRATEGIE	64
6.3	TVORBA BSC	65
6.3.1	Odvození strategických cílů pro jednotlivé perspektivy	65
	Perspektiva učení se a růstu.....	67
6.3.2	Vybudování vztahů příčin a následků	68
6.4	NÁVRH MĚŘÍTEK A CÍLOVÝCH HODNOT PRO JEDNOTLIVÉ PERSPEKTIVY	70
6.4.1	Měřítka perspektivy finanční	70
6.4.2	Měřítka zákaznické perspektivy.....	71
6.4.3	Měřítka perspektivy interních procesů	72
6.4.4	Měřítka perspektivy učení se a růstu.....	73
6.5	STANOVENÍ STRATEGICKÝCH AKCÍ.....	74
6.5.1	Finanční perspektiva	75
6.5.2	Zákaznická perspektiva	75
6.5.3	Perspektiva interních procesů	76
6.5.4	Perspektiva učení se a růstu	77
6.6	PODNIKOVÉ ROZŠÍŘENÍ MODELU BSC (ROLL-OUT).....	78
6.7	ZAJIŠTĚNÍ KONTINUÁLNÍ NASAZENÍ BSC	79
7	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	81
7.1	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	81
7.2	STANOVENÍ NÁKLADŮ NA PROJEKT IMPLEMENTACE BSC	82
7.3	PŘÍNOSY	84
7.4	RIZIKA.....	84
7.5	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	85
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	88
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	93
	SEZNAM TABULEK.....	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

V dnešní době rychle se měnícího podnikatelského prostředí je potřeba, aby každý podnik uměl včas reagovat na neustále se měnící podmínky podnikání, aby sledoval a průběžně vyhodnocoval svou úroveň výkonnosti a usiloval o trvalé zvyšování své konkurenceschopnosti na trhu. K tomu slouží ukazatele měření výkonnosti, které jsou v současné době nedílnou součástí řízení podniku, protože jediné společnost, která je schopna svoji výkonnost měřit, analyzovat a poté na základě výsledků pružně reagovat, může v tomto prostředí uspět.

Výsledky měření jsou důležité nejen pro management podniku, ale i pro ostatní subjekty, které přicházejí s podnikem do styku, jako jsou odběratelé, dodavatelé, zaměstnanci, věřitelé, stát a další. Podniky mají možnost vybrat si z několika metod zabývajících se hodnocením výkonnosti s ohledem na řízení podniku. Obecně se tyto metody dělí na klasické a moderní, mezi které můžeme zařadit i model Balanced Scorecard.

Tématem a hlavním cílem této diplomové práce bude navrhnout a zpracovat projekt implementace modelu Balanced Scorecard ve vybrané společnosti. Touto vybranou společností bude společnost XY, s.r.o., která podniká v oboru stavebnictví a ve Zlínském kraji patří mezi velice úspěšné společnosti s dlouholetou tradicí. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Východiskem diplomové práce je teoretická část, která je zpracována formou literární rešerše a vytváří podklad pro zpracování praktické části. První kapitola bude zaměřena na výkonnost podniku a přístupy k jejímu měření, které jsou rozděleny na klasické a moderní. Dále bude definována analýza vnějšího a vnitřního podnikového prostředí a na závěr komplexně popsán vybraný model Balanced Scorecard, kterému je věnována převážná část práce. Kromě obecného představení modelu, budou popsány také jeho perspektivy, jednotlivé kroky při implementaci, možné bariéry zavedení a taky možné spojení s jinými přístupy k měření podnikové výkonnosti.

Na teoretická východiska navazuje praktické část práce. V úvodu bude představena společnost XY, s.r.o., pro kterou se bude projekt implementace modelu BSC provádět. Dále bude provedena její analýza vnějšího a vnitřního prostředí s využitím PEST analýzy, Porterova modelu konkurenčních sil, SWOT analýzy a finanční analýzy s výpočtem Ekonomické přidané hodnoty.

Projektová část navazuje na výsledky jednotlivých analýz a na základě nich je tvořen projekt implementace modelu Balanced Scorecard. Jako první budou vymezeny organizační

předpoklady a vize a strategie společnosti, na které dále navazuje, stanovení strategických cílů a vztahů mezi nimi, což je nejdůležitější část projektu. Jednotlivým cílům budou následně přidělena měřítka, cílové hodnoty a strategické akce podporující dosažení stanovených cílů. Uveden bude i popis rozšíření konceptu v podniku a jeho integrace v současném systému řízení.

Závěrečná část práce bude obsahovat časový harmonogram a nákladovou analýzu s vymezením předpokládaných přínosů implementace a také možných rizik spojených s projektem, včetně shrnutí závěrečných doporučení vedoucích k úspěšné implementaci modelu Balanced Scorecard do společnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Diplomová práce se věnuje projektu implementace modelu Balanced Scorecard ve vybrané společnosti. Touto vybranou společností je společnost XY, s.r.o. Jedná se o zavedený stavební podnik s dlouholetou tradicí, který se zaměřuje především na realizaci staveb „na klíč“ v roli generálního dodavatele. Pomocí zavedení modelu Balanced Scorecard, který vychází z finančních ukazatelů doplněných o nefinanční měřítka se zaměřením na strategické řízení do budoucna, chce společnost dosáhnout základního cíle - stabilizování hodnoty.

Hlavním cílem této práce, je vypracovat návrh projektu implementace modelu BSC. Před samotnou tvorbou projektu je ovšem nezbytné, aby společnost pochopila podstatu a přínos tohoto konceptu pro jejich řízení výkonnosti, neboť je důležité, aby byl model přijat celou společností – tedy top managementem i řadovými zaměstnanci.

Projekt bude tvořen v rámci celé společnosti, cílovou skupinou je tedy celý podnik. Přesněji jde jak o ředitele společnosti, tak o vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení či úseků, protože v rámci projektu se bude implementační tým skládat právě z těchto osob. Avšak následně budou do strategických cílů jednotlivých perspektiv a následných strategických akcí zahrnuti všichni zaměstnanci napříč celou společností.

Doba trvání projektu je předběžně stanovena na základě časového harmonogramu uvedeného v projektové části a bude se pohybovat kolem 5ti měsíců, včetně implementace modelu Balanced Scorecard do společnosti a jeho integrace do současného systému řízení.

Výzkum bude prováděn v několika na sebe navazujících etapách. Jako první bude provedena analýza vnějšího prostředí, kde bude využito PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Další část se bude zabývat vnitřním prostředím společnosti, kde bude zpracována SWOT analýza a finanční analýza s výpočtem ukazatele Ekonomické přidané hodnoty.

Dále bude následovat samotný projekt implementace modelu BSC vycházející z výsledků jednotlivých analýz společnosti. Strategické cíle jednotlivých perspektiv budou stanoveny na základě konzultace s vedením společnosti a jejich vztahy příčin a následků znázorní vytvořená strategická mapa. Následně je nutno stanovit, jak budou tyto cíle měřeny, k čemuž poslouží jednak údaje z provedených analýz, tak interní materiály a informace poskytnuté společností. Závěrem se k jednotlivým měřítkům stanoví cílové hodnoty a strategické akce, podporující dosažení jednotlivých cílů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝKONNOST PODNIKU A PŘÍSTUPY K JEJÍMU ŘÍZENÍ

V nejobecnější podobě je pojem výkonnost podniku používán v souvislosti s vymezením samotné podstaty existence podniku v tržním prostředí, jeho úspěšnosti a schopnosti přežít v budoucnosti. (Fibírová, Šoljaková, 2005, s. 7)

Autoři Šulák s Vacíkem (2004, s. 9) vymezují výkonnost jako schopnost podniku co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit, neboli vykazovat dobré hospodářské výsledky. Tato definice je ovšem neúplná, protože každý subjekt vystupující na trhu (vlastníci, manažeři, zákazníci) hodnotí podnikatelskou výkonnost z odlišných hledisek.

Výkonnost podnikových činností závisí především na míře využití konkurenční výhody každého podniku. Zvláště v současné době, kdy dochází k rychlým změnám podnikatelského prostředí, je pro podnik velmi obtížné si svou konkurenční výhodu dlouhodobě udržet. Úspěšně se mohou rozvíjet pouze ty subjekty, které reagují na měnící se podmínky, sledují a vyhodnocují svou výkonnost a usilují o její trvalé zvyšování. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 13)

Během několika desetiletí byla vyvinuta široká škála kritérií vyjadřujících výkonnost podniku jak z pohledu vlastníků, tak z pohledu zvyklostí a pragmatických přístupů podnikové praxe. Následující tabulka ukazuje vývoj názorů na toto měření a pojmání výkonnosti od měření ziskových marží a růstu zisku k měření rentability investovaného kapitálu až k moderním konceptům založeným na tvorbě hodnoty pro vlastníky. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 13)

Tab. 1 Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku (Pavelková, Knápková, 2012, s. 14)

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

Jak je patrné z tabulky (Tab. 1), k měření výkonnosti podniku lze využít mnoha různých metod či měřítek od těch nejjednodušších až po matematicky náročnější, od klasických metod až po ty moderní. V souvislosti s neustálými změnami v podnikatelském prostředí

se stává výběr toho nejvhodnějšího měřítka stále obtížnějším úkolem. (Holečková, 2008, s. 159)

Dle Dluhošové (2010, s 48), lze ukazatele výkonnosti rozdělit podle síly vlivu působení finančních trhů a míry přechodu od účetních k tržním hodnotovým kategoriím na ukazatele účetní, ekonomické a tržní. Existují ovšem i komplexní přístupy k měření výkonnosti, jako jsou například metoda Balanced Scorecard, která se neopírá pouze o ekonomická kritéria a do systému řízení výkonnosti společnosti implementuje rovněž i kvalitativní a časové aspekty podnikání (Šulák, Vacík, 2004, s. 6).

1.1 Klasické ukazatele výkonnosti

Mezi tradiční ukazatele finanční výkonnosti podniku patří především ukazatele absolutní hodnoty zisku, ukazatele cash flow a ukazatele rentability. Většina těchto ukazatelů je založena na účetních údajích a hlavně na účetním výsledku hospodaření. Klasické ukazatele poskytují důležité a užitečné informace o hospodaření podniku. Na druhou stranu však neberou v úvahu riziko, inflaci ani časovou hodnotu peněz a neporovnávají výsledek hospodaření s náklady obětované příležitosti. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 20-25; Pavelková, Knápková, 2013, s. 139)

1.1.1 Ukazatele zisku

Zisk patří mezi nejpoužívanější měřítka výkonnosti podniku a lze jej vyjádřit různými způsoby:

Čistý zisk (EAT) – z pohledu vlastníka je to nejdůležitější kategorie zisku. Jedná se o zisk po zdanění určený k rozdělení mezi vlastníky. Způsob rozdělení zisku může významně působit na vývoj hodnoty podniku v budoucnosti.

Zisk před zdaněním (EBT) – jedná se o zisk zahrnující daň z příjmu za běžnou a mimořádnou činnost. Použití tohoto ukazatele je vhodné pro porovnávání výkonnosti mezi jednotlivými obdobími i podniky ze zemí s různým zdaněním.

Zisk před úroky a zdaněním (EBIT) – tento ukazatel zisku je oblíbený na úrovni divizí, protože soustřeďuje pozornost na růst tržeb a řízení nákladů. Měří pouze provozní výkonnost, neovlivňuje jej způsob financování ani daně.

Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA) – ukazatel umožňuje srovnání výkonnosti podniku nezávisle na výši investic a politice odpisování. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 20)

1.1.2 Ukazatele cash flow

Cash flow je možné charakterizovat jako reálný pohyb peněžních prostředků (jejich přírůstek a úbytek) podniku za určité období v souvislosti s jeho ekonomickou činností. Může být kvalifikováno dvěma způsoby: přímo, pomocí sledování skutečně dosažených příjmů a výdajů podniku za určité období a nepřímo, pomocí transformace hospodářského výsledku do pohybu peněžních prostředků a jeho následnými úpravami o další pohyby v souvislosti se změnami majetku a kapitálu. (Valach, 1999, s. 84)

V teorii i praxi je možné se setkat s různými kategoriemi cash flow, které se liší obsahem, případně způsobem výpočtu (Pavelková, Knápková, 2012, s. 22):

Celkové cash flow – celkové cash flow podniku představuje součet peněžních toků z provozní, investiční a finanční činnosti.

Provozní cash flow – tento ukazatel patří k oblíbeným ukazatelům výkonnosti na bázi hotovostních toků. Sleduje peníze produkované a spotřebovávané provozní (hlavní) činností podniku.

Volné cash flow – je ukazatelem využitelným ve finanční analýze a současně jako vstupní údaj při oceňování hodnoty podniku. Odpovídá na otázku, jak velké peněžní toky jsou vytvářeny v určitém období provozní a investiční činností podniku. Jedná se o volnou hotovost, která je k dispozici těm, kdo do podniku vložili kapitál – vlastníkůům a věřitelům.

1.1.3 Ukazatele rentability

Rentabilita, respektive výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti podniku dosahovat zisku užitím investovaného kapitálu (Knápková, Pavelková, 2013, s. 98). Kislingarová (2010, s. 98) ve své knize uvádí, že někdy lze tyto ukazatele označovat i jako ukazatele výnosnosti, návratnosti či profitability.

Rentabilita tržeb (ROS) – tento ukazatel vyjadřuje ziskovou marži podniku a v průběhu času by měl vykazovat rostoucí tendenci. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 24)

Rentabilita aktiv (ROA) – jedná se o důležitý ukazatel, který měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. Je ukazatelem produkce zisku využitím majetku podniku bez ohledu

na to, z jakých zdrojů (vlastních nebo cizích) byl majetek pořízen. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 24)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Ukazatel počítá ziskovost z účetní hodnoty vlastního kapitálu a lze jej použít pouze na úrovni celého podniku. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 24)

1.2 Moderní ukazatele výkonnosti

Moderní přístupy měření výkonnosti podniku se snaží o propojení všech činností a lidí účastnících se podnikových procesů, a to jedním zastřešujícím kritériem – dělat vše pro to, aby byla zvýšena hodnota prostředků vložených vlastníky podniku. Do ukazatelů je implementována i kategorie ekonomického zisku, což znamená, že vedle běžných nákladů podniku berou v úvahu i tzv. alternativní náklady kapitálu neboli náklady obětované, nevyužití investiční příležitosti vlastníka podniku. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 17)

Smyslem moderních ukazatelů je dát společností nástroj kvantifikující i to, co je ještě před nimi, rozšiřují působnost klasických ukazatelů o ukazatele, které mohou lépe postihnout hybné síly a faktory strategické výkonnosti společnosti a podávat tak komplexní obraz o jejím chování a výsledcích. (Šulák, Vacík, 2004, s. 6-15)

Mařík a Maříková (2005, s. 12) ve své knize uvádějí kritéria, která by měl moderní ukazatel výkonnosti splňovat:

- Vykazovat co nejužší vazbu na hodnotu akcií a tato vazba by měla být prokazatelná statistickými propočty.
- Umožňovat využití co nejvíce informací a dat poskytovaných účetnictvím, včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny. Tento požadavek směřuje jednak ke snížení pracnosti propočtu a jednak ke zvýšení komunikativnosti s dosavadní praxí.
- Překonávat dosavadní námitky proti účetním ukazatelům finanční efektivnosti. Především je třeba, aby obsahoval kalkulaci rizika a bral v úvahu rozsah vázaného kapitálu.
- Ukazatel by měl podporovat řízení hodnoty.

1.2.1 Ekonomická přidaná hodnota

Ekonomická přidaná hodnota (EVA – Economic Value Added) představuje rozdíl mezi tzv. operativním ziskem po zdanění a náklady na použitý kapitál, tj. přebytek zisku po odečtení oportunitních nákladů na úplatný kapitál. (Knápková, Pavelková, 2013, s. 152)

Ukazatel EVA vnáší do měření firemní výkonnosti informace o „skutečné ceně vlastního kapitálu“, díky zohlednění alternativních nákladů, které činí obraz o celkovém dosaženém finálním efektu reálnějším. (Marinič, 2008, s. 39)

Ukazatel se nejčastěji vyjadřuje ve tvaru:

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

Kde:

NOPAT – zisk z hlavní (operativní) činnosti po zdanění

C (NOA) – kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívána v hlavní (operativní) činnosti

WACC – průměrné vážené náklady na kapitál

RONA – rentabilita čistých aktiv (NOPAT/C)

Mezi nevýhody ekonomické přidané hodnoty patří obtížné zjišťování nákladů na vlastní kapitál a také to, že se EVA vyjadřuje absolutně, a není tedy možné zajistit srovnání tohoto ukazatele s jinou firmou či oborovým průměrem. (Růčková, 2011, s. 67)

1.2.2 Tržní přidaná hodnota

Ukazatel Tržní přidané hodnoty (MVA – Market Value Added) ukazuje rozdíl tržní hodnoty společnosti a celkového investovaného kapitálu. Je to tedy ta část tržní hodnoty, o kterou jsou akcionáři bohatší díky tomu, že investovali svůj kapitál do výkonného podniku. (Šulák, Vacík, 2004, s. 75)

$$MVA = P - BV \quad (2)$$

Kde:

P – tržní cena akcie

BV – účetní hodnota investovaného kapitálu

1.2.3 Diskontované cash flow

Metoda diskontovaného cash flow (DCF – Discounted Cash Flow) zohledňuje, na rozdíl od volného cash flow, čas i riziko. Čímž se stává výhodným měřítkem výkonnosti podniku a je využíváno při oceňování podniku a hodnocení výhodnosti investic pomocí tzv. čisté současné hodnoty. Výpočet čisté současné hodnoty (NPV – Net Present Value) vychází z diskontovaného cash flow a kapitálového výdaje na investici. (Knápková, Pavelková, 2013, s. 151)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K \quad (3)$$

Kde:

CF_t – peněžní toky v jednotlivých letech životnosti investice

K – kapitálový výdaj

n – doba životnosti investice

i – diskontní míra odrážející požadovanou výnosnost investice

1.2.4 Cash flow návratnosti investovaného kapitálu

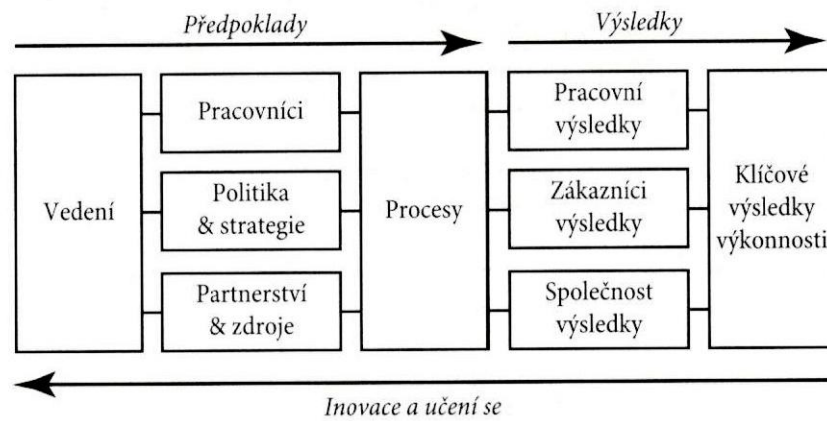
Cash Flow Return on Investment zkráceně CFROI slouží jako nástroj v procesu řízení tvorby hodnoty. Počítá návratnost prostředků vložených do podniku a hodnotí investiční příležitosti z hlediska poskytnutí požadovaného výnosu. Ukazatel CFROI nahlíží na podnik jako na investici s počátečním kapitálovým výdajem, která produkuje peněžní toky po dobu životnosti stálých aktiv a na jejímž konci může investor získat příjem z prodeje majetku, který se nespotřebovává v čase. Tato investice je pak vyhodnocena pomocí vnitřního výnosového procenta. (Šulák, Vacík, 2004, s. 13)

1.2.5 Evropský model podnikatelské úspěšnosti EFQM

Model EFQM představuje komplexní přístup k analýze podniku a všech jeho procesů a činností. Je to prostředek sebehodnocení podniku, umožňující vrcholovému managementu zjistit zda se podnik vyvíjí správným směrem v porovnání s jinými podniky. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 202)

Tento model má definovaných 9 hlavních kritérií (Obr. 1). Prvních pět vytváří předpoklady pro to, aby organizace měla dobré výsledky, a ve zbylých čtyřech kritériích se organizace

hodnotí z hlediska dosažených výsledků a cílů, které si stanovila. Cílem modelu je odhalit oblasti pro zlepšování v organizaci a ještě lépe využít její silné stránky. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 202)



Obr. 1 EFQM Excellence Model (Pavelková, Knápková, 2012, s. 203)

1.2.6 Balanced Scorecard

Tento přístup bude podrobně popsán ve 3. kapitole této diplomové práce.

2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Pokud chce podnik zavést model BSC, musí mít definovanou podnikatelskou strategii. Pro definování strategie je nutné provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku (tato analýza se někdy označuje jako strategická analýza). Vnější prostředí zahrnuje vlivy mikro a makrookolí. Mikrookolí je představováno faktory, na které může mít podnik určitý vliv. Naopak makrookolí zahrnuje faktory, které působí na podnik, ale ten je nemůže žádným způsobem ovlivňovat. Vnitřní prostředí je spojeno se silami, které působí uvnitř podniku. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 9)

2.1 PEST analýza

Přístup k analýze makrookolí podniku se od 80. let označuje jako PEST analýza. Tato analýza vychází z bližší specifikace skutečností důležitých pro vývoj vnějšího prostředí organizace a posuzuje se při ní, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. A následně se odhaduje, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšuje, či snižuje jejich důležitost pro společnost. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 10)

PEST analýza představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí (makroprostředí), které mohou ovlivnit podnikání a rozvoj firmy. Do sociálního prostředí se zahrnuje i demografické a kulturní prostředí. Někdy se lze setkat také s modelem SLEPT, kdy se jedná o sociální, právní, ekonomické, politické a technologické faktory (Blažková, 2007, s. 53). Nebo PESTLIED, kde jsou k základu PEST přidány faktory legislativní, internacionální, environmentální a demografické (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 10).

PEST analýza dělí makrookolí do čtyř základních skupin, z nichž každá zahrnuje řadu faktorů, které různou měrou ovlivňují firmu (Srpová, Řehoř, 2010, s. 131):

Politicko-právní faktory

Tvoří společenský systém, v němž firmy uskutečňují svoji činnost. Systém je dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jejím okolí.

Ekonomické faktory

Tyto činitele vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Patří sem následující makroekonomické faktory: tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hos-

podářského cyklu, inflace, vývoj HDP, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, výše úrokových sazeb, apod.

Sociální a kulturní faktory

Jsou dány společností, její strukturou, sociální skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky.

Technické a technologické faktory

Tyto faktory představují inovační potenciál země, tempo technologických změn.

Jak uvádí autoři Váchal a Vochozka (2013, s. 99), sledování a analýza popsanych faktorů mohou poskytovat relativně mnoho informací o vnějším okolí organizace, a proto je vhodné tyto informace rozdělit podle jejich důležitosti a ty nejdůležitější se pokusit podrobně rozebrat. Při tomto rozboru je zároveň vhodné definovat důvody, které vedly ke změně faktoru v čase a odhadnout míru jejich vlivu na okolní prostředí.

2.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Porterův model, stejně jako celá řada dalších důležitých teorií a manažerských nástrojů, pochází z Harvard Business School, kde jej v roce 1979 zformuloval profesor Michael Eugene Porter. Ten se zabýval otázkou toho, jaké vnější síly ovlivňují podnikání firem. (Business Vize, ©2010)

Porterův model konkurenčního prostředí je velmi často užívaným nástrojem pro analýzu okolí podniku. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví či trhu, je určována především působením pěti základních faktorů (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 53):

- vyjednávací silou zákazníků,
- vyjednávací silou dodavatelů,
- hrozbou vstupu nových konkurentů,
- hrozbou substitutů,
- rivalitou firem působících na daném trhu.

2.3 SWOT analýza

Je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace. Podává informace jak o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách společnosti, tak i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats). Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci organizace. Vyhodnocují především zdroje, jejich využití a plnění cílů. Naopak příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí (makroprostředí, trh), které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím různých faktorů. (Kozel, 2006, s. 39)

Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. (Jakubíková, 2013, s. 129)

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obr. 2 SWOT analýza (Jakubíková, 2013, s. 129)

2.4 Finanční analýza

Existuje celá řada způsobů, jak definovat pojem „finanční analýza“. V zásadě nejužitečnější definicí je však ta, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýza v sobě zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek (Růčková, 2011, s. 9). Slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou strukturu, zda efektivně využívá svá aktiva, zda je schopen včas splácet závazky a celou řadu dalších významných skutečností (Knápková, Pavelková, 2013, s. 17).

2.4.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele vycházejí přímo z posuzování hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů a jsou používány zejména k analýze vývojových trendů – horizontální analýze a k analýze komponent – vertikální analýze, které jsou výchozím bodem rozboru účetních výkazů. Horizontální analýza se zabývá porovnáváním změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. A vertikální analýza spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100%. (Knápková, Pavelková, 2013, s. 68; Růčková, 2011, s. 41)

2.4.2 Rozdílové ukazatele

Z absolutních ukazatelů lze určit vybrané charakteristiky tzv. rozdílových ukazatelů. K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří ukazatel čistého pracovního kapitálu, který lze definovat jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. (Šulák, Vacík, 2004, s. 23)

2.4.3 Poměrové ukazatele

Analýza účetních výkazů pomocí poměrových ukazatelů je jednou z nejoblíbenějších metody především proto, že umožňuje získat rychlou představu o základních finančních charakteristikách podniku. Poměrových finančních ukazatelů se postupem času vyvinulo velké množství, a proto se třídí do skupin podle jednotlivých oblastí finanční analýzy. Jsou to například ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity, ukazatele kapitálového trhu a další. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 27)

2.4.4 Souhrnné ukazatele

Představují možnost, jak souhrnně vyhodnotit zdraví společnosti prostřednictvím jednoho čísla. Tyto ukazatele se v sobě snaží zahrnout všechny podstatné složky finanční analýzy, tj. rentabilitu, likviditu, zadluženost i strukturu kapitálu. Navíc je jednotlivým složkám ukazatele přiřazena váha, která je odrazem jeho významnosti pro finanční zdraví společnosti. (Šulák, Vacík, 2004, s. 18)

Mezi nejznámější souhrnné ukazatele patří - Du Pontův rozklad, Altmanovo Z-skóre a Index důvěryhodnosti (model IN).

3 BALANCED SCORECARD

V následující části je popsán jeden z nejrozpracovanějších a nejznámějších přístupů v oblasti hodnocení výkonnosti firem, který se orientuje nejen na samotnou problematiku měření výkonnosti, ale i na její zasazení do celého systému řízení. Od svého vzniku prošel tento koncept nejen řadou změn, ale zejména kroků k začlenění do systému řízení firemní výkonnosti ve vazbě na podnikovou vizi a strategii. (Wagner, 2009, s. 230)

3.1 Základní charakteristika

Název i koncepci Balanced Scorecard (BSC) vytvořil na začátku devadesátých let 20. století americký profesor a konzultant Robert S. Kaplan ve spolupráci s ředitelem jedné americké poradenské společnosti Davidem P. Nortonem na Harvard Business School (Wagner, 2009, s. 230). Východiskem byla kritika silného finančního zaměření amerických systémů řízení např. při plánování nebo reportingu. K tomu aby mohla být adekvátně hodnocena celková tvorba hodnoty podniku, měla by být tato jednostranná finanční orientace rozšířena o „vyvážený“ soubor finančních a nefinančních měřítek. Základem BSC byla myšlenka, že k ocenění výkonu podniku musí být zohledněny i různorodé součásti řízení podniku, jak uvádí Horváth (2002, s. 8).

V dnešní době neustále roste počet podniků, které BSC využívají například k:

- vyjasnění a dosažení souladu při formulování strategie,
- komunikaci strategie v rámci celého podniku,
- ke sladění osobních cílů a cílů jednotlivých oddělení s podnikovou strategií,
- propojení strategických cílů s dlouhodobými záměry a ročními rozpočty,
- získání strategické zpětné vazby pro přesnější formulování strategie.

BSC vyplňuje mezeru většiny manažerských systémů – absenci systematického procesu implementace a získávání zpětné vazby týkající se strategie. Manažerské procesy založené na BSC umožňují podniku zaměřit se na implementaci dlouhodobé strategie. Pokud je BSC takto využito, stává se základem řízení podniků informačního věku. (Kaplan, Norton, 2007, s. 28)

Stejný názor zastávají i autoři Fotr, Vacík a spol. (2012, s. 123), kteří uvádí, že BSC je založen na čtyřech vyvážených soustavách ukazatelů, které reprezentují odlišnou perspek-

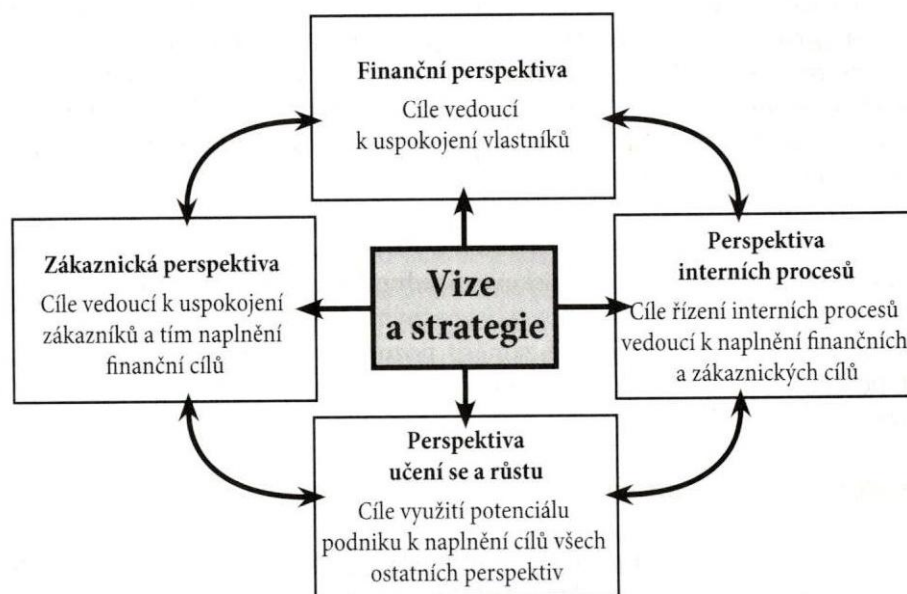
tivu nahlížení na efektivitu organizace a lze jej chápat jako manažerský nástroj komplexního řízení výkonnosti. Jeho síla spočívá v tom, že kromě tradičních „tvrdých“ – převážně finančních ukazatelů pracuje i s „měkkými“ – nefinančními ukazateli.

BCS doplňuje tradiční ukazatele podnikové výkonnosti o vize a strategie, které jsou rozpracované nejen pro oblast financí a interních podnikových procesů, ale hlavně pro oblast péče o zákazníky (neboť ti podnik živi) a pro oblast neustálého zvyšování kvalifikace všech zaměstnanců, což by mělo přinášet trvalý růst výkonnosti podniku. (Vysušil, 2004, s. 17)

V souhrnu lze Balanced Scorecard chápat jako pečlivě vybraný soubor opatření odvozený od strategie organizace. Tato vybraná opatření představují nástroj sloužící řídicím pracovníkům nejen ke komunikaci se zaměstnanci a zákazníky, ale i k řízení výkonnosti tak, aby organizace dosáhla svého poslání a strategických cílů. (Niven, c2006, s. 13)

3.2 Schéma metody

Autoři Kaplan a Norton (2007, s. 21) vytvořili pro snadnější pochopení tohoto konceptu relativně jednoduché schéma, kde centrem je vize a strategie. Toto centrum je obklopeno čtyřmi „perspektivami“, neboli aplikací vize a strategie ve čtyřech hlavních oblastech podniku, tj. ve finanční oblasti, vnitřním řízení, v oblasti péče o zákazníky a péče o zaměstnance a jejich růst.



Obr. 3 Základní schéma BSC (Pavelková, Knápková, 2012, s. 195)

Vysušil (2004, s. 18) uvádí, že schématu BSC (Obr. 3) je třeba porozumět takto:

Jednotlivé strategické cíle jsou odvozovány z vize a strategie (idea, co chci dělat a jak toho dosáhnout), které se promítají do všech oblastí podniku. Změní-li se vize či strategie nebo obojí, musí se to promítnout do všech čtyř oblastí. Šipky spojující čtyři okolní části, naznačují nejen to, že všechny změny transformované do perspektiv, se musí promítnout do sousedních oblastí, ale znázorňují i neustálý koloběh „vyvažování“ daných oblastí.

3.3 Perspektivy modelu BSC

Termínu perspektiva je užíváno zcela záměrně. Cílem je zdůraznit, že perspektivy znamenají pohled na jednu a tutéž věc z různých úhlů pohledu, může to být např. činnost podniku, jeho řízení, strategie atd. (Fibířová, Šoljáčková, 2005, s. 45). To má zabránit jednostrannému přemýšlení při odvozování a sledování cílů. Přemýšlení v rámci perspektiv a jejich propojování tak může dokumentovat hlavní souvislosti důležité pro realizaci strategie podniku. (Horváth, 2002, s. 10).

Perspektivy se obvykle rozdělují se do čtyř základních skupin (finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu), které mohou být v případě potřeby přizpůsobeny specifickým podmínkám oboru podnikání nebo podniku samotnému. Tyto perspektivy umožní, prostřednictvím odpovědí na čtyři základní otázky, celistvě a vyváženě zhodnotit podnikovou výkonnost. Umožní stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů. (Wagner, 2009, s. 230)

Z hlediska významnosti by měly být všechny čtyři perspektivy BSC rovnocenné, ovšem z hlediska příčin a následků jsou finanční cíle ovlivňovány především zákaznickou perspektivou, zákaznické cíle jsou ovlivňovány perspektivou procesní a výkonnost procesů je výrazným způsobem určována schopností společnosti učit se a růst. (Šulák, Vacík, 2004, s. 97)

3.3.1 Finanční perspektiva

V perspektivě finanční jde o sledování spokojenosti vlastníků, tedy o uspokojování jejich zájmů v podobě adekvátního zhodnocení vložených prostředků. V této souvislosti je třeba měřit úroveň naplňování základního kritéria pro hodnocení podniku – čisté současné hodnoty. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 195)

Finanční cíle jsou nejenom „ohniskem“, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC, ale zároveň definují finanční výkonnost očekávanou od strategie a slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC. (Kaplan, Norton, 2007, s. 48)

Základní otázka pro tuto perspektivu dle Vysušila (2004, s. 19) zní: „Abychom měli finanční úspěch, jak bychom měli vystupovat před akcionáři?“.

3.3.2 Zákaznická perspektiva

Cíle této perspektivy podle Horvátha (2002, s. 25) souvisí se vstupem na trh a umístěním na trhu. Podnik zde musí vyjasnit, které zákazníky chce především oslovit a uspokojit, jaký užitek jim chce nabídnout, resp. jak by chtěl být zákazníky vnímán. V této souvislosti se nabízí otázka: „Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?“.

Zákaznická perspektiva identifikuje zákaznické a tržní segmenty, ve kterých společnost hodlá podnikat a určuje měřítka výkonnosti pro tyto segmenty. Za klíčová měřítka lze považovat např. spokojenost a loajalitu zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků, ziskovost a podíl na cílových trzích. Nevýhodou těchto měřítek ovšem je, že mají některé obvyklé nedostatky tradičních finančních měřítek. Například jejich výstupy jsou zpožděné – zaměstnanci se informace o spokojenosti zákazníků nebo možnosti, jak si je udržet, dozvědí, až když je na jejich ovlivnění příliš pozdě. Měřítka také nevypovídají nic o tom, co by měli zaměstnanci pro dosažení požadovaných výstupů dělat. (Kaplan, Norton, 2007, s. 61-79)

Provázanost této perspektivy na finanční perspektivu a na tvorbu hodnoty podniku je zřejmá prostřednictvím dosahovaných tržeb a ziskovosti jednotlivých zákazníků, trhů a výrobových řad. Je však nutné zaměřit pozornost i na problematiku podnikových procesů, které dávají možnost vůbec o zákazníka usilovat a uspokojovat jeho potřeby. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 196)

3.3.3 Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních procesů manažeři charakterizují kritické procesy, ve kterých musí dosahovat skvělých výsledků, pokud chtějí realizovat představy akcionářů a cílových zákaznických segmentů. Činí tak prostřednictvím hledání odpovědi na základní otázku perspektivy: „Abychom naplnili naši vizi, jak bychom měli vystupovat před zákazníky a akcionáři?“ (Kaplan, Norton, 2007, s. 105)

Autorky Pavelková a Knápková (2012, s. 196) uvádějí, že podnikové procesy je třeba řídit a organizovat tak, aby měl výstup podniku požadované parametry a přitom byl uskutečněn co nejehospodárněji, tedy s co nejpříznivějším poměrem vztahu výstup/vstup.

Každý podnik si může perspektivy interních procesů upravit dle svého uvážení, ale v zásadě zahrnuje tři základní procesy: inovační, provozní a poprodejní. Inovační proces považuje za prvořadé nejprve identifikovat tržní segmenty, které chce podnik uspokojit svými budoucími výrobky a službami, a poté navrhnout takové výrobky a služby, které tyto cílové segmenty skutečně uspokojí. Tento přístup umožňuje podniku klást důraz na proces výzkumu a vývoje, ze kterého vycházejí nové výrobky, služby a trhy. Provozní proces je velmi důležitým procesem, který začíná objednávkou a končí dodávkou výrobků zákazníkovi a podniky by v rámci něho měly zjistit výši nákladů, jakost, čas a výkonnost, která jim umožní, aby zákazníkům dodávaly výrobky a služby odpovídající kvality a včas. Proces poprodejní umožňuje odhalit nedostatky, které se mohou objevit po dodání výrobku nebo služby zákazníkovi. A zahrnuje též vypořádání inkasa za prodané výrobky a zajištění rychlého, spolehlivého a dostupného servisu zákazníkům. (Kaplan, Norton, 2007, s. 105)



Obr. 4 Perspektiva interních podnikových procesů (Kaplan, Norton, 2007, s. 89)

3.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Čtvrtá perspektiva BCS vyvíjí cíle a měřítka, která podporují učení se a růst podniku. Cíle určené v perspektivě učení se a růstu jsou hybnými silami pro dosažení skvělých výstupů v prvních třech perspektivách a zároveň vytvářejí vnitřní infrastrukturu, která umožňuje dosažení cílů stanovených v jednotlivých perspektivách. (Kaplan, Norton, 2007, s. 113)

Mezi klíčové oblasti této perspektivy patří znalosti a schopnosti zaměstnanců, kvalita informačních systémů, motivace, delegování pravomocí a angažovanost. Schopnosti a spokojenost zaměstnanců souvisí s jejich produktivitou a udržením v podniku. Zvýšená produktivita – měřena tržbami, ziskem nebo přidanou hodnotou na zaměstnance – významně ovlivňuje hodnotu podniku. Pokud mají zaměstnanci pracovat efektivně, potřebují informace související se všemi ostatními perspektivami (trhy, zákazníci, náklady apod.). Kvali-

fikování zaměstnanci mající dobrý přístup k informacím nebudou spokojeni a nebudou přispívat k úspěchu podniku, pokud k tomu nebudou motivováni a pokud nebudou moci rozhodovat a jednat. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 197)

Autoři Fotr, Vacík a spol. (2012, s. 114) dodávají, že součástí této perspektivy je rovněž efektivní komunikace mezi pracovníky, která zajišťuje akceschopnost organizace v situacích, které to vyžadují. A zařazuje se zde i využívání komunikačních technologií, jako např. intranet či komunikační sítě.

V rámci této perspektivy uvádí Horváth (2002, s. 25) jako základní otázku: „Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“.

Některými autory bývá tato perspektiva označována jako Perspektiva potenciálu.

3.4 Strategická mapa

Autoři Kaplan a Norton (2001, s. 69-72) popisují tuto mapu jako nástroj sloužící k obecnému stanovení strategie. Strategická mapa pomáhá organizacím vidět své strategie jako soudržný, jednotný a systematický rámec pro dosažení požadovaných výsledků. Manažeři často popisují výsledek z výstavby tohoto rámce jako: „Nejlepší porozumění strategii, kterou jsme kdy měli.“ Strategická mapa poskytuje více než jen pochopení strategie, poskytuje základ pro účinné řízení a rychlé provádění strategie.

Vytvoření tzv. strategické mapy je užitečné zejména pro úspěšnou implementaci BSC do systému řízení podniku, kdy jsou pro každou ze základních perspektiv zvolena měřítká, plánované hodnoty měřítek a hybatelé schopní hodnoty měřítek ovlivnit. Z mapy musí být jasné, co je třeba udělat a kdo je zodpovědný za dosažení plánovaných hodnot. Velmi důležitý je výběr měřítek, neboť na ně je pak napojen systém odměňování. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 197)

Dalším přínosem tohoto způsobu postupu implementace BSC je znázornění domnělých souvislostí a závislostí mezi strategickými cíli. Strategická mapa pomůže objasnit oboustranné efekty při dosahování cílů. Znalost souvislostí a významu jednotlivých cílů vyžaduje společné pochopení strategie, a tím zlepšuje spolupráci mezi jednotlivými manažery. Při vypracovávání souvislostí mohou některé cíle ztratit ve světle celkových souvislostí svůj význam, zatímco jiné ho posílí, nebo získají význam nový. (Horváth, 2002, s. 38)

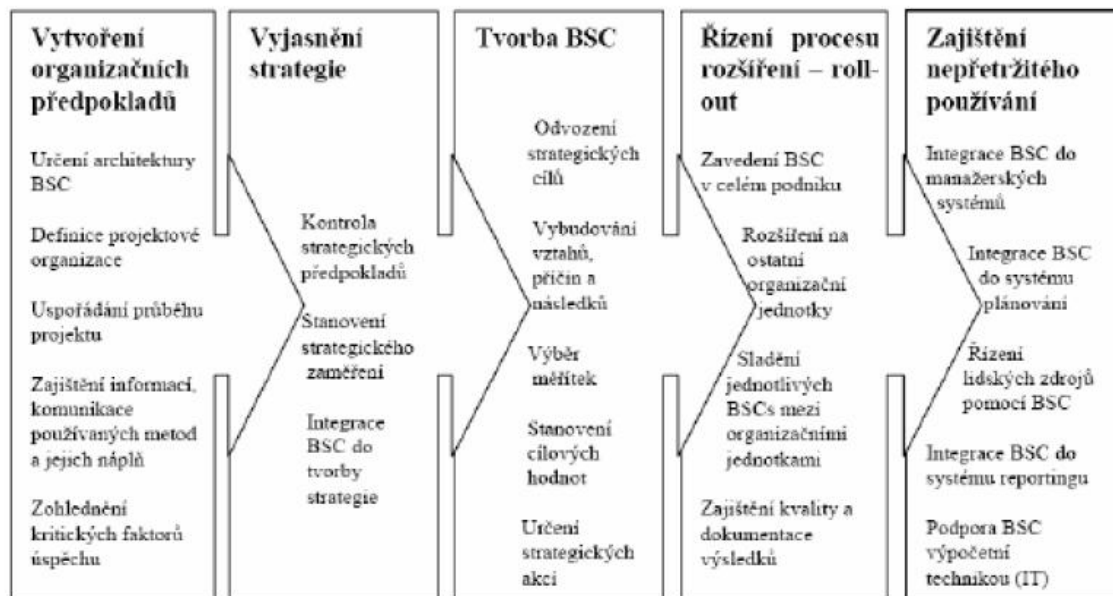
Správně nastavená strategická mapa by měla obsahovat (Pavelková, Knápková, 2012, s. 198):

1. Definování strategických cílů v jednotlivých perspektivách.
2. Definování strategických výstupních měřítek pro všechny strategické cíle a definování hybných sil strategických výstupních měřítek.
3. Vyvážení strategických měřítek a hybných sil nestrategickými měřítky, která monitorují, zda není strategických měřítek dosahováno nežádoucím způsobem.
4. Definování řetězce příčinných vazeb – propojení cílů, měřítek a jejich hybatelů. Hybné síly bez výstupních měřítek neodhalí dopad jejich působení na výkonnost podniku.

3.5 Možnosti implementace metody BSC

Horváth (2002, s. 56) uvádí, že konečný efekt BSC závisí především na úrovni a kvalitě jeho implementace. Každý podnik, který chce implementovat BSC, musí brát v potaz, že jeho dosavadní systém řízení se změní. Autoři Horváth & Partners v praxi aplikovali celou řadu projektů modelu BSC a pro úspěšnou realizaci strategie do podniku, rozdělili implementaci do pěti na sebe navazujících fází:

- vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci,
- objasnění strategie,
- tvorba Balanced Scorecard,
- postup při procesu rozšíření – roll-out,
- zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard.



Obr. 5 Fáze modelu pro implementaci BSC (Horváth, 2002, s. 56)

3.5.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

V první fázi je nutné definovat dva organizační předpoklady. Tím prvním je nutnost definice koncepčních pravidel, která budou platit pro všechny jednotky, ve kterých má být BSC zaveden. K tomu patří především stanovení perspektiv a rozhodnutí o tom, pro které organizační jednotky a úrovně podniku se bude BSC tvořit. Druhým předpokladem jsou pravidla týkající se zajištění potřebných informací a komunikace, standardizace používaných metod a určení kritických faktorů úspěchu. (Horváth, 2002, s. 57)

3.5.2 Objasnění strategie

Koncept Balanced Scorecard realizuje již existující strategie a neslouží tedy jako nástroj pro vytvoření strategií nových. Např. pokud má podnik strategický záměr proniknout na nové trhy, pak se toto strategické zaměření v BSC detailně konkretizuje a převede do realizovatelné podoby prostřednictvím vhodných cílů, týkajících se zákazníků, procesů, potenciálů a odpovídajících strategických akcí. (Horváth, 2002, s. 59)

Vysušil (2004, s. 84) shrnuje postup při objasňování strategie do několika kroků, které spočívají v provedení důkladné analýzy odbytu výrobků, konkurence, trhu, dodavatelů a zákazníků. Tyto základní kroky je pak možné doplnit o otázku designu, zainteresovanosti zaměstnanců, apod.

3.5.3 Tvorba Balanced Scorecard

V této fázi vzniká BSC pro vymezenou organizační jednotku, kterou může být celý podnik, podniková divize, obchodní jednotka či interní servisní oddělení. Horváth (2002, s. 60) rozdělili tuto fázi do několika výchozích bodů (např. určení základní architektury BSC, informovaný a motivovaný tým, jasné postupy, metodické standardy, atd.), na jejichž základě probíhají v příslušných podnikových jednotkách následující kroky:

- konkretizace strategických cílů,
- propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků,
- výběr měřítek,
- stanovení cílových hodnot,
- odsouhlasení strategických akcí.

Zpracování těchto pěti kroků představuje jádro implementace BSC do podniku a podrobně budou popsány v projektové části práce.

3.5.4 Postup při procesu rozšíření – roll-out

Fáze „roll-out“ znamená aplikaci předchozí 3. fáze na více organizačních jednotek podniku, což vede ke zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení.

Horváth (2002, s. 63) popisuje průběh tohoto procesu ve dvou úrovních:

- vertikální – cíle a strategické akce z organizačně nadřazených jednotek se důsledně přenesou do podřízených organizačních jednotek,
- horizontální – zde jsou cíle a strategické akce vzájemně sladěny na stejných úrovních organizačních jednotek.

3.5.5 Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

K zajištění kontinuálního nasazení je nutné Balanced Scorecard propojit s manažerskými systémy řízení, aby se vytvořila organizace, která se flexibilně přizpůsobuje strategii. Při kontinuálním využívání BSC je třeba pečlivě sledovat rozhraní mezi jednotlivými přístupy a vytvořit vhodnou IT podporu, která plní roli klíčového faktoru pro kontinuální využívání. (Horváth, 2002, s. 64)

Touto poslední fází implementace se BSC stává koncepcí řízení a není už jen nástrojem k měření výkonnosti podniku. (Horváth, 2002, s. 64)

3.6 Balanced Scorecard ve spojení s dalšími koncepty řízení výkonnosti

Efektivní zavedení a využití modelu BSC lze podpořit jeho propojením s dalšími koncepty nebo nástroji řízení výkonnosti podniku.

Výhodné je například propojení modelu BSC a ukazatele EVA. Ekonomická přidaná hodnota se jeví jako velmi výhodný ukazatel finanční perspektivy BSC, protože v sobě zahrnuje náklady na kapitál a pomocí generátorů hodnoty lze využít na všech úrovních řízení podniku. Jednotlivé generátory tvorby EVA můžeme ztotožnit s hybateli výkonnosti u dalších perspektiv a současně s vhodným nastavením systému odměňování lze tento ukazatel využít k motivaci zaměstnanců. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 201)

Další možností dle Vysušila (2004, s. 96) je spojení BSC s přístupem Shareholder Value (hodnota podniku z hlediska akcionářů), jehož hlavní myšlenkou je to, že podnik je nutno řídit podle stejných hodnot. Základním nedostatkem je však používání čistě finančních ukazatelů, proto je výhodné propojit tyto ukazatele s ostatními částmi BSC. Budou tak moci být využívána i jiná měřítka než finanční a projeví se vazba na strategii podniku.

I spojení konceptů Activity Based Cost/Management (ABC/M) a Balanced Scorecard se jeví jako velmi účinné, jak uvádí autorky Pavelková a Knápková (2012, s. 204). Oba koncepty totiž vychází ze stejné filozofie, tj. oba hledají příčinu a důsledek. Koncept ABC/M může fungovat jako integrální součást BSC, protože správně identifikované postupy mohou pomoci nastavit cílové hodnoty strategických měřítek jednotlivých perspektiv.

Koncept Balanced scorecard je možné propojit i s řízením rizik (Risk Management), jehož orientace spočívá ve zjišťování a zvládnutí rizik v podniku. BCS v tomto případě složí jako pomocný nástroj při identifikaci strategických rizik, avšak ne operativních rizik, která jsou významná z hlediska krátkodobého úspěchu a existence podniku. (Vysušil, 2004, s. 98)

V rámci měření a řízení výkonnosti lze také uplatnit EFQM (European Foundation for Quality Management), který stejně jako BSC zahrnuje i nefinanční měřítka a poskytuje tak komplexní a systematické podklady k hodnocení podnikových činností, pro neustálé zlepšování a benchmarking. Jádrem tohoto nástroje tvoří pravidelné sebehodnocení a sebekontrola, zjišťování silných a slabých stránek a vytvoření katalogu kritérií, který analyzuje situaci napříč celým podnikem. (Horváth, 2002, s. 323)

3.7 Omezení a bariéry Balanced Scorecard

Koncept BSC je sám o sobě jednoduchý a pragmatický model, který lze relativně snadno integrovat do stávajícího systému řízení. Avšak má-li být pro podnik přínosný, je potřebná nejenom dobrá znalost prostředí, procesů a strategie podniku, ale především jeho úspěšná implementace. V rámci praktické aplikace vzniká často byrokratický, složitý a nesrozumitelný systém, na základě kterého může být řízení obtížnější než před samotným zavedením modelu. (Horváth, 2002, s. 83)

BSC umožňuje překlenout mezeru, která se často v podnicích vyskytuje a která spočívá v tom, že vývoj a formulování strategie jsou zásadním způsobem odděleny od jejího zavádění. To je způsobeno zejména bariérami v tradičních manažerských systémech. (Kaplan, Norton, 2007, s. 165)

Vysušil (2004, s. 73-74) jako bariéry implementace uvádí:

- **Neuskutečnitelnost vize a strategie** – podnik není schopen převést svou vizi a strategii do srozumitelných a uskutečnitelných akcí.
- **Nepropojení strategie s dílčími cíly** – pokud každé oddělení, středisko, útvar či zaměstnanec sleduje pouze své vlastní zájmy a cíle, je to pro zavedení BSC nepřekonatelnou bariérou.
- **Nepropojenost strategie s alokací zdrojů** – v podniku existují zdroje vázané, které jsou řízeny centrálně a volné, které jsou v pravomoci podnikových útvarů. A právě tyto volné zdroje lze mít jen těžko pod kontrolou z hlediska jednotné strategie podniku.
- **Nesprávné zaměření zpětné vazby** – rozpor mezi operativním a strategickým zaměřením zpětné vazby.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Na úvod praktické části je představena společnost XY, s.r.o., pro kterou se bude projekt implementace modelu Balanced Scorecard zpracovávat.

4.1 Základní informace

Název:	XY, s.r.o.
Datum vzniku:	31. 5. 1996
Sídlo:	Zlín
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět činnosti:	Výstavba průmyslových staveb
Odvětví:	Stavebnictví
Základní kapitál:	1 900 000 Kč

Společnost XY, s.r.o. je zavedeným stavebním podnikem, který se zaměřuje především na realizaci staveb „na klíč“ v roli generálního dodavatele. Zákazníkům tak nabízí komplexní službu od pořízení pozemku, zpracování studie a projektu až po samotnou realizaci stavby - tzn. především výstavbu a rekonstrukci objektů určených k podnikání. Předností je vlastní projektové oddělení a developerská činnost.

Společnost realizuje několik desítek pozemních staveb různého objemu ročně:

- průmyslové stavby (zděné i montované haly, sklady, autosalony aj.)
- zpevněné plochy (skladové, manipulační...)
- administrativní budovy
- železobetonové objekty (např. bioplynové stanice, nádrže atd.)

Je členem dvou odborných sdružení – Svazu podnikatelů ve stavebnictví ČR a Hospodářské komory České republiky.

V minulých letech zavedla tři systémy pro kontrolu kvality, environmentální odpovědnosti a bezpečnosti práce – ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001.

Od svého vzniku získala také řadu významných ocenění. K těm nejvýznamnějším patří například: Stavební firma roku 2011 České republiky, Cena novinářů ČR Zlínského kraje, atd.

4.2 Historie společnosti

Počátky této stavební firmy lze vysledovat až do roku 1992, kdy začal jako fyzická osoba podnikat dnešní ředitel společnosti. Využil tak své dlouholeté zkušenosti z realizace náročných staveb v Pozemních stavbách v Uherském Hradišti a ve Zlíně.

V roce 1996 přichází významný milník a to přechod na společnost s ručením omezeným, kdy do společnosti přistoupila manželka a dva synové. Tímto krokem je potvrzena strategie rodinné firmy, která garantuje svým zodpovědný vztah k zákazníkovi. Tehdejší hlavní náplní prací byly stavební úpravy, rekonstrukce a realizace rodinných domů. V průběhu následujících let až do současnosti se zvyšuje počet zaměstnanců a zároveň stoupá i technologická náročnost realizovaných staveb.

4.3 Současnost

Společnost má stále čtyři původní společníky a v současné době ve firmě pracuje cca 180 vlastních kvalifikovaných zaměstnanců, což společnost řadí mezi středně velké podniky.

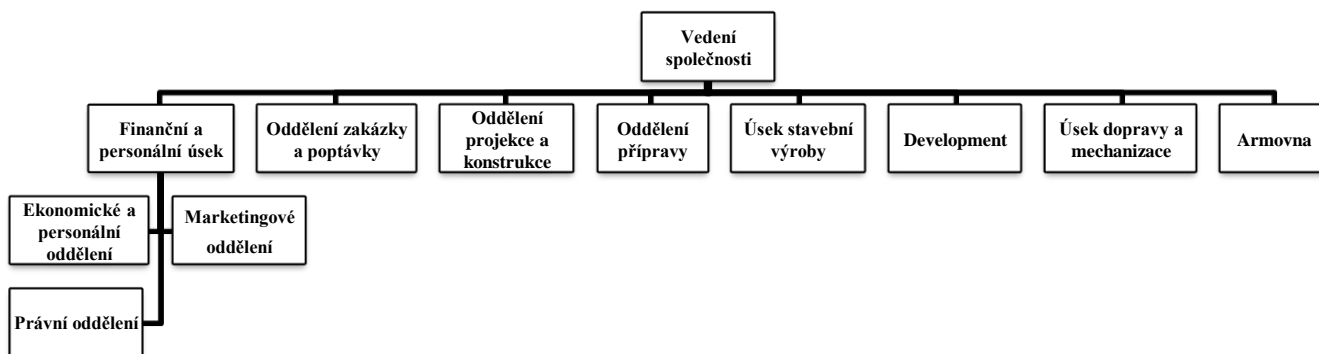
Společnost procházela a stále prochází vývojem. Aktuálně se snaží o zajištění firmy do budoucna, a tak po 12 letech v pronájmu přestěhovala svůj stavební dvůr do nového logistického areálu v Tlumačově. Rostoucímu objemu stavebních prací a počtu zakázek už dřívější stavební dvůr a skladovací prostory ve Zlíně nevyhovovaly. Proto se od roku 2012 v několika etapách realizoval nový firemní areál v Tlumačově. Společnost zde využívá celkem dvě haly a skladovací přístřešek. Manipulaci a skladování objemných materiálů slouží 3000 m² zpevněných ploch.

Na stavbách používá zhruba čtyřicet různých vozidel, jeřáb, rypadlo, nakladače, teleskopický manipulátor aj. Počty firemních vozů a stavebních strojů se stále navyšují, neboť firma průběžně investuje do vlastního majetku. Díky modernější technice je umožněna rychlejší výstavba stavební děl.

Každý rok nabízí společnost studentům odborných středních i vysokých škol příležitost k získávání zkušeností ve stavebnictví. Zatímco jarní měsíce patří praktikantům na stavbách, období od podzimu do jara je ve znamení studentů vysokých škol a jejich absolventských

děl. Každý rok tak vznikne s tematikou společnosti několik bakalářských či magisterských prací.

4.4 Organizační struktura



Obr. 6 Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování)

4.5 Zaměstnanci

Firma disponuje stabilizovaným týmem zkušených, vysoce řemeslně zručných a výkonných pracovníků v oborech řídicí technik na stavbě, zedník, tesař, štukatér, obkladač, stavební dělník, zámečnick, strojník a řidič. Klade důraz na vysokou odbornost i morálnost svých pracovníků. Průměrný věk zaměstnanců je 40 let a počet pracovníků se ustálil na 180 kmenových zaměstnancích. Průměrná délka pracovního poměru se pohybuje okolo 4 let. Firma se snaží přijímat zaměstnance z regionu, a proto realizuje zakázky převážně z blízkých lokalit, aby zaměstnanci nemuseli na delší dobu opouštět své rodiny.

5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Tato část diplomové práce se bude zabývat analýzou vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Bude provedena PEST analýza, Porterův model konkurenčního prostředí, SWOT analýza a finanční analýza společnosti s výpočtem Ekonomické přidané hodnoty.

5.1 PEST analýza

Pest analýza spočívá v identifikaci faktorů, které ovlivňují vnější makroekonomické prostředí společnosti. Tato analýza je základní součástí při formulaci strategie nebo dílčích strategických projektů. V rámci PEST analýzy jsou zkoumány především faktory politické, ekonomické, sociální a technologické.

Tab. 2 PEST analýza společnosti (Vlastní zpracování)

Politické faktory	Ekonomické faktory
<ul style="list-style-type: none"> - legislativa - prostředí Evropské unie - daňová politika - ochrana životního prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> - vývoj HDP - míra inflace - průměrná mzda - vývoj úrokových sazeb - vývoj cen komodit
Sociální faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> - zvyšující se kvalifikace - úroveň vzdělání - životní úroveň - kupní síla 	<ul style="list-style-type: none"> - nové pracovní postupy - trendy a inovace - výzkum a vývoj

5.1.1 Politické faktory

Politické faktory mají zásadní vliv na podmínky podnikatelského prostředí ve kterékoliv zemi. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek vymezuje a upravuje prostor pro podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Společnost proto musí neustále sledovat legislativní i ekonomické změny hlavně v oboru stavebnictví, jako například různé předpisy o bezpečnosti práce, vnitrostátní nákladové dopravy, kvalifikační průkazy a další. Časté změny zákonů, různé reformy, předpisy a vyhlášky mohou působit negativně na podnikání společnosti a zvyšovat i administrativní náročnost činnosti.

Česká republika je od roku 2004 členem Evropské unie, proto musí společnost zvažovat i politická rozhodnutí týkající se této oblasti. V posledních letech se v rámci EU mluvilo

například o přijetí společné měny, tedy EURA, což se České republiky prozatím dle informací České národní banky a Ministerstva financí netýká.

Od roku 2016 vstoupilo v účinnost několik změn v oblasti daně z přidané hodnoty. Největší novinkou pro společnost XY, s.r.o. jako plátce DPH je povinnost podávat kromě daňového přiznání i tzv. kontrolní hlášení, která mají finanční správě pomoci odhalit daňové úniky a podvody. Kontrolní hlášení je speciální daňové tvrzení, které nenahrazuje řádné daňové přiznání k DPH ani souhrnné hlášení. V souvislosti s režimem přenesení daňové povinnosti však kontrolní hlášení nahrazuje původně samostatný výpis z evidence pro účely DPH. Kontrolní hlášení bude podáváno pouze elektronicky, na elektronickou adresu příslušného finančního úřadu.

Další novinkou je rozšíření režimu reverse charge, při kterém dochází k přenesení daňové povinnosti z dodavatele na odběratele. Od roku 2016 v tomto režimu přibyla další položka, a to dodání nemovité věci plátcí, pokud plátce, který nemovitou věc dodává, uplatní daň podle § 56 odstavce 5 zákona o DPH. Režim se vztahuje pouze na dodávky, jejichž částka na jednom dokladu přesáhne 100 tisíc korun v základu daně. Cílem jeho zavedení je snaha zabránit daňovým unikům při obchodování se všemi uvedenými druhy zboží.

V neposlední řadě musí společnost dbát na dodržování veškerých právních předpisů v oblasti ochrany životního prostředí. Odpovědné chování v této oblasti zvyšuje produktivitu práce a loajalitu zaměstnanců a přináší podniku dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu.

5.1.2 Ekonomické faktory

Z ekonomického hlediska je společnost XY ovlivňována především celkovým vývojem ekonomiky a jednotlivých odvětví průmyslu. Tento ekonomický vývoj byl ovlivněn především celosvětovou finanční krizí, která zasáhla svět v roce 2008 a byla důsledkem americké hypoteční krize. Ekonomika České republiky se jejím důsledkem dostala do období recese, které úspěšně překonala a od roku 2014 došlo opět k oživení a růstu ekonomiky nejenom u nás, ale i v zahraničí.

Hlavním zdrojem růstu a rozhodujícím faktorem výkonu celé domácí ekonomiky byl hrubý domácí produkt, zkráceně HDP, který je klíčovým ukazatelem vývoje národního hospodářství.

Míra inflace za rok 2015 dosáhla jen 0,3%, což je nejméně od roku 2003 a druhá nejnižší hodnota v historii samostatné České republiky. Nízká inflace je dána převážně hlubokým propadem světových cen minerálních paliv a obecně nízkou inflací v globálním měřítku. Nepříznivý vývoj inflace by měl negativní vliv na vstupní náklady společnosti, jako jsou energie, pohonné hmoty, stavební materiál, doprava a mzdy.

Co se týče vývoje úrokových sazeb, jsou již od konce roku 2012 beze změny, a to na historických minimech. Aktuální úrokové sazby jsou dle údajů České národní banky následující: dvoutýdenní repo sazba 0,05%, diskontní sazba 0,05%, lombardní sazba 0,25% a povinné minimální rezervy 2,00%. Tento příznivý vývoj úrokových sazeb napomáhá společnosti XY, s.r.o. využívat levnější bankovní úvěry.

Dalším ekonomickým faktorem majícím vliv na společnost je rostoucí průměrná mzda v ČR a především pak v oboru stavebnictví. Průměrná mzda v ČR se v roce 2015 vyšplhala na 26 072 Kč, což je dle Českého statistického úřadu o 3,4% více než v roce 2014. V oboru stavebnictví průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců meziročně vzrostla dokonce o 5,8% a k 31. 12. 2015 činila 29 832 Kč.

Posledním důležitým faktorem, který bych chtěla zmínit, je vývoj cen komodit – stavebních materiálů, energií, pohonných hmot a dalších. Naštěstí pro společnost XY od loňského roku cena většiny komodit klesá. Příčiny leží ve válečných konfliktech i v technologickém vývoji. Situace ve vývoji cen se ovšem může dramaticky změnit, třeba v případě prohloubení současných válečných vřav nebo vzniku dalšího konfliktu na Blízkém východě.

5.1.3 Sociální faktory

Sociální faktory se týkají širokého okolí a to, jak samotných zákazníků a společnosti, tak přímo zaměstnanců.

Patří sem například zvyšující se kvalifikace a úroveň vzdělání v ČR. V současnosti se stále zvyšuje počet obyvatel s vysokoškolským vzděláním a klesá zájem o řemeslo. Společnost na jednu stranu potřebuje řadu kvalifikovaných zaměstnanců se vzděláním v daném oboru a dostatečnou jazykovou vybaveností, ale potřebuje i šikovné řemeslně zručné lidi – řidiče, zedníky, štukatéry, obkladače, elektrikáře a další. Odvětví stavebnictví však trpí výrazným nedostatkem kvalitních řemeslníků, což je způsobené všeobecným poklesem zájmu o učňovské obory.

Se zvyšující se kvalifikací a úrovní vzdělání souvisí také rostoucí životní úroveň a kupní síla obyvatelstva. Zvyšují se potřeby a přání zákazníků. Společnost na tuto skutečnost musí reagovat neustálým vývojem vpřed, novými komplexními službami a inovacemi.

5.1.4 Technologické faktory

Ve spojitosti s technologickými faktory by bylo vhodné zmínit úroveň výdajů státního rozpočtu na výzkum, vývoj a inovace, protože jejich výše vypovídá o přístupu vlády k podpoře rozvoje technologického prostředí. Se získáváním nových vědomostí, zkušeností a kvalifikace jsou objevovány stále nové pracovní postupy vedoucí k zefektivnění práce, úspoře nákladů a k růstu konkurenceschopnosti společnosti. Tento trend se bude i nadále neustále vyvíjet, což může být pro firmu přínosem z hlediska zefektivnění práce a úspory času, čímž v konečném důsledku dojde ke snížení celkových výrobních nákladů.

Ovšem s rostoucím technologickým vývojem, trendy a inovacemi bude klesat podíl lidské práce a naopak se budou zvyšovat náklady na investice, provoz a údržbu těchto technologií. Čímž zároveň porostou i náklady na výzkum a vývoj nových technologií.

5.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Porterův model charakterizuje postavení podniku v konkurenčním prostředí a působení jeho pěti konkurenčních sil, mezi které patří: odběratelé (zákazníci), dodavatelé, existující a nová konkurence a substituty podniku v odvětví.

5.2.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů hraje v odvětví stavebnictví velmi důležitou roli, protože nabízenou cenou a kvalitou stavebních hmot a materiálů ovlivňuje konečnou hodnotu stavebního díla. Na českém trhu působí velké množství stavebních dodavatelů a subdodavatelů, jež se předhánějí v boji o zákazníka svou velikostí, šíří, kvalitou a hlavně cenou nabízeného sortimentu.

V závislosti na velikosti se liší i vyjednávací síla těchto dodavatelů, kdy velké dodavatelské firmy mají výraznější vliv na malé a střední stavební firmy než na ty velké.

5.2.2 Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací silou odběratelů (zákazníků) se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně. Ta může být přímá, kdy dochází ke skutečné konfrontaci se zákazníkem nebo nepřímá, kdy zákazník začne odebírat méně zboží či služeb, anebo může odejít ke konkurenci.

Pokud podnik nechce přijít o své současné ani potenciální zákazníky, musí neustále reagovat na jejich požadavky. Mezi hlavní požadavky patří tlak na snižování ceny, zrychlení výrobního procesu a vysoká kvalita provedené práce.

5.2.3 Stávající konkurence

Stávající konkurence v odvětví stavebnictví se v návaznosti na doznívající ekonomickou krizi zostřuje. Charakteristickým prvkem současného stavebního trhu je cenová válka a zostření konkurenčního boje, což se projevuje poklesem poptávky ze strany soukromých i veřejných investorů a snížením produktivity práce. Proto se snaží společnost XY, s.r.o. stavět svoji konkurenční výhodu především na efektivnějším využití zdrojů, řízení subdávек, zapojení nových technologických řešení a inovací, které budou v rámci realizace staveb zajišťovat investorovi časovou i finanční úsporu při dodržení požadované kvality.

5.2.4 Nová konkurence

Kromě současné konkurence musíme brát v úvahu také potenciální konkurenci z řad podniků působících v jiných odvětvích či firmy zcela nové. A je také důležité zvážit jak snadno nebo jak obtížně je možný vstup nového konkurenta na trh. V odvětví stavebnictví existuje na českém trhu řada již zavedených firem, která má svou klientelu, a proto nejsou začátky pro nově příchozí společnosti jednoduché. Překážkou vstupu nové konkurence na trh může být také počáteční vysoká kapitálová náročnost – sklady pro umístění stavebního materiálu a techniky, samotné nakoupení strojů a vytvoření zázemí pro zaměstnance.

5.2.5 Substituty

Substitučními produkty jsou v Porterově modelu konkurenčního prostředí myšleny především produkty z jiného průmyslového odvětví, které mohou dané produkty nahradit. Hrozbou pro firmu je i jejich pouhá existence. V odvětví stavebnictví je hrozba substituce poměrně nízká. Pokud ovšem vezmeme v potaz oblast stavebních materiálových a energetických zdrojů, je hrozba substituce prezentována zejména vyššími nároky na životnost, kvalitu a ekologii. Stavební objekty jsou náročné na spotřebu těchto zdrojů a právě z tohoto

důvodu se hledají způsoby, jak dosáhnout co nejvyšších úspor. Na trhu existuje množství substitutů, které představují pro klasickou výstavbu konkurenci, se kterou musí firmy v boji o zákazníka počítat. Mezi substituty v oblasti pozemních staveb patří například nízkoenergetické, pasivní domy a obytné kontejnery.

5.3 SWOT analýza

Jedním z kroků před samotnou implementací BSC ve společnosti je zpracování SWOT analýzy, která zobrazuje jednak silné a slabé stránky společnosti, ale zároveň upozorňuje i na možné příležitosti a hrozby. Níže uvedená tabulka identifikuje jednotlivé faktory SWOT analýzy, které jsou následně podrobněji rozepsány.

Tab. 3 SWOT analýza společnosti (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - historie - dlouholetá tradice - rodinná firma - komplexní služby - znalost trhu zákazníků - orientace na lidi - získaná ocenění v odborných soutěžích - silné osobní vztahy se zákazníky (důvěryhodnost) - ISO 9001, 14001, 18001 - kvalifikovaní zaměstnanci - vlastní logistický a výrobní areál - investice do modernizace zařízení - trvale vysoká kvalita - záruka za odvedenou práci - inovační činnost a vývoj - vlastní projektové oddělení - developerská činnost - ekonomická síla a zdravost společnosti - dobrá bonita u finančních institucí 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoká finanční náročnost provozu vozového parku - lokální působnost - vysoká zadluženost - neúplný systém firemních procesů - nedostatečné administrativní prostory
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - podpora podnikání v zemi - zdroje z EU - proniknutí na další trhy - vysoký inovační potenciál - developerské projekty - spolupráce se školami a univerzitami - působení reklamy - marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - vývoj ekonomiky - zvýšení materiálových nákladů, energie - náklady na logistiku - nesolventnost zákazníka - snižující se objem zakázek ve stavebnictví - rostoucí konkurence - vstup slovenských firem do realizací v oblasti pohraničí ČR-SR - pokles zájmu o studium stavebních oborů

5.3.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří bezmála dvacetiletá historie a rodinný potenciál firmy, která si zakládá především na referencích, jak stojí i v jejím firemním hesle. Je členem dvou odborných sdružení a od svého vzniku získala řadu významných ocenění. K těm nejvýznamnějším patří například: Stavební firma roku 2011 České republiky, Cena novinářů ČR Zlínského kraje, a další. Je také držitelem certifikátů ISO 9001 – systém managementu jakosti, ISO 14001 – ochrana životního prostředí a ISO 18001 – bezpečnost při práci.

Znalost toho, jak funguje trh v daném regionu a znalost potřeb a přání zákazníků umožňuje společnosti poskytovat komplexní služby od pořízení pozemku, zpracování studie a projektu až po samotnou realizaci stavby. Společnost disponuje vlastním logistickým a výrobním areálem v Tlumačově a každoročně investuje do modernizace a inovace svého strojního vybavení a do kvalifikace zaměstnanců, čímž může zaručit vysokou kvalitu a záruku za odvedenou práci. Při stavební výrobě společnost uplatňuje poznatky získané vlastním výzkumem a vývojem. Její předností je také vlastní projektové oddělení a developerská činnost.

Poslední co bych chtěla vyzdvihnout ze silných stránek, je ekonomická síla a zdravotnost společnosti XY, s.r.o. Z mého pohledu je tím nejpodstatnějším, především proto, v jaké době se momentálně nachází tuzemská i globální ekonomická stabilita. Společnost se snaží většinu svého hospodářského výsledku přesouvat do nerozdělených zisků minulého období tak, aby je udržela na straně pasiv ve vlastním kapitálu, čímž si zajišťuje kvalitní podklad pro nadcházející období a zároveň tak získává potřebnou bonitu u bank či investorů. Jeho dobré vztahy s finančními institucemi mohou být především do budoucna velkou výhodou.

5.3.2 Slabé stránky

Společnost XY, s.r.o. nemá mnoho slabých stránek, což je patrné i z nepoměru uvedených silných a slabých stránek. Mezi slabé stránky jsem zařadila například vysokou finanční náročnost provozu vozového parku, to se týká především pohonných hmot, pravidelné údržby či případných oprav jednotlivých zařízení.

Vzhledem k tomu, že se firma snaží přijímat zaměstnance z blízkých lokalit, aby zaměstnanci nemuseli na delší dobu opouštět své rodiny, realizuje zakázky převážně ve Zlínském regionu a převažuje tak její lokální působnost.

Další slabou stránkou je vysoká zadluženost společnosti, musíme zde ovšem zohlednit i její příslušnost k odvětví. Stavebnictví v České republice patří totiž k oborům nejvíce postižených ekonomickou recesí.

S rostoucím objemem a počtem zakázek se rozšiřuje také pracovní tým společnosti a současné pronajaté administrativní prostory pro THP pracovníky, se stávají nedostačujícími.

5.3.3 Příležitosti

Podstatnou příležitostí pro společnost jsou různé formy podpory podnikání v České republice. Patří sem například státní dotace financované z prostředků státního rozpočtu ČR, z fondů Evropské unie nebo Operačního programu podnikání a inovace (OPPI). Společnost by se měla snažit tyto dotace využívat, dokud tato možnost existuje.

Příležitostí může být také vstup na nové trhy a to jak u nás v České republice, tak i v zahraničí. V takovém případě je potřeba dané zemi nabídnout řadu konkurenčních výhod. To jde ruku v ruce s neustálou inovací stávajících produktů a vývojem nových technologií umožňujících podniku zvýšit svou konkurenceschopnost a postavení na trhu v ČR i zahraničí. S tím souvisí i rozvoj vlastní developerské činnosti, která bude zahrnovat vše od nákupu pozemku, přes projekt, až po následnou výstavbu a prodej konečnému zákazníkovi.

Zlínsku chybí špičkové učňovské středisko s dílnami, kde by kvalitní lidé s dlouholetou praxí ve stavebnictví mohli předávat své zkušenosti studentům, kterým naopak chybí praxe. Společnost by se tak mohla chopit příležitosti a umožnit mladým lidem učit se od svých kvalifikovaných zaměstnanců poctivému řemeslu.

Do budoucna může být pro společnost příležitostí také rozvíjení reklamy a marketingu. Patří sem především různá podpora prodeje, práce s veřejností, přímý, internetový a mobilní marketing i sponzoring. Společnost se již teď úspěšně účastní různých veletrhů a odborných soutěží, v čemž by chtěla pokračovat i v následujících letech a zároveň rozšířit svou působnost i do jiných odvětví než je stavebnictví.

5.3.4 Hrozby

Velkou hrozbou by mohl být celkový vývoj ekonomiky a především pak vývoj ve stavebnictví a ostatních odvětví průmyslu. Důležitou roli hraje doznívající ekonomická krize, inflace i vývoj úrokových sazeb a cen komodit. Velký nárůst cen stavebních materiálů a energií by mohl značně snížit hospodářské výsledky společnosti.

Hrozbou může být i rostoucí konkurence na trhu, která tlačí ceny zakázek dolů. Nebude takový zájem o stavební práce a příjmy společnosti se výrazně zmenší. S tím souvisí i vstup slovenských firem do realizací zakázek v pohraničí České a Slovenské republiky. Konkurence však nutí společnost ke zvyšování efektivity svých výkonů a hledání nových cest a řešení, které přispívají ke zlepšování a změně fungování stavebnictví jako celku.

Mezi další hrozby lze přiřadit pokles zájmu studentů o stavební obory. Pokud bude tento stav pokračovat, může mít společnost problém sehnat kvalifikované, řemeslně zručné a výkonné zaměstnance. Jistě je potřeba mít vysokoškolsky vzdělané lidi, kteří dodávají ekonomice vyšší přidanou hodnotu, ale šikovný řemeslník musí být základem. Jestliže vědec nebo inženýr něco vymyslí a nikdo to pak nedokáže vyrobit, tak je to problém.

5.4 Finanční analýza

Pro určení současné finanční situace v podniku, je v následující části práce sestavena finanční analýza, která bude vycházet z účetních výkazů společnosti XY, s.r.o. a bude zpracována za období 2012-2015. Co se týče účetních výkazů za rok 2015, jedná se pouze o předběžné neauditované výkazy. Součástí finanční analýzy bude vertikální a horizontální analýza položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Jejich výsledky budou částečně interpretovány v souvislosti s následujícími analýzami majetkové a finanční struktury podniku. Dále budou počítány rozdílové a poměrové ukazatele. Účetní výkazy i vertikální a horizontální analýzy těchto výkazů jsou součástí přílohy k této práci.

5.4.1 Analýza majetkové struktury

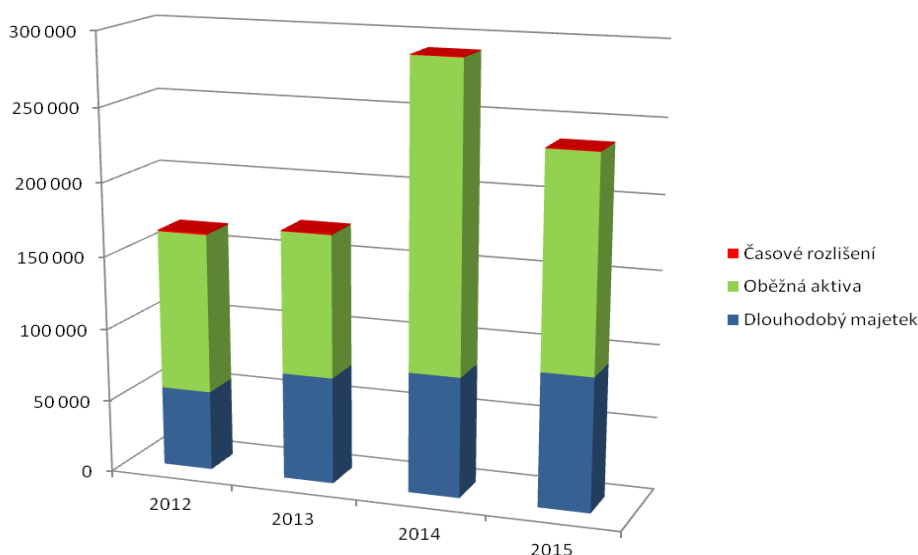
Z hlediska celkové majetkové struktury společnosti lze v prvních třech sledovaných letech zaznamenat rostoucí hodnotu bilanční sumy aktiv, například v roce 2014 byl tento nárůst oproti minulému roku 119 608 tis. Kč, tj. 69,77%. V roce 2015 pak následoval drobný pokles o 53 914 tis. Kč.

Dlouhodobý majetek se v poměru k celkovým aktivům pohybuje v celém sledovaném období kolem 30%. Největší položkou dlouhodobého majetku je dlouhodobý hmotný majetek, jehož nárůst byl způsoben nejen dokončením nového logistického areálu v Tlumačově, ale i pravidelnými investicemi společnosti do rozšíření vozového parku a nákupu nových strojů a stavebního vybavení k zajištění plynulé realizace jednotlivých zakázek.

Na růstu celkových aktiv měl největší podíl oběžný majetek, jehož hodnota v roce 2014 vzrostla o 110 466 tis. Kč. Společnosti se zvýšily především pohledávky z obchodních

vztahů, které představují největší podíl (zhruba 2/3) na celkových oběžných aktivech a zásoby. Na celkový růst zásob měla vliv především rozšiřující se výroba a tím i potřeba většího množství zásob materiálu na skladech. Nezanedbatelnou položku zásob tvořilo v letech 2014-2015 i zboží. Společnost totiž v těchto letech realizovala jednu tuzemskou zakázku, jejíž součástí byla i speciální technologie vedená v účetnictví jako zboží. Za zmínku stojí i krátkodobý finanční majetek, který vzrostl v roce 2014 skoro o 200%. To bylo způsobeno především přírůstkem peněz na bankovních účtech podniku. V posledním analyzovaném roce se ovšem jednotlivé složky pracovního kapitálu snížily, což mělo vliv i na celkovou bilanční sumu aktiv.

Do celkových aktiv řadíme i časové rozlišení, které má na celkové bilanční sumě zanedbatelnou část, ale největší hodnoty za celé čtyři roky dosáhlo v roce 2012 a v letech následujících hodnota postupně klesala.



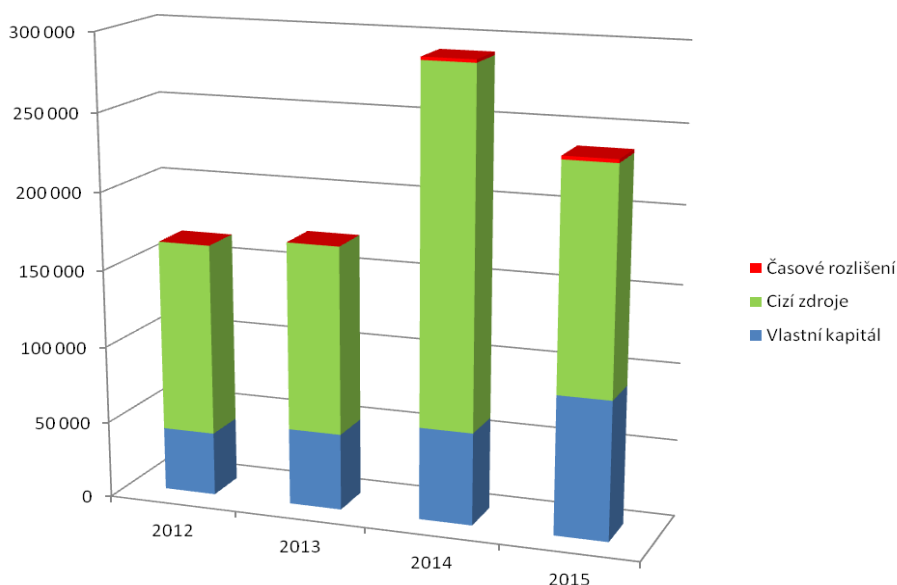
Obr. 7 Majetková struktura společnosti v tis. Kč (Vlastní zpracování)

5.4.2 Analýza finanční struktury

Z grafu (Obr. 8) níže je patrné, že podíl cizích zdrojů na celkových pasivech ve všech sledovaných letech převyšuje vlastní kapitál, společnost je tedy z větší části financována cizími zdroji. I přesto, že má podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech klesající trend, samotná položka vlastního kapitálu v jednotlivých letech roste (v roce 2015 dosáhla úrovně 90 mil. Kč), což při konstantní výši základního kapitálu a fondů tvořených ze zisku, svědčí o skutečnosti, že je společnost trvale zisková. Společnost ve sledovaných letech netvořila ani nečerpala žádné rezervy, tato položka je tedy ve výkazech nulová. Z hlediska struktury

cizích zdrojů tvořily nejvýznamnější část krátkodobé závazky. V letech 2012-2014 dosahovaly tyto závazky cca 70-87% hodnoty všech závazků, největší podíl tvořily závazky z obchodních vztahů. Postupně se v jednotlivých letech zvyšoval i podíl dlouhodobých závazků souvisejících zejména s finančními investicemi.

Důležitou skutečností je také to, že společnost navzdory vysoce konkurenčnímu prostředí generovala ve všech sledovaných letech zisk, který ponechávala ve společnosti pro další rozvoj, což je patrné ze stále rostoucího výsledku hospodaření minulých let. Činnost společnosti je financována nejen z vytvořeného zisku, ale i z poskytnutých úvěrů na nákup nemovitostí a vozového parku. V roce 2013 společnost čerpala revolvingový úvěr ve výši 5 mil. Kč.



Obr. 8 Finanční struktura v tis. Kč (Vlastní zpracování)

5.4.3 Analýza výnosů a nákladů

Vývoj stavebnictví je úzce spjatý s vývojem ekonomiky jako celku. Pozitivní náladě v ekonomice a pokračujícímu rozvoji společnosti odpovídaly i dosažené tržby v jednotlivých letech. Z hlediska dosahovaných výnosů je patrné, že společnost XY, s.r.o. má výrazně výrobní charakter a největší položku výnosů představují tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, což odpovídá hlavní činnosti společnosti, jejich podíl se ve všech analyzovaných letech pohybuje okolo 90%.

V meziročním srovnání let 2013 a 2014 hrála významnou roli mírná zima, která umožnila dokončit stavbu objektu pro De Heus a.s. či dílnu údržby pro REC Group s.r.o. Současně

byly zahájeny i zcela nové zakázky – výstavba autosalonu Hyundai, rekonstrukce baťovského sila a stavba víceúčelové haly pro Moravské Naftové Doly, a.s.

Tržby z prodeje zboží jsou v prvním sledovaném roce nízké, ovšem v dalších letech se postupně zvyšují. Součástí tržeb u jedné tuzemské zakázky bylo i dodání speciálních technologií, které byly zaúčtovány jako prodej zboží. Zakázka se realizovala v letech 2014 a 2015. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu byly nulové, výjimkou je pouze rok 2015, kde tyto tržby představují 0,2% z celkových výnosů.

Celkový aktivní přístup při získávání investičních projektů umožnil společnosti zvyšovat v jednotlivých letech své výkony, a to z 298 mil. Kč v roce 2012 na 382 mil. Kč v roce 2013 a 678 mil. Kč v roce 2014.

Vývoj celkových nákladů společnosti XY, s.r.o., má ve sledovaných letech podobnou tendenci jako její celkové výnosy. Z hlediska nákladů je možné u společnosti konstatovat nejvyšší zastoupení výkonové spotřeby na celkových nákladech, což je pro výrobní podniky jako je tento charakteristické. Podíl výkonové spotřeby se v analyzovaných letech pohybuje cca mezi 80-90%, s výjimkou roku 2015 kdy se výkonová spotřeba výrazněji snížila, a to z důvodu snížení nákladů na služby téměř o 200 mil. Kč. Jak už bylo uvedeno výše u výnosů, z důvodů realizace jedné tuzemské zakázky a dodání speciálních technologií, které se účtovaly jako zboží, se v letech 2014 a 2015 výrazně zvýšily náklady na prodané zboží.

5.4.4 Analýza vývoje výsledku hospodaření

V tabulce (Tab. 4) je sumarizován přehled vývoje výsledku hospodaření i jeho jednotlivých částí. Jak je vidět, v roce 2013 zisky společnosti klesly téměř o 50% oproti předchozímu roku a to díky zhoršujícím se tržním podmínkám a vysoce konkurenčnímu prostředí. Ovšem v následujících letech zisky opět rostou, důvodem je získání a realizace několika významných tuzemských zakázek, které přispěly k výraznému zvýšení tržeb.

Z celého sledovaného období společnosti je nejúspěšnější poslední analyzovaný rok, kdy ve srovnání s předchozím zkoumaným rokem došlo k nárůstu čistého zisku (EAT) téměř o 20 mil. Kč. Z tabulky je také možné vyčíst jaký podíl z EBIT tvoří úroky, které jsou placené za využívání cizích zdrojů a jaká část se z něj platí státu prostřednictvím daní. Nákladové úroky jsou, vzhledem k celkové zadluženosti společnosti, poměrně vysoké a každoročně rostou ve prospěch věřitelů. O výši daňové povinnosti lze říci, že je adekvátní vzhledem k dosahovanému zisku, tj. čím vyšší zisk, tím vyšší daň z příjmů společnost platí.

Tab. 4 Vývoj výsledku hospodaření společnosti (Vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
Provozní VH	20 197	11 697	14 257	32 090
Finanční VH	-964	-1 536	-1 925	-2 040
Mimořádný VH	0	0	0	0
VH za účetní období (EAT)	15 929	8 643	10 341	30 050
VH před zdaněním (EBT)	19 233	10 161	12 332	37 099
VH před zdaněním a úroky (EBIT)	19 681	11 018	13 340	38 117
Nákladové úroky	448	857	1 008	1 018

5.4.5 Analýza čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál (ČPK) představuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji, ať už vlastními nebo cizími. Jak je vidět z tabulky (Tab. 5) nabývá ČPK ve všech hodnocených letech kladných hodnot, které se neustále zvyšují. To znamená, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek, který je zdrojem pro placení těchto závazků. Společnost má tedy k dispozici tzv. „finanční polštář“, který jí umožní pokračovat ve své činnosti i v případě, že by ji potkala nějaká nepříznivá událost, která by si vyžádala vysoký výdaj peněžních prostředků.

Tab. 5 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti (Vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	109 273	97 372	207 838	144 923
Krátkodobé cizí zdroje	108 699	84 510	164 922	61 956
ČPK (OA-KZ)	574	12 862	42 916	82 967

5.4.6 Analýza rentability

Rentabilita resp. výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, tj. schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Na první pohled je patrné, že společnost je ve sledovaných letech zisková. Ovšem oslabení poptávky po stavebních pracích a počet stavebních firem operujících na trhu vytvářel v posledních letech tlak na cenu zakázek. Tato skutečnost vedla ke snížení rentability a s ní i ziskové marže společnosti v letech 2013-2014. V posledním analyzovaném roce 2015 byl zaznamenán opět výrazný nárůst v ukazatelích rentability, což bylo dáno především vysokým nárůstem zisku.

Tab. 6 Analýza rentability společnosti (Vlastní zpracování)

Rentabilita v %	2012	2013	2014	2015
Rentabilita tržeb	5,67	2,24	1,48	5,24
Rentabilita vlastního kapitálu	38,67	17,34	17,19	33,31
Rentabilita celkového kapitálu	11,92	6,43	4,58	13,10
Rentabilita úplatného kapitálu	36,46	13,58	14,92	22,82

5.4.7 Analýza aktivity

Pomocí těchto ukazatelů lze zjistit schopnost podniku využívat vložené prostředky. Co se týče obratu aktiv, všeobecně platí, že čím větší hodnota ukazatele, tím lépe. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1, což společnost ve všech analyzovaných letech dosáhla a nadále se hodnota tohoto ukazatele rok od roku zvyšuje.

Ukazatel doby obratu zásob udává, jak dlouho trvá jeden obrat zásob. Nejnižších hodnot dosáhl tento ukazatel v roce 2013, v ostatních letech se jeho hodnota pohybuje kolem 20 dní. Od obratovosti zásob se odvíjí i běžná likvidita, takže čím vyšší obrat zásob a kratší doba jejich obratu, tím lepší likvidita.

Doba obratu pohledávek zaznamenává proces od okamžiku vzniku pohledávky až po úhradu faktury, proto je hodnoceno pozitivně, pokud dochází k jejímu každoročnímu poklesu a hodnoty se stále snižují, o což se společnost v analyzovaných letech snažila.

Ukazatele doby obratu závazků a doby obratu pohledávek jsou důležité pro posouzení časového nesouladu od vzniku závazku do doby jeho úhrady a od vzniku pohledávky do doby jejího inkasa, proto je dobré dát si tyto dva ukazatele do souvislosti. Výsledkem je, že společnost v letech 2012-2014 měla dříve uhrazeny své pohledávky a až poté hradila své závazky. V roce 2015 se situace obrátila a podnik musel nejprve hradit své závazky a poté sám inkasoval za pohledávky.

Tab. 7 Analýza aktivity společnosti (Vlastní zpracování)

Aktivita v %	2012	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,70	2,25	2,40	2,42
Doba obratu zásob	19,30	7,68	24,35	22,60
Doba obratu pohledávek	110,92	72,93	67,13	57,32
Doba obratu závazků	139,20	78,78	84,92	38,88

5.4.8 Analýza likvidity

Vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. U běžné likvidity je uváděné optimum v rozmezí 1,8 - 2,5, pohotová likvidita by měla nabývat hodnot 1 – 1,5 a okamžitá likvidita

0,2 – 0,5. Čím vyšší hodnoty tím menší riziko platební neschopnosti. Společnost splňuje doporučené hodnoty pouze v roce 2015. V předešlých letech jsou hodnoty ukazatelů podstatně nižší.

Vzhledem k dosahování velmi nízkých hodnot u jednotlivých ukazatelů likvidity, by podniku mohla hrozit ztráta platební schopnosti za své závazky. Důvodem nízkých čísel je, že podnik měl ve sledovaných letech poměrně vysokou hodnotu krátkodobých závazků. Společnost má však k dispozici kontokorentní úvěry, což znamená, že v případě okamžité potřeby finančních prostředků jsou zdroje zajištěny.

Tab. 8 Analýza likvidity společnosti (Vlastní zpracování)

Likvidita	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	1,01	1,09	1,26	2,34
Pohotová likvidita	0,76	0,76	0,75	1,41
Okamžitá likvidita	0,07	0,12	0,18	0,28

5.4.9 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Co se týče celkové zadluženosti, pohybuje se doporučená hodnota mezi 30 – 60%. U společnosti je ve všech analyzovaných letech tato hodnota překročena, což není ideální, ovšem je zde potřeba zohlednit i příslušnost k odvětví. Stavebnictví v České republice patří totiž k oborům nejvíce postižených ekonomickou recesí.

Z hlediska úrokového krytí je na tom firma velice pozitivně, jelikož se hodnoty v jednotlivých letech pohybovaly vždy vysoko nad minimální doporučenou hodnotou 5. Lze tedy říci, že společnost nemá problémy s vytvářením potřebných zisků pro pokrytí úroků z půjček.

Výsledek a vývoj poměru vlastního kapitálu na dlouhodobém majetku by neměl překračovat hodnotu 1, což by signalizovalo, že podnik používá vlastní kapitál i ke krytí oběžných aktiv, což se u společnosti ani v jednom roce nestalo. Posledním důležitým parametrem při posuzování dlouhodobé finanční rovnováhy je požadavek, aby dlouhodobý majetek byl krytý dlouhodobým kapitálem. Společnost tento parametr ve všech analyzovaných letech splňuje a svědčí to o její finanční stabilitě.

Tab. 9 Analýza zadluženosti (Vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	75,06%	70,90%	78,63%	60,99%
Míra zadluženosti	3,01	2,44	3,80	1,60
Úrokové krytí	39,24	13,79	15,96	36,78
Krytí dl. majetku VK	0,75	0,68	0,73	0,98
Krytí dl. majetku dl. kapitálem	1,03	1,11	1,50	1,88

5.5 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Ukazatel EVA hodnotí, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. Pro výpočet bude použit ekonomický model ukazatele EVA:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} \times \text{C} \quad (4)$$

Před samotným výpočtem musí být provedeny určité úpravy vstupních účetních dat tak, aby odpovídaly ekonomické realitě společnosti.

5.5.1 Vymezení NOA (C)

Úprava aktiv pro vymezení NOA vychází z několika následujících kroků. První krok zahrnuje aktivaci položek, které podnik využívá ke své hlavní výdělečné činnosti, ale v rozvaze nejsou zachyceny. Dále se vyčlení z aktiv položky, které se nepodílí na hlavní výdělečné činnosti. A nakonec se aktiva sníží o neúročený cizí kapitál.

5.5.1.1 Aktivace položek

- Leasing

Ve sledovaných letech pořizovala společnost formou leasingu výhradně dopravní prostředky (osobní auta, nákladní auta a jeřáb). Aktivace byla provedena v současné hodnotě leasingových splátek. Pro výpočet byla použita diskontní míra stanovená pomocí alternativního způsobu založeného na tržních datech. Odhadnutá úroková sazba leasingu byla stanovena z odhadnuté úrokové sazby BÚ a upravena o vliv daňového štítu. Současná hodnota leasingových plateb je aktivována do dlouhodobého majetku i do závazků.

Tab. 10 Aktivace leasingu (Vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
Aktivace leasingu	819	713	383	301

- Oceňovací rozdíly u dlouhodobého majetku

Ve sledovaných letech nevznikl u společnosti žádný problém v ocenění z důvodu používání historických cen, proto zde nedochází k žádné úpravě.

- Aktivace nákladů s dlouhodobými předpokládanými účinky

Společnost se nezabývá výzkumem ani vývojem, proto v rámci této položky nebude aktivován žádný náklad.

- Goodwill

Rozvahová položka goodwillu byla ve všech sledovaných letech nulová, a proto výpočet NOA nebude ovlivněn.

- Tiché rezervy

Společnost ve sledovaných letech netvořila žádné rezervy.

5.5.1.2 Vyčlenění neoperativních aktiv

V tomto kroku je potřeba vyčlenit z aktiv položky, které nejsou nezbytně nutné pro výkon hlavní činnosti.

- Krátkodobý finanční majetek

Pokud poměrový ukazatel okamžité likvidity přesáhne doporučenou hodnotu 0,5, znamená to, že krátkodobý finanční majetek dosahuje ve společnosti vyšší částky, než je nezbytně nutné z hlediska jejího provozu. Ve společnosti nedošlo ani v jednom analyzovaném roce k překročení této doporučené hodnoty.

Tab. 11 Krátkodobý finanční majetek (Vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
Krátkodobý finanční majetek	7 584	10 894	30 166	17 557
Okamžitá likvidita	0	0	0	0
KFM nadbytečný	0	0	0	0
KFM upravený	7 584	10 894	30 166	17 557

- Dlouhodobý finanční majetek

Společnost nemá žádný dlouhodobý finanční majetek.

- Nedokončené investice

Protože se tento majetek nepodílí na současné tvorbě výsledků hospodaření je nutné tuto část majetku od aktiv odečíst.

Tab. 12 Vývoj nedokončených investic (Vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
Nedokončený DNM	0	0	0	0
Nedokončený DHM	18 818	14 810	7 533	9 834
Celkem nedokončené investice	18 818	14 810	7 533	9 834

- Jiná aktiva nepotřebná k hlavní činnosti

Společnost má nevyužité pozemky, které se neodepisují a neplynou z nich žádné příjmy ani výdaje, proto byla jejich hodnota odečtena pouze z dlouhodobého hmotného majetku.

Tab. 13 Jiná aktiva nepotřebná k operativní činnosti (Vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
Pozemek č. 1	8 000	8 000	8 000	8 000
Pozemek č. 2	10 000	14 164	14 164	14 164
Pozemek č. 3	105	105	105	105
Celkem	18 105	22 269	22 269	22 269

5.5.1.3 Neúročený cizí kapitál

Upravená aktiva je třeba snížit o pasiva, která nejsou úročena. Patří sem především krátkodobé závazky, pasivní položky časového rozlišení, neúročené dlouhodobé závazky, případně rezervy mající charakter skutečných závazků.

Tab. 14 Vývoj neúročených cizích zdrojů (Vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky neúročené	2 445	5 762	34 671	36 744
Krátkodobé závazky	108 699	84 510	164 922	61 956
Časové rozlišení pasiv	0	46	2 036	2 275
Celkem	111 144	90 318	201 629	100 975

Kompletní dopady do majetkové struktury jsou vymezeny v následující tabulce (Tab. 15). Do DHM byla aktivována hodnota leasingu a odečtena hodnota nedokončeného DHM. DNM, DFM, zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek a časové rozlišení byly ponechány v rozvaze beze změn. Na závěr byla aktiva upravena na čistá operativní aktiva vyčleněním neúročených závazků.

Tab. 15 Vymezení NOA v jednotlivých letech (Vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
Dlouhodobý majetek	18 892	37 109	53 339	59 960
Dlouhodobý hmotný majetek	18 677	36 950	52 659	59 150
Dlouhodobý nehmotný majetek	215	159	680	810
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Čistý pracovní kapitál	-1 017	7 630	6 644	44 379
Zásoby	15 072	8 235	47 293	36 017
Pohledávky	86 617	78 243	130 379	91 348
Krátkodobý finanční majetek	7 584	10 894	30 166	17 557
Časové rozlišení	854	576	435	432
(-) Neúročené závazky	111 144	90 318	201 629	100 975
NOA	17 875	44 739	59 983	104 339

5.5.2 Vymezení NOPAT

Nejdůležitější zásadou pro určení NOPAT je dosažení symetrie mezi NOA a NOPAT.

Pro určení NOPAT vyjdeme z výsledku hospodaření z běžné činnosti před zdaněním a provedeme následující úpravy:

- Vyloučíme z finančních nákladů placené úroky, tak že je přičteme zpět.

Tab. 16 Vývoj nákladových úroků (Vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
Nákladové úroky - úvěry	448	857	1008	1018
Nákladové úroky - leasing	18	15	8	6

- Vyloučíme mimořádné položky, např. položky, které se svou výší nebudou opakovat. U společnosti XY, s.r.o. žádné takové položky zaznamenány nebyly.
- Do NOPAT je nutné započítat i vliv změn vlastního kapitálu, které se projeví při výpočtu NOA. V tomto případě žádné takové položky zaznamenány nebyly, proto se zde nic nezapočítávalo.
- Dále je potřeba zjistit tzv. upravenou daň. Sazba daně z příjmu právnických osob byla ve všech analyzovaných letech 19%.

Tab. 17 Vymezení NOPAT v jednotlivých letech (Vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
VH z běžné činnosti před zdaněním - původní	19 233	10 160	12 332	37 099
VH z běžné činnosti před zdaněním - po úpravách	19 699	11 032	13 348	38 123

Rozdíl (VH původní - VH po úpravách)	466	872	1 016	1 024
Původně placená daň	3 304	1 517	1 991	7 049
Dodatečně vypočtená daň	89	166	193	195
NOPAT	16 306	9 349	11 164	30 879

Po provedených úpravách je třeba upravit i výkazy. Pro výpočet EVA je důležitá především změna kapitálové struktury, která se projeví na výši WACC.

Tab. 18 Vymezení NOA v jednotlivých letech (Vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
Vlastní kapitál	4 264	12 751	30 369	58 118
Základní kapitál	1 900	1 900	1 900	1 900
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Rezervní fondy	190	190	190	190
VH minulých let	23 168	39 097	47 740	58 081
VH běžného účetního období	15 929	8 643	10 341	30 050
Ekvivalenty VK	-36 923	-37 079	-29 802	-32 103
Cizí zdroje	13 611	31 988	29 614	46 221
Bankovní úvěry	12 792	31 275	29 231	45 920
Leasing	819	713	383	301
Kapitál celkem	17 875	44 739	59 983	104 339

5.5.3 Výpočet WACC

V následujícím kroku je potřeba jednotlivým druhům kapitálu přiřadit související náklady.

5.5.3.1 Stanovení nákladů na cizí kapitál

Podnik ke svému dlouhodobému financování využívá bankovní úvěry a leasing.

- Bankovní úvěr

Náklady kapitálu, který podnik získá formou úvěrů, se vyjadřují v podobě úroku, které podnik musí zaplatit. Pro výpočet nákladů na bankovní úvěr existuje několik metod.

První varianta pro stanovení nákladů na bankovní úvěr je považována za nejjednodušší a nejpřesnější. Úrokovou sazbu zde odvodíme od úrokové sazby PRIBOR platné k 31. 12. daného roku, ke které jsme přičetli rizikovou přírážku stanovenou expertním odhadem ve výši 2%.

Tab. 19 Náklady na bankovní úvěry – 1. alternativa (Vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015
PRIBOR	1,48%	0,75%	0,57%	0,46%

Riziková přírážka	2%	2%	2%	2%
Nominální úrokové sazby z úvěrů	3,48%	2,75%	2,57%	2,46%

V následující tabulce (Tab. 20) jsou uvedeny úrokové sazby úvěru, vypočítané na základě poměru nákladových úroků a bankovních úvěrů. Tento způsob výpočtu je ale považován za méně přesný, proto je vhodnější použít vztah: nákladové úroky/((stav BÚ na začátku roku + stav BÚ na konci roku)/2).

Tab. 20 Náklady na bankovní úvěry – 2. alternativa (Vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
Stav BÚ na konci roku	12 792	31 275	29 231	45 920
Průměrný stav BÚ	10 491	22 034	30 253	37 576
Nákladové úroky	448	857	1 008	1 018
Úroková sazba úvěru - stav BÚ na konci roku	3,50%	2,74%	3,45%	2,22%
Úroková sazba úvěru - průměrný stav BÚ	4,27%	3,89%	3,33%	2,71%

Poslední využitá varianta k výpočtu úrokové sazby, je výpočet založený na základě tržních dat získaných z webových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Jednotlivé hodnoty jsou stanoveny pomocí ratingu společnosti, který byl určen pomocí úrokového krytí (EBIT/nákladové úroky) a tabulek A. Damodarana. Tabulka (Tab. 21) ukazuje vývoj úrokové sazby za celé sledované období.

Tab. 21 Náklady na bankovní úvěry – 3. alternativa (Vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015
Bezriziková úroková míra	2,31%	2,26%	2,30%	2,30%
EBIT/NÚ	43,93	12,86	13,23	30,52
Rating	AAA	AAA	AAA	AAA
Riziková přírážka	0,53%	0,40%	0,38%	0,32%
Odhadnutá úroková sazba BÚ	2,84%	2,66%	2,68%	2,62%

Dále je počítáno s údaji z tabulky 19 (Tab. 19), jelikož je tento způsob nejpřesnější. K získání nákladů na cizí kapitál, je třeba vzít v úvahu působení daňového štítu. Ve všech sledovaných letech byla sazba daně 19%.

Tab. 22 Náklady na bankovní úvěr (Vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015
Nominální úroková sazba z úvěru	3,48%	2,75%	2,57%	2,46%
Náklady na bankovní úvěr	2,82%	2,23%	2,08%	1,99%

- Leasing

K určení nákladů na leasing byl využit alternativní způsob stanovení nákladů na cizí kapitál založený na tržních datech, který byl již využit u bankovních úvěrů (3. alternativa) a jeho výsledky jsou v tabulce 21 (Tab. 21). A stejně jako u nákladů na bankovní úvěr je třeba vzít v úvahu vliv daňového štítu.

Tab. 23 Odhadnutá úroková sazba leasingu (Vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015
Odhadnutá úroková sazba leasingu	2,84%	2,66%	2,68%	2,62%
Náklady na leasing	2,30%	2,15%	2,17%	2,12%

Teď jsou připraveny všechny vstupní parametry nutné k výpočtu průměrných nákladů na cizí kapitál. Z tabulky je evidentní, že společnost byla ve sledovaném období finančně silná a pracovala s velice nízkými náklady dluhu.

Tab. 24 Průměrné náklady dluhu (Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015
Bankovní úvěry v tis. Kč (počátek roku)	12792	31275	29231
Leasing (počátek roku)	819	713	383
Náklady na bankovní úvěry	2,23%	2,08%	1,99%
Náklady na leasing	2,15%	2,17%	2,12%
Průměrné náklady dluhu	2,22%	2,08%	1,99%

5.5.3.2 Stanovení nákladů na vlastní kapitál

Způsobů pro výpočet odhadu nákladů na vlastní kapitál je celá řada, proto byly vybrány jen ty, které jsou vhodné pro společnost. Jelikož jde pouze o odhady, výsledné hodnoty nejsou až tak přesné, ale pro vlastníky společnosti a jejich řízení výkonnosti jsou dostačující. Metody jako je model CAPM nebo dividendový model, nebudou uvedeny, protože společnost není veřejně obchodovaná a ani nevyplácí dividendy.

První možnou alternativou pro odhad nákladů na vlastní kapitál, je určení pomocí průměrné rentability v odvětví. Výhodou je, že data o rentabilitě jsou volně dostupná na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

Tab. 25 Odvození nákladů na vlastní kapitál pomocí průměrné rentability odvětví (Vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015
Rentabilita v odvětví	11,58%	13,08%	11,04%	14,25%

Další možností je odvození nákladů na vlastní kapitál pomocí nákladů na cizí kapitál. Při tomto způsobu výpočtu vycházíme z poznatku, že náklady na vlastní kapitál jsou větší než náklady na cizí kapitál a lze je vypočítat jako součet nákladů na cizí kapitál a rizikové přírážky. Obvykle se doporučuje použít přírážku ve výši 2-3%. V případě společnosti XY, s.r.o. jsem zvolila přírážku 2,5%.

Tab. 26 Odvození nákladů na vlastní kapitál z nákladů na cizí kapitál (Vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015
Úroková sazba BÚ	3,48%	2,75%	2,57%	2,46%
Přirážka	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
r_e	5,98%	5,25%	5,07%	4,96%

Posledním využitým způsobem výpočtu, pro zjištění nákladů na vlastní kapitál, je stavebnicová metoda. Tento model je využíván Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky a při výpočtu jednotlivých rizikových přírážek se z něj vycházelo.

Tab. 27 Výpočet nákladů na vlastní kapitál stavebnicovou metodou (Vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015
Bezriziková sazba	2,31%	2,26%	1,58%	1,48%
r_{LA}	1,59%	1,43%	1,49%	1,50%
$r_{podnikatelské}$	4,02%	5,43%	4,10%	5,06%
$r_{FinStab}$	2,34%	2,40%	2,16%	2,29%
r_{finstr}	1,32%	1,56%	1,71%	1,76%
r_e	11,58%	13,08%	11,04%	12,09%

Pomocí různých metod pro stanovení nákladů na vlastní kapitál bylo dosaženo odlišných výsledků, které jsou zobrazeny v následující tabulce (Tab. 28). Výsledky byly zprůměrovány pomocí váženého aritmetického průměru a použity pro další výpočet.

Tab. 28 Přehled nákladů na vlastní kapitál dle různých výpočtů (Vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015
Rentabilita v odvětví	11,58%	13,08%	11,04%	14,25%
Odvození z nákladů na cizí kapitál	5,98%	5,25%	5,07%	4,96%

Stavebnicový model	11,58%	13,08%	11,04%	12,09%
Průměrná hodnota nákladů na VK	9,71%	10,47%	9,05%	10,43%

5.5.3.3 Stanovení vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC)

Pro společnost XY, s.r.o. byly WACC stanoveny pomocí váženého aritmetického průměru nákladů na cizí a vlastní kapitál. Náklady na cizí kapitál jsou zobrazeny ve formě nominální úrokové sazby z úvěru, stanovené pomocí sazby PRIBOR a náklady na vlastní kapitál jsou uvedeny pomocí výpočtu váženého aritmetického průměru všech zjištěných odhadů jednotlivých metod.

Tab. 29 Výpočet WACC (Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015
Nck	2,22%	2,08%	1,99%
Nvk	10,47%	9,05%	10,43%
CK/C (počátek roku)	76,15%	71,50%	49,37%
VK/C (počátek roku)	23,85%	28,50%	50,63%
WACC	4,19%	4,07%	6,27%

5.5.4 Výpočet EVA

Po předešlých úpravách potřebných informací, může dojít k výpočtu ukazatele EVA pomocí ekonomického modelu. Výsledky výpočtu jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 27). Ukazatel EVA dosáhl ve všech sledovaných letech kladné hodnoty, tzn., že společnost tvořila hodnotu pro své vlastníky. Nejnižších hodnot z celého analyzovaného období dosáhl ukazatel EVA v roce 2013 a to díky nízké hodnotě NOPAT oproti relativně vysoké hodnotě NOA. Naopak nejlepšího výsledku bylo dosaženo v posledním roce, kdy byla i meziroční změna výsledné hodnoty EVA skoro 16 mil. Kč.

Tab. 30 Výpočet EVA dle ekonomického modelu (Vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2013	2014	2015
NOA	44 739	59 983	104 339
NOPAT	9 349	11 164	30 879
WACC	4,19%	4,07%	6,27%
EVA	7 475	8 723	24 341

6 NÁVRH A IMPLEMENTACE BSC VE SPOLEČNOSTI

V následující části mé diplomové práce bude model Balanced Scorecard navrhnout a implementován ve společnosti XY, s.r.o., která byla představena v úvodu praktické části. Celý proces implementace bude rozdělen do pěti doporučených fází uvedených v knize *Balanced Scorecard v praxi* od Horváth & Partners (2002). Na úvod budou vymezeny organizační předpoklady, vize a strategie společnosti. Následovat bude nejdůležitější fáze, ve které budou popsány strategické cíle, vybraná měřítka, strategické akce a navrženy cílové hodnoty. Závěr kapitoly se bude týkat procesu podnikového rozšíření a zajištění kontinuálního nasazení modelu.

6.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Projekt implementace modelu BSC bude aplikovaný na celou společnost XY, s.r.o., přičemž celková doba implementace se odhaduje přibližně na 5 měsíců.

Základem úspěšné implementace modelu BSC je vytvoření kompetentního projektového týmu, který bude zodpovědný za budování projektu BSC a bude schopen zajistit vše potřebné pro úspěšnou realizaci. Tento tým bude tvořen z ředitele společnosti a vedoucích pracovníků jednotlivých úseků či oddělení.

Důležitou roli hraje také volba kvalifikovaného externího poradce, který na základě svých zkušeností z již realizovaných projektů, proškolí všechny členy projektového týmu a bude jim k dispozici po celou dobu implementace pro případné otázky, návrhy a připomínky.

Dalším předpokladem je pak zajištění řízení vlastního projektu, to znamená organizaci projektu, jeho průběhu, způsoby komunikace a formy získávání potřebných informací.

Po úspěšném zaškolení a seznámení zodpovědných vedoucích pracovníků s projektem BSC, musí být implementace přijata a pochopena i ostatními pracovníky na nižších pozicích napříč celým podnikem.

6.2 Vize a strategie

Společnost XY, s.r.o. je zavedeným stavebním podnikem působícím na trhu již 20 let. Vizí společnosti je především kvalita, spolehlivost, flexibilita, komplexní služby a trvalý rozvoj podniku, založený na stabilních partnerských vztazích. Firma si zakládá na dobrých vztazích, jak s obchodními partnery, tak i se zaměstnanci a jejich rodinami.

Pro dosažení budoucí vize, je potřeba stanovit strategii podniku, která bude sloužit při sestavování konceptu BSC. Strategií je poskytovat komplexní stavební práce pro zákazníky, kteří požadují kvalitní, odborné provedení za užití stabilních materiálů, vyžadujících profesionální jednání, spolehlivost a záruku naplnění smluvních podmínek. Zisk firmy je odrazem kvality odvedené práce. Prvořadým cílem společnosti je pěstovat naprostou spokojenost zákazníků a zajišťování nekonfliktních pracovních podmínek zaměstnanců uvnitř firmy.

Mezi hlavní dlouhodobé strategické cíle společnosti patří například:

- stabilní hodnota,
- trvalý rozvoj firmy,
- dobře odvedená práce,
- spokojení zákazníci a dobré reference,
- budování dobrého jména firmy,
- zlepšení péče o zákazníky,
- vzdělání zaměstnanců,
- odpovědnost ke společnosti.

Tyto vize a strategie jsou z pohledu společnosti považovány za nejdůležitější a budou dále v rámci jednotlivých perspektiv konkretizovány, rozpracovány a převedeny do realizovatelné podoby prostřednictvím vhodně zvolených cílů.

6.3 Tvorba BSC

Projekt implementace modelu BSC pro společnost XY, s.r.o. bude rozdělen do pěti fází, které jsou doporučovány společností Horváth & Partners.

6.3.1 Odvození strategických cílů pro jednotlivé perspektivy

Pro odvození strategických cílů společnosti XY, s.r.o. bude využito čtyř základních perspektiv – finanční, zákaznické, procesní a učení se a růstu. Cíle jednotlivých perspektiv vycházejí ze strategického zaměření podniku a byly konzultovány s vedením společnosti.

Finanční perspektiva

- Stabilizovat hodnotu společnosti - jedná se o vrcholový dlouhodobý cíl, který je nadřazen všem ostatním cílům a naplňuje základní poslání podniku. Jeho dosažení musí být podpořeno již od perspektivy učení se a růstu a prostřednictvím celého modelu BSC.
- Zvýšit rentabilitu – druhý nejdůležitější cíl společnosti. Vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání společnosti. Rentabilita obecně dokáže říci, zda je efektivnější pracovat s vlastními prostředky nebo cizím kapitálem a poukazuje na slabé stránky v hospodaření. Naplňování tohoto cíle, může být dosaženo prostřednictvím lepšího uspokojování potřeb svých zákazníků.
- Optimalizace kapitálové struktury – tedy zajištění takové kapitálové struktury, při které by společnost snížila svou zadluženost. Zadluženost není pouze negativní charakteristikou podniku. Její růst může přispět k celkové rentabilitě a tím i vyšší tržní hodnotě podniku, avšak současně zvyšuje riziko finanční nestability. Cílem je snížit poměr cizích zdrojů na financování společnosti.

Zákaznická perspektiva

- Péče o stávající zákazníky – kvalitní péče o zákazníky a komunikace mezi nimi a zainteresovanými stranami jsou pro společnost jedním ze základních nástrojů, jak zvýšit spokojenost zákazníků, která vede k růstu tržeb, zisku a celkové hodnoty podniku. Proto je nutné vylepšit proces péče a komunikace se stávajícími zákazníky.
- Zlepšení výběru nových zákazníků – společnost má již takové postavení, tradici a reference, že není nucena přijímat všechny zakázky, a proto si své zákazníky pečlivě vybírá. Cílem je co nejvíce využívat stávající technologie a konkurenční výhody k oslovení nových potenciálních zákazníků v rámci stávajících i nových trhů.
- Zvýšení komplexity služeb – zaměření se na komplexitu poskytovaných služeb, ukázat zákazníkovi ekonomickou výhodnost takového řešení. Nabízet individuální řešení a přístup k zákazníkovi, to je hlavní prioritou tohoto strategického cíle.

Perspektiva interních procesů

- Optimalizace interních procesů – tento cíl je zaměřen na zlepšení interní komunikace, což povede k lepší organizaci práce, návaznosti jednotlivých aktivit a celkově k vylepšení procesů přidávajících hodnotu pro zákazníka. Změny v podniku v důsledku realizace strategie přináší několik možností k zlepšování, zefektivnění a zlevnění stávajících podnikových procesů.
- Zlepšení plánovacího procesu – do tohoto cíle lze zahrnout zlepšení logistických činností uvnitř firmy a směrem k zákazníkovi především v oblasti stavební výroby. Výsledkem zlepšení plánovacího procesu bude vyšší orientace na přání a požadavky zákazníka. A zároveň také lepší využití zdrojů uvnitř firmy.
- Podpora inovací – podpora procesních i výrobních inovací. Především využití strojů, materiálů, nových postupů a technologií, lepší uspořádání a organizace pracovišť včetně logistických činností v rámci výrobní činnosti. Tento cíl by měl zahrnovat i sběr podnětů pro inovace, a to od zákazníků i zaměstnanců společnosti.

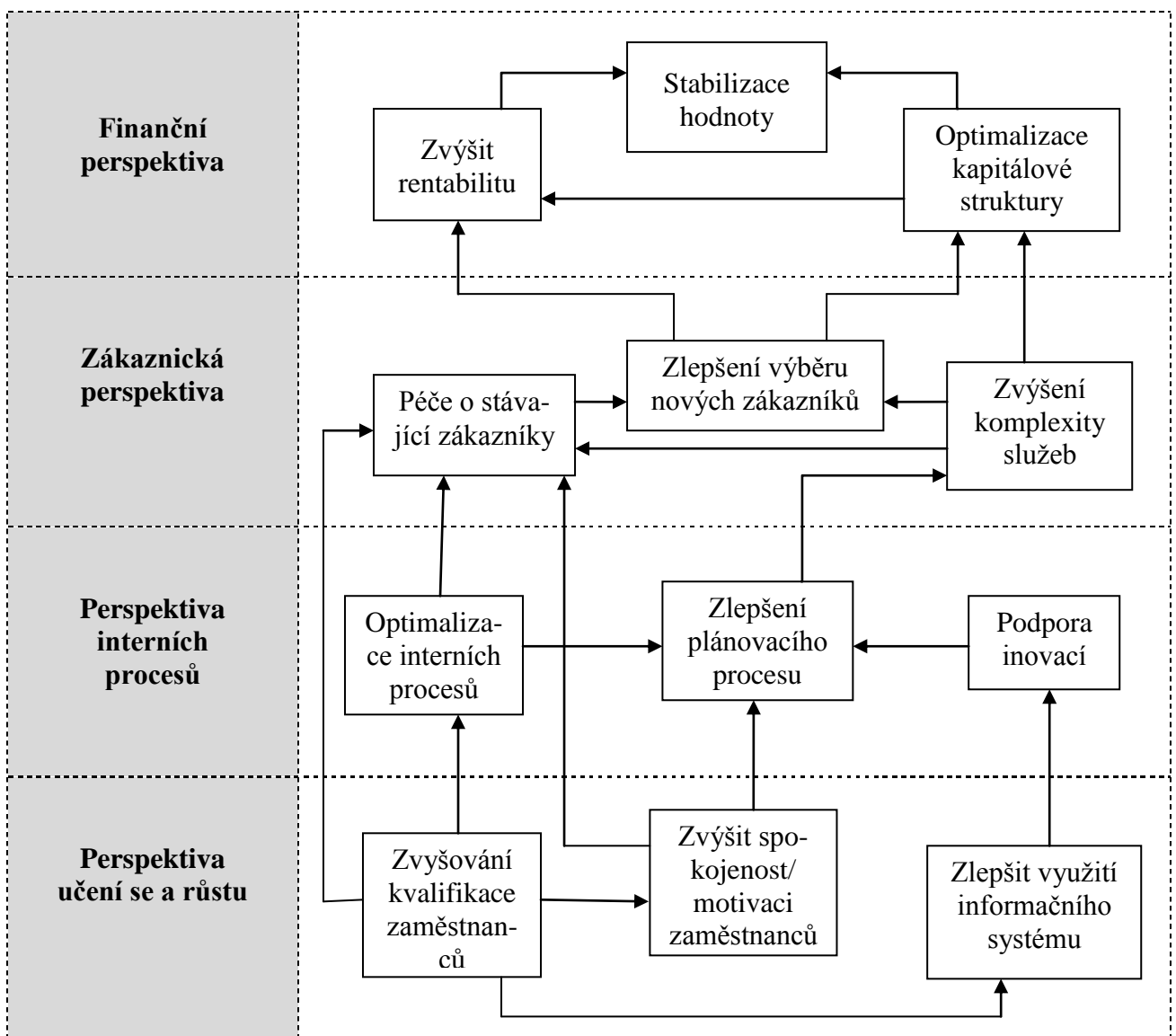
Perspektiva učení se a růstu

- Zvyšování kvalifikace zaměstnanců – zvyšování kvalifikace a odborných znalostí a schopností zaměstnanců patří k obecným cílům každého podniku, který chce dlouhodobě prosperovat. Zaměstnanci se musí vyvíjet a seberealizovat společně s rostoucím vývojem inovací, strojů, nových postupů, technologií, systémů a modernizací na základě různých školení, seminářů, kurzů nebo certifikátů.
- Zvýšit spokojenost a motivaci zaměstnanců - všichni zaměstnanci, hlavně ti s vysokou kvalifikací, potřebují být ve své práci motivováni, ať už finančně formou odměn a bonusů, tak i nefinančním způsobem jako je veřejná pochvala, kulturní vyžití, příjemné pracovní prostředí, seberealizace a další. Spokojený zaměstnanec poté odvádí kvalitnější práci, kterou vytváří hodnoty pro svou společnost.
- Zlepšit využití informačního systému – znamená dále rozvíjet a integrovat informační systém ve firmě, tak aby byl využitelný pro všechny oprávněné zaměstnance. Lepší využívání informačního systému přispěje k lepší práci s daty a informacemi, což umožní zlepšení výměny a sdílení informací napříč celou společností.

6.3.2 Vybudování vztahů příčin a následků

Poté co jsme definovali jednotlivé strategické cíle je nutné je spojit pomocí vazeb příčina – následek a tím sestavit strategickou mapu. Návrh strategické mapy v sobě odráží vztahy příčin a následků mezi jednotlivými strategickými cíli, a to jak v rámci jedné perspektivy, tak mezi všemi perspektivami navzájem. Jsou zde znázorněny vzájemné vazby mezi jednotlivými měřítky a perspektivami tak, aby byl jasný jejich vztah k vytyčené strategii a hlavnímu cíli podniku.

Následující obrázek (Obr. 9) znázorňuje 12 výše uvedených strategických cílů společnosti včetně vazeb zajišťujících provázanost jednotlivých perspektiv.



Obr. 9 Strategická mapa společnosti (Vlastní zpracování)

Vrchol strategické mapy tvoří finanční perspektiva, která v sobě promítá tři hlavní finanční cíle podniku. Nicméně naplnění těchto cílů vychází již z perspektivy v nejnižším patře, což je perspektiva učení se a růstu, protože zaměstnanci jsou základní hybnou silou společnosti, která zvyšuje výkonnost podniku jako celku. Společnost může prosperovat, jen pokud má kvalifikované pracovníky, kteří mohou neustále rozvíjet své odborné znalosti a zkušenosti a tím poskytovat profesionální a kvalitní služby všem svým zákazníkům. Vzděláváním a školením zaměstnanců přispěje společnost i k růstu jejich motivace a spokojenosti. Aby byli zaměstnanci správně motivovaní a spokojení, je důležité jim poskytnout také prostor k rozvíjení vlastních myšlenek a nápadů – dát jim možnost inovovat.

Perspektiva učení se a růstu postupuje směrem vzhůru k perspektivě interních procesů, v rámci níž byly definovány následující cíle – optimalizace interních procesů, zlepšení plánovacího procesu a podpora inovací. Pokud jsou zaměstnanci správně motivovaní, spokojení a kvalifikovaní přispějí k plnění cílů i v této perspektivě. Díky zlepšení výměny a sdílení informací uvnitř celé organizace, společnost dosáhne přesných a aktuálních informací, z čehož následně vyplývá zefektivnění interních podnikových procesů a lepší kvalita plánování, bez rizika chybovosti a zbytečných prostojů v průběhu zpracování jednotlivých zakázek.

Plnění všech cílů perspektivy interních procesů dává základ pro spokojenost zákazníků v následující zákaznické perspektivě, která tvoří největší podíl na plnění finančních cílů společnosti. Hlavním cílem této perspektivy je zlepšit kvalitu péče o stávající zákazníky, tedy nabízet jim individuální přístup a komplexní služby. Protože pouze spokojený zákazník bude se společností tvořit dlouhodobé partnerské vztahy a šířit kladné reference, na kterých si společnost tolik zakládá. Prostřednictvím těchto cílů si pak společnost bude moci dovolit si své potenciální zákazníky pečlivě vybírat.

Jak již bylo zmíněno, finanční perspektiva slouží jako vrcholový bod všech předchozích perspektiv a jejich cílů. Všechny zmíněné cíle postupně přispívají jednak ke zvýšení rentability, ale také ke snižování zadluženosti, což povede k hlavnímu finančnímu cíli společnosti - celkové stabilizaci hodnoty. Stabilizace hodnoty společnosti s sebou nese zabezpečení a stabilitu pracovních míst pro zaměstnance a hlavně předpoklad pro celkový budoucí rozvoj společnosti.

6.4 Návrh měřítek a cílových hodnot pro jednotlivé perspektivy

Poté co jsme si určili strategické cíle všech čtyř perspektiv, následuje výběr měřítek a cílových hodnot k jednotlivým strategickým cílům.

Měřítko vyjadřují současnou hodnotu jednotlivých strategických cílů, ale i úroveň jejich očekávaného dosahování v budoucnu a pomocí pravidelného sledování je lze i průběžně upravovat. Jednotlivé hodnoty u zvolených měřítek vychází jak z provedené finanční analýzy společnosti, tak z interních materiálů a informací, avšak některé hodnoty nelze v současné době objektivně stanovit, ale i přesto je možné vybraná měřítko v modelu použít. Většina měřítek je měřena na měsíční, čtvrtletní nebo pololetní bázi, protože tak poskytuje dostatek aktuálních informací pro naplňování stanovených strategických cílů.

6.4.1 Měřítko perspektivy finanční

Tab. 31 Měřítko finanční perspektivy (vlastní zpracování)

Finanční perspektiva					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Sledovanost
Stabilizovat hodnotu	EVA	tis. Kč	24 341	30 000	měsíčně
Zvýšit rentabilitu	ROS	%	5,24	10	měsíčně
	RONA	%	29,60	34,00	měsíčně
Optimalizace kapitálové struktury	Celková zadluženost	%	60,99	< 60	ročně
	Míra zadluženosti	hodnota	1,60	<1,50	ročně
	WACC	%	6,27	4,45	ročně

Stabilizovat hodnotu podniku

Vrcholovým finančním cílem společnosti je stabilizovat hodnotu, kterou vytváří svou činností pro své vlastníky. Výkonnostním měřítkem tohoto ukazatele byl zvolen ukazatel Ekonomické přidané hodnoty (EVA), jehož výsledky představují kladnou nebo zápornou hodnotu pro vlastníky. Společnost XY, s.r.o. v posledním analyzovaném roce dosáhla velmi kladné ekonomické přidané hodnoty, a tudíž tvořila pro své vlastníky hodnotu. Po konzultaci s vedením společnosti, je proto cílem stabilizovat hodnotu kolem 30 000 tis. Kč.

Zvýšit rentabilitu

Druhým nejdůležitějším cílem finanční perspektivy společnosti je zvýšit rentabilitu, a to nejlépe při stávajícím obratu. Měřítky tohoto cíle bude rentabilita čistých aktiv (RONA), která se odvíjí od NOPAT a C (NOA) a vyjadřuje efektivitu využití investovaného kapitálu. Maximalizace tohoto ukazatele má kladný vliv na EVA. A rentabilita tržeb neboli zisková marže, která je ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podniku. Doporučená hodnota tohoto ukazatele a zároveň i hodnota, které by společnost chtěla dosáhnout, je 10%.

Optimalizace kapitálové struktury

Na hodnotě podniku se podílí i správně zvolená kapitálová struktura. Čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko na sebe bere, protože musí být neustále schopen splácet své závazky. Optimální kapitálová struktura bude měřena pomocí průměrných vážených nákladů na kapitál (WACC), který by měly s ohledem na vývoj nákladů na vlastní a cizí kapitál klesat a pomocí ukazatelů zadluženosti. Kde bude sledován ukazatel celkové zadluženosti, u kterého by společnost chtěla dosáhnout hodnoty menší než 60% a ukazatel míry zadluženosti, který je velice významným ukazatelem pro banku z hlediska poskytnutí úvěru. Zde by cizí zdroje neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního jmění.

6.4.2 Měřítko zákaznické perspektivy

Tab. 32 Měřítko zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Sledovanost
Péče o stávající zákazníky	počet reklamací	počet	5	2	čtvrtletně
	index spokojenosti zákazníků	%	dosud neměřeno	100	čtvrtletně
Zlepšení výběru nových zákazníků	počet nových zákazníků	počet	15	20	ročně
Zvýšit komplexitu služeb	počet realizovaných komplexních projektů	počet	10	14	ročně

Péče o stávající zákazníky

Naplňování tohoto cíle bude vyhodnocováno na základě počtu reklamací a pomocí indexu spokojenosti zákazníků. Index spokojenosti zákazníků by měl s vyšší vypovídací schopností měřit spokojenost zákazníků pomocí dotazníků, které budou volně přístupné na webových stránkách společnosti. Společnost tak získá zpětnou vazbu sloužící ke zhodnocení spokojenosti stávajících zákazníků, ze které poplynou informace pro zlepšování efektivnosti podnikové strategie. Cílem je dosahovat co nejlepšího hodnocení, a tudíž co nejvyšší spokojenosti.

Zlepšení výběru nových zákazníků

Společnost si vzhledem ke své dlouholeté tradici, kladným referencím a postavení na trhu své zákazníky vybírá velice pečlivě. Zlepšení výběru nových zákazníků bude měřeno počtem těchto zákazníků, kdy se chce společnost zaměřit především na dlouhodobou spolupráci a zajímavé projekty.

Zvýšit komplexitu služeb

Měřítkem pro tento strategický cíl bude počet realizovaných komplexních zakázek. Kdy cílem je nabízet zákazníkům komplexní služby od pořízení pozemku, zpracování studie a projektu až po samotnou realizaci stavby. Předností společnosti při plnění tohoto cíle je vlastní projektové oddělení a developerská činnost.

6.4.3 Měřítko perspektivy interních procesů

Tab. 33 Měřítko perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Sledovanost
Optimalizace interních procesů	produktivita práce = osobní náklady/přidaná hodnota	%	63,39	< 60	měsíčně
	urychlení tvorby projektové dokumentace	dny	dle rozsahu 30-180	dle rozsahu snížit o 5-10	měsíčně
Podpora inovací	investice do rozvoje	tis. Kč	3 000	4 000	ročně
Zlepšení plánovacího procesu	doba obratu zásob	dny	23	20	čtvrtletně
	plánování stavební výroby	%	dosud neměřeno	100	ročně

Optimalizace interních procesů

Cílem je především zmapovat a nastavit interní procesy tak, aby byly pro všechny zainteresované strany srozumitelné, efektivní a funkční. Jedním z měřítek k dosažení tohoto cíle bude ukazatel produktivity práce, který se vypočítá jako poměr osobních nákladů k přidané hodnotě a říká, jakou část z firmou generované hodnoty spolknou platy zaměstnanců. A druhým měřítkem bude zkrácení doby vlastní tvorby projektové dokumentace k jednotlivým stavebním zakázkám o 10 dní.

Podpora inovací

Inovace jsou nejenom zdrojem hospodářského rozvoje, ale i nezbytným prvkem k přežití a zajištění stabilní a růstové budoucnosti společnosti. Měřítkem k dosažení tohoto cíle budou investice vložené do nových stavebních strojů, materiálů, postupů a technologií, lepšího uspořádání a organizace pracovišť včetně logistických činností v rámci výrobní činnosti. Zahrnutý budou i náklady související se sběrem podnětů pro inovace, a to od zákazníků i zaměstnanců společnosti.

Zlepšení plánovacího procesu

Zefektivnit plánování zásob stavebního materiálu na skladech společnosti s využitím měřítka doby obratu zásob. Cílem je snížit dobu obratu zásob a s tím spojené náklady na skladování. Druhým použitým měřítkem bude plánování stavební výroby, kterou by společnost chtěla plnit na 100%, jedná se především o zkvalitnění podrobné projektové dokumentace, plánování jednotlivých pracovních postupů a vynaloženého času.

6.4.4 Měřítko perspektivy učení se a růstu

Tab. 34 Měřítko perspektivy učení se a růstu (Vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Sledovanost
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	objem nákladů na vzdělání	tis. Kč	500	700	ročně
	počet školení a seminářů	počet	40	50	ročně
Zvýšit spokojenost/motivaci zaměstnanců	fluktuační sazba zaměstnanců (počet výpovědí)	počet	14	10	ročně

	dotazník	-	neměřeno	90%	ročně
Zlepšit využití informačního systému	počet školení	počet	2	5	ročně
	% využívání systému	%	60%	100%	ročně

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Zahrnuje vytvoření individuálních vzdělávacích plánů pro každého zaměstnance, aby došlo k zajištění potřebných znalostí pro danou pozici. Zvyšování odborných znalostí zaměstnanců je důležité pro další rozvoj společnosti. Měřítkem k hodnocení bude objem nákladů na vzdělání ročně, kdy cílem je vyčlenit určitou částku finančních prostředků na rozvoj zaměstnanců a počet uskutečněných školení a seminářů za rok.

Zvýšit spokojenost a motivaci zaměstnanců

Zvyšováním spokojenosti a motivace zaměstnanců dosáhne podnik vytvoření prostředí zaměřeného na celkový růst podniku. Jedním z měřítek je procento fluktuace zaměstnanců. Nízká hodnota je důkazem toho, že si zaměstnanci své práce váží a nemají tendenci měnit zaměstnání. Spokojenost zaměstnanců by bylo vhodné sledovat i dotazníkovou formou pro zjištění, které oblasti pracovních podmínek zlepšit k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Zlepšit využití informačního systému

Smyslem je zlepšit tok informací napříč celým podnikem a poskytnout více pracovníkům přístup k datům v informačním systému. Těm iniciativním tolepší povědomí o stavu společnosti a budou pracovat na případných zlepšovacích návrzích. Měřítka jsou počet školení a % využití informačního systému pracovníky společnosti, kdy cílem je obě měřítka konstantně zvyšovat.

6.5 Stanovení strategických akcí

Strategické akce slouží k převedení strategických cílů jednotlivých perspektiv do podnikové praxe a podporují dosažení a realizaci těchto cílů. Říkají, na co se má vedení soustředit, aby bylo dosaženo úspěchu strategie také v budoucnosti. V této fázi by bylo vhodné uspořádat v podniku například Brainstorming pro pracovníky, kteří budou mít jednotlivé oblasti BSC v kompetenci, jehož cílem by bylo získat co nejvíce návrhů a nápadů.

6.5.1 Finanční perspektiva

Tab. 35 Strategické akce finanční perspektivy (Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Možné strategické akce
Stabilizovat hodnotu	Splnění cílů ostatních perspektiv
Zvýšit rentabilitu	Zvyšování zisku
	Splnění cílů ostatních perspektiv
Optimalizace kapitálové struktury	Investiční plánování
	Využívat vytvořený zisk
	Nový úvěr jen při velké investiční akci

Na dosažení základního cíle, stabilizace hodnoty podniku, se podílí všechny následující perspektivy prostřednictvím vztahů příčin a následků, jak je znázorněno ve strategické mapě (Obr. 9). Společnost však musí prosazovat a vyzdvihovat důležitost tohoto hlavního cíle, aby byl zaměstnanci přijat a aby věřili v jeho prospěšnost. I zvyšování rentability se odvíjí od plnění cílů ostatních perspektiv prostřednictvím zvyšování ziskových tržeb, avšak je důležité sledovat také poměr celkových tržeb a nákladů podniku.

Z dlouhodobého časového hlediska je potřeba optimalizace kapitálové struktury, která napomůže ke stabilizaci hodnoty podniku. Důsledné plánování investičních akcí, postupné splácení bankovních úvěrů a efektivnější využití vytvořeného zisku, povede v budoucnu ke snížení průměrných vážených nákladů na kapitál (WACC). Cizí kapitál, tedy nové čerpání úvěrů, by měl podnik využívat pouze v případě velké plánované finanční investice.

6.5.2 Zákaznická perspektiva

Tab. 36 Strategické akce zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Možné strategické akce
Péče o stávající zákazníky	Využití marketingových nástrojů
	Vylepšení obchodních podmínek
	Dotazníkové šetření
Zlepšení výběru nových zákazníků	Oslovení potencionálních klientů
	Účast na veletrzích
Zvýšit komplexitu služeb	Zefektivnění developerské činnosti

Pro zkvalitnění péče o stávající zákazníky je vhodné ve společnosti využít marketingových nástrojů k podpoře komunikace s jednotlivými zákazníky a možnosti vylepšení obchodních podmínek. Kromě cen tlačí odběratelé i na dobu splatnosti, možnosti slev, ale i na kvalitu a včasnost. Pro zajištění zpětné vazby by bylo vhodné zavést hodnotící systém, kterým společnost získá obraz o stávající spokojenosti s nabízenými službami. Toto hodnocení bude zákazníkům umožněno prostřednictvím dotazníků na internetových stránkách společnosti, díky čemuž společnosti poplynou informace pro zlepšování efektivitu podnikové strategie.

Jedním z cílů společnosti v rámci zákaznické perspektivy je také zlepšení výběru nových zákazníků. Splnit tento cíl je ovšem velmi složitý úkol. Společnost chce co nejvíce komunikovat ať už se svými stálými či potenciálními zákazníky. K navázání nových vztahů se zákazník je ideální přímý kontakt a to např. na různých veletrzích a předváděcích akcích, kde lze získat řadu kontaktů a tím i nových potenciálních zákazníků. Následně je třeba věnovat jim odpovídající pozornost a snažit se maximálně vyhovět jejich individuálním požadavkům.

V rámci komplexity poskytovaných služeb je vhodné zaměřit se na zefektivnění developperské činnosti společnosti, která zahrnuje vše od nákupu pozemku, přes zpracování projektové dokumentace až po samotnou výstavbu a předání hotového díla zákazníkovi. Je zde třeba klást důraz především na vyřešené majetkoprávní vztahy a provádění výstavby na základě kvalitně zpracovaného projektu a vydaného stavebního povolení. V průběhu je pak potřeba provádět důsledné kontroly kvality prováděných stavebních prací.

6.5.3 Perspektiva interních procesů

Tab. 37 Strategické akce perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Možné strategické akce
Optimalizace interních procesů	Zavedení pravidelných týdenních porad
Zlepšení plánovacího procesu	Důsledné plánování jednotlivých zakázek
	Zkvalitnění projektové dokumentace
	Monitoring nákladů
Podpora inovací	Motivační program
	Možnosti využití finanční podpory/dotací

Zavedením pravidelných týdenních porad zaměřených na optimalizaci interních procesů lze dosáhnout zlepšení interní komunikace, což povede k lepší organizaci práce a návaznosti jednotlivých aktivit. Optimalizace interních procesů úzce souvisí i se zlepšením plánovacího procesu, v rámci něhož by společnost měla věnovat pozornost především důslednějšímu plánování jednotlivých zakázek, zkvalitnění projektové dokumentace a monitoringu nákladů, čímž dojde k zefektivnění pracovních postupů a úspoře času. V konečném důsledku tak dojde ke snížení celkových výrobních nákladů, které zatěžují investice do provozu i nákupu nových technologií. Správná motivace či možnost využití finanční podpory nebo dotace, by měly mít pozitivní vliv na rozvoj inovačního potenciálu společnosti, který se týká především vývoje nových stavebních strojů, materiálů, postupů a technologií, lepšího uspořádání a organizace pracovišť včetně logistických činností v rámci výrobní činnosti.

6.5.4 Perspektiva učení se a růstu

Tab. 38 Strategické akce perspektivy učení se a růstu (Vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Možné strategické akce
Zvyšování kvalifikace	Plán školení a seminářů
Zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců	Zpětná vazba zaměstnancům
	Kvalitní pracovní prostředí
	Firemní kultura
Zlepšit využití informačního systému	Rozvíjení informačního systému napříč firmou

Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci jsou nositeli hodnoty a žádná společnost by bez nich nemohla fungovat. Proto je potřeba neustále rozvíjet jejich odborné znalosti, pořádáním různých školení a seminářů. Důležité je, aby byli zaměstnanci ve společnosti spokojeni, správně motivováni k lepším výkonům a byl jim umožněn osobní rozvoj. Pouze spokojený a motivovaný pracovník je loajální vůči svému zaměstnavateli a ochotný se podílet na tvorbě hodnoty společnosti.

Spokojenost zaměstnanců je také odvíjena od pracovního prostředí. Nesmírně důležitá je tak atmosféra uvnitř podniku a dobré kolegiální vztahy. Právě týmová spolupráce a komunikace mezi zaměstnanci navzájem má značný vliv na provádění procesů ve firmě. Pokud chce společnost stavět na pracovní soudružnosti a týmové spolupráci, musí vytvořit kvalit-

ní pracovní prostředí a pozitivní atmosféru na pracovišti. Dále by se měla snažit utužovat vztahy mezi zaměstnanci např. různým pořádáním firemních teambuildingů a akcí.

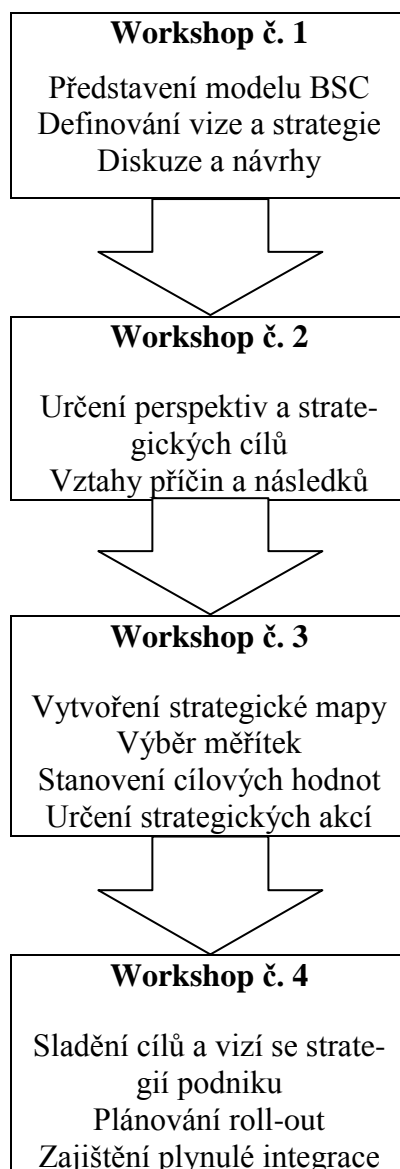
Zlepšit využití informačního systému prostřednictvím jeho rozvíjení napříč firmou. Smyslem je zlepšit tok informací napříč celým podnikem a poskytnout více pracovníkům přístup k datům v informačním systému. Těm iniciativním tolepší povědomí o stavu společnosti a budou se moci podílet na případných zlepšovacích návrzích.

6.6 Podnikové rozšíření modelu BSC (Roll-out)

V této fázi celopodnikové implementace je důležité, aby se součástí projektu stala všechna oddělení podniku. Pokud se podnik na základě úspěšných výsledků prvotní tzv. pilotní fáze implementace BSC rozhodne pro následné rozšíření do celého podniku, existují dvě možnosti rozšíření modelu. Pro společnost XY, s.r.o. bych zvolila vertikální metodu rozšíření (tzv. rozšíření od vrcholu podniku směrem dolů), která je pro zavádění BSC ideální, pokud však je tato metoda možná.

Rozšíření probíhá tak, že strategické cíle stanovené pro celý podnik se konkretizují na dílčí cíle strategických jednotek podniku, tedy na samotná oddělení, úseky či konkrétní zaměstnanci, kteří si musí dále definovat přesné úkoly a odpovědnosti vedoucí k naplnění celopodnikové strategie. Konkrétní cíle si jednotlivá oddělení a úseky převezmou z celopodnikových BSC cílů, které podporují a zvolí si k nim další cíle, jež mají pro ně samotné strategický význam, každá oblast podniku tak bude svými individuálně zvolenými cíli přispívat k naplnění hlavního strategického cíle podniku.

V případě společnosti by celopodnikové rozšíření probíhalo pomocí čtyř pracovních seminářů (workshopů), organizovaných vedením společnosti, jak znázorňuje obrázek (Obr. 10). Pro komunikaci se zaměstnanci na nižších úrovních řízení by sloužila setkání s vedoucími jednotlivých úseků a oddělení, firemní zpravodaj a nástěnky na chodbách.



Obr. 10 Podnikové rozšíření modelu BSC (Vlastní zpracování)

6.7 Zajištění kontinuální nasazení BSC

Vypracování strategických cílů, měřítek, cílových hodnot a strategických akcí modelu BSC je pro společnost jen začátkem. Konečnou fází, kterou musí učinit, je integrace tohoto konceptu do stávajících manažerských a řídicích systémů společnosti, tedy do každodenní činnosti zaměstnanců. Konkrétně jde o integraci mezi následující systémy:

- plánování,
- reporting,
- řízení lidských zdrojů.

Nezbytnou součástí kontinuálního nasazení BSC do společnosti je i vhodná databáze dat vycházející ze systému finančního účetnictví a systému důležitých nefinančních ukazatelů společnosti.

Důležitým úkolem v rámci implementace Balanced Scorecard je zajištění podpory tohoto procesu kvalitním IT systémem. Dle Horvátha (2002, s. 336) není sice tato podpora ze strany informačních technologií bezpodmínečně nutná, ale může fungovat jako podpůrný nástroj při implementaci a využívání BSC, jehož výhodou je zajištění kvalitnější dokumentace. Proto by v rámci úspěšného propojení se současným informačním systémem bylo vhodné zvolit optimální verzi IT softwaru. Management podniku získá nejen důležité informace pro řízení výkonnosti podniku díky lepšímu využití stávajících informačních systémů, ale i pravidelné reporty výkonnostních měřítek, tedy hodnocení situace v oblasti strategických cílů.

Ve společnost XY, s.r.o. by byl proces integrace BSC do stávajících manažerských nástrojů řízení proveden na konci celé implementace, tj. 18-20 týden.

7 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Implementace modelu BSC je dlouhodobý proces, který vlastně nikdy nekončí a neustále se na něm pracuje. V této závěrečné části projektu je stanovený jeho orientační časový harmonogram a náklady, které bude nutné v procesu implementace vynaložit. V závěru práce pak budou uvedeny přínosy a rizika, které sebou může zavedení BSC přinést a možné návrhy k úspěšné implementaci.

7.1 Časový harmonogram

Časový harmonogram pro úspěšnou implementaci modelu Balanced Scorecard do společnosti XY, s.r.o. byl stanoven na 20 týdnů, tj. cca 5 měsíců. Autoři Kaplan s Nortonem doporučují pro implementaci minimálně 16 týdnů, z čehož jsem vycházela a přidala 4 týdny navíc jako rezervu pro případ potřeby.

Harmonogram implementace se bude skládat ze 4 workshopů, které budou mít za cíl hodnotit dosavadní vykonanou činnost a plánovat následující potřebné kroky. Jednotlivé činnosti na sebe navazují, protože před započítáním další fáze je nutné předchozí ukončit, formulovat závěry a další nutné kroky. Některé uvedené činnosti není nutné úplně vzájemně oddělovat, proto se v harmonogramu mohou překrývat.

Ještě před prvním workshopem by měl být určitý čas vyčleněn sestavení projektového týmu, který by sám prošel proškolením od kvalifikovaného externího odborníka. Následně budou jednotlivým členům týmu přiděleny pravomoci a odpovědnost. Zároveň bude na základě detailnějších znalostí BSC definován harmonogram projektu a také očekávaný rozpočet. Po každém workshopu měli mít členové projektového týmu dostatek času na přemýšlení a diskuzi o dosavadním průběhu implementace BSC. Je zde počítáno také s tím, že se členové projektového týmu nemohou zabývat pouze vytvářením a zaváděním BSC do společnosti, ale mají také další povinnosti týkající se jejího běžného chodu.

Náplní workshopu č. 1 bude představení modelu BSC pracovníkům napříč celou organizací. Budou zde definovány vize a strategie společnosti a prodiskutovány otázky, připomínky a možné návrhy jednotlivých zaměstnanců. Na tuto fázi navazuje workshop č. 2, kde se stanoví perspektivy. Zároveň budou pro jednotlivé perspektivy stanoveny strategické cíle a definovány vzájemné vztahy v rámci jednotlivých perspektiv i průřezem napříč všemi perspektivami.

Na následujícím workshopu č. 3 bude sestavena strategická mapa, vybrána měřítka, jimž budou přiřazeny cílové hodnoty a akce, které povedou k naplnění předepsaných cílů. Čtvrtý závěrečný workshop je věnován samotnému uvedení modelu BSC do chodu a života podniku. Proveďte se konečné sladění cílů a vizí se strategií podniku jako celku. Jakmile se projekt zavádění rozeběhne, je nutné jej šířit jak po vertikální řídicí linii, tak zároveň podle divizí a oddělení (= roll-out). Rozšíření BSC musí být srozumitelné a rozpracované až na jednotlivé zaměstnance, tj. model BSC musí být kvalitně rozpracován a konkretizován. Tato závěrečná etapa je nejvíce časově náročná.

Tab. 39 Časový harmonogram (Vlastní zpracování)

Akce	Týden																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Vytvoření projektového týmu a jeho proškolení	■	■																		
Workshop č. 1																				
Představení modelu BSC		■																		
Vize a strategie			■																	
Diskuse a návrhy				■	■															
Workshop č. 2																				
Odvození strategických cílů					■	■	■													
Vztahy příčin a následků								■	■											
Workshop č. 3																				
Vytvoření strategické mapy									■	■	■									
Výběr měřítek											■	■								
Stanovení cílových hodnot													■							
Určení strategických akcí													■	■						
Workshop č. 4																				
Sladění cílů, akcí a měřítek se strategií podniku															■	■	■			
Plánování roll-out																	■	■		
Zajištění plynulé integrace																				■

7.2 Stanovení nákladů na projekt implementace BSC

Finanční náročnost implementace BSC je značně individuální. Odvíjí se především od velikosti firmy, počtu školení, workshopů, výši odměn zainteresovaných pracovníků a na použitém softwaru. Náklady na projekt implementace BSC do společnosti XY, s.r.o. jsou zjištěny na základě odhadu, takže mají pouze orientační charakter. V potaz je brán i časový harmonogram, tedy cca 5 měsíců. Požadavkem společnosti bylo náklady na projekt implementace modelu BSC minimalizovat, ovšem za předpokladu, že to nebude mít negativní dopad na kvalitu implementace a výsledek projektu.

Největší položku pro úspěšnou implementaci BSC do podniku budou tvořit náklady na různá školení, semináře, workshopy atd. Společnost předpokládá, že implementaci zvládne sama, bez kontinuální účasti poradenské firmy. V této souvislosti bude pouze k základnímu proškolení implementačního týmu využito služeb kvalifikovaného externího poradce, jejichž výběr je na trhu dostatečný. Členové projektového týmu budou vybráni zaměstnanci managementu společnosti, kteří musí plnit i další úkoly, týkající se chodu společnosti a nemohou svůj čas věnovat pouze studiu BSC. Školení jim pomůže pochopit základní logiku BSC, poznat a aplikovat principy a zásady tvorby BSC, které pak budou moci předávat spolupracovníkům na všech úrovních podniku. Dle informací dostupných na internetu se náklady na externí poradce pohybují okolo 35 000 Kč.

Podstatnou položku nákladů představují také odměny členů projektového týmu. Tento tým bude tvořit ředitel společnosti a vedoucí pracovníci jednotlivých úseků či oddělení, tedy cca 9 osob. U každého z nich bude odměna činit 5000 Kč měsíčně.

Dalším výdajem budou náklady na prováděné školení (workshopy) celého projektového týmu a předem zvolených zaměstnanců. Tyto školení budou čtyři a budou probíhat průběžně, během vytváření projektu a v rámci jednotlivých kroků implementace. Školení, materiály potřebné pro školení, cestovné, nájem školící místnosti a další související náklady jsou odhadnuty na 72 000 Kč, tj. cena školení pro jednoho účastníka je cca 2000 Kč.

Důležitou položku celkových nákladů na projekt tvoří i prostředky vynaložené na úpravu stávajícího softwaru o doplňkový BSC modul, který bude sloužit jako podpůrný program pro informační systém a bude podávat potřebné informace o datových zdrojích, může být využit při tvorbě strategické mapy, procesních schémat, formalizování cílů a dalších údajů. Na webu se ceny těchto doplňkových modulů pohybují okolo 100 000 Kč. Zároveň bude potřeba provést implementační a databázové práce, které provede firemní IT pracovník.

Tab. 40 Náklady implementace (Vlastní zpracování)

Položka	Náklady (Kč)
Externí poradce	35 000
Odměny členů projektového týmu	225 000
Náklady na školení	72 000
Software	100 000
Implementační a databázové práce	10 000
Celkem	442 000

7.3 Přínosy

Úspěšná implementace modelu BSC do společnosti XY, s.r.o. by mohla přinést řadu výhod a nových možností. Hlavní přínosy vidím v následujících bodech:

- Využití nového moderního nástroje podnikového systému řízení výkonnosti.
- Propojení podniku na všech úrovních řízení a zaměření se na stejné cíle.
- Efektivnější komunikace uvnitř podniku.
- Vyjasnění vize a strategie a jejich převedení do konkrétních cílů.
- Převedení stanovených cílů do skutečnosti.
- Komunikace a napojení na strategické plány a měřítka.
- Definování nových měřítek nefinančního charakteru.
- Aktivní zapojení všech zaměstnanců napříč celým podnikem.
- Zkvalitnění systému odměňování.
- Zdokonalení procesu učení se a strategické zpětné vazby.
- Sladění jednotlivých procesů, služeb, kompetencí a jednotek organizace.
- Kvalitnější řízení a alokace podnikových zdrojů.
- Zlepšení interních podnikových procesů a reportingu.

7.4 Rizika

Protože každá lidská činnost s sebou nese i určitá rizika, mohou realizaci projektu implementace modelu Balanced Scorecard ve společnosti ohrozit zejména následující rizikové faktory:

- Nesprávné pochopení konceptu BSC.
- Nedostatečná podpora ze strany vedení společnosti.
- Špatně zvolený projektový tým.
- Neschopnost převést svou vizi a strategii do srozumitelných a realizovatelných akcí.
- Nedostatečná komunikace.

- Nepropojení strategických cílů napříč podnikem a všemi odděleními.
- Špatná volba a zavedení měřítek pro jednotlivé oblasti.
- Nadhodnocené cílové hodnoty.
- Chybně zvolené strategické akce.
- Neporozumění konceptu BSC zaměstnanci a současně neplnění jejich nastavených měřitelných cílů.
- Neadekvátní zpětná vazba.
- Nedostatečné propojení s motivačním systémem pracovníků.
- Nepropojení BSC s dalšími činnostmi.
- Chybějící software pro podporu BSC.
- Nedostatek času a finančních zdrojů k úspěšné implementaci modelu.

7.5 Závěrečná doporučení

Není jednoduché vyjmenovat všechny faktory podmiňující úspěšnou implementaci modelu BSC do řízení výkonnosti podniku, proto jsem zkusila shrnout ty nejdůležitější doporučení do několika následujících bodů:

- Základem pro úspěšnou implementaci modelu BSC je aktivní podpora celé společnosti.
- Všichni pracovníci by měli mít přístup ke všem dostupným informacím a materiálům týkajících se nového modelu řízení.
- Klást velký důraz na komunikaci v rámci modelu BSC, aby byla zajištěna dostatečná motivace zaměstnanců.
- Kontakt s podniky, které již mají implementovaný model BSC a zjistit jejich zkušenosti, přínosy a případné nedostatky.
- Využít služeb externího poradce, který vytvoří organizační rámec celého projektu a svými zkušenostmi a radami bude k dispozici po celou dobu implementace.
- Zajistit softwarovou podporu implementace.

- Jednoznačně formulovat své vize a strategie v souladu s hodnotovým řízením podniku.
- Zvolit vrcholové měřítko výkonnosti s vazbou na strategickou vizi společnosti.
- Při určování cílů a měřítek vycházet ze skutečných potřeb společnosti.
- Ponechat možnost měnit (aktualizovat) měřítko v čase podle změn v podmínkách podnikání a změn priorit.
- Určit „vlastníka“ každého zvoleného měřítko.
- Klíčová měřítko reportovat minimálně jednou za měsíc.
- Vytvořit pravidla pro interpretaci výsledků a pravidelně informovat pracovníky na všech pozicích o stavu plnění cílů.
- Provést nákladovou analýzu projektu.
- Vytvořit podrobný časový harmonogram a dodržovat ho.
- Definovat možná rizika spojená s procesem implementace modelu BSC a vyvarovat se jim.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout a zpracovat projekt implementace modelu Balanced Scorecard ve vybrané společnosti. Touto vybranou společností byla společnost XY, s.r.o., která podniká v oboru stavebnictví a ve Zlínském kraji patří mezi významné společnosti s dlouholetou tradicí. Práce byla rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou, jejíž součástí byl i samotný projekt implementace.

Teoretická část byla zaměřena na získání teoretických poznatků v oblasti řízení výkonnosti podniku a byla rozdělena do tří kapitol. Nejprve jsem zpracovala porovnání klasických a moderních způsobů hodnocení výkonnosti podniku, následně popsala možnosti analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Třetí kapitola pak byla věnována komplexnímu popisu metody BSC. Od jejích perspektiv, strategických cílů, měřítek, cílových hodnot, strategických akcí, až po proces rozšíření a zajištění nepřetržitého používání.

V úvodu praktické části byla charakterizována společnost XY, s.r.o., pro kterou byl projekt implementace modelu Balanced Scorecard zpracováván. Poté následovala analýza vnějšího a vnitřního prostředí, která se skládala z PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy silných a slabých stránek. Závěr se věnoval finanční analýze společnosti v letech 2012-2015, jejíž důležitou součástí bylo zhodnocení výkonnosti podniku s využitím ukazatele Ekonomické přidané hodnoty.

V projektové části bylo při implementaci konceptu Balanced Scorecard do řízení společnosti XY, s.r.o. vycházeno z postupu navrženého podle Horváth & Partners, který se skládá z pěti fází. V první fázi byly vytvořeny organizační předpoklady pro implementaci a vyjasněna vize a strategie společnosti. Dále byly v rámci tvorby BSC konkretizovány strategické cíle, měřítko, cílové hodnoty a navrženy strategické akce. Uveden je i popis rozšíření konceptu v podniku a jeho integrace v současném systému řízení. A aby byl projekt kompletní byl zpracován časový harmonogram a nákladová analýza s vymezením předpokládaných přínosů projektu a také možných rizik spojených s implementací. V závěru této diplomové práce pak byla shrnuta závěrečná doporučení vedoucí k úspěšné implementaci modelu Balanced Scorecard do společnosti.

Věřím, že výstupy mé diplomové práce budou pro společnost XY, s.r.o. přínosné a budou podnik k zavedení tohoto moderního komplexního modelu měření výkonnosti inspirovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3. Dostupné také z: http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc_library=UTB50&adm_doc_number=000033016&item_sequence=000060
- BUSINESSVIZE, ©2011. Porterova analýza pěti sil. www.businessvize.cz [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business.
- Český statistický úřad: *Stavebnictví - leden 2016* [online]. 2016 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/stavebnictvi-leden-2016>
- Damodaran [online]. 2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Vydání první. Praha: ASPI, 263 stran. ISBN 80-7357-084-x.
- FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- HOLEČKOVÁ, Jaroslava, 2008. *Finanční analýza firmy*. Vyd. 1. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-392-8.
- HORVÁTH, Péter, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- Interní materiály společnosti XY, s.r.o., 2011 - 2015
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

- KAPLAN, Robert S a David P NORTON, 2007. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KAPLAN, Robert S a David P NORTON, 2001. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-037-6.
- KAPLAN, Robert S a David P NORTON, c2001. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. ISBN 1578512506.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-453-8. Dostupné také z: http://katalog.k.utb.cz/F/?func=service&doc_library=UTB01&doc_number=000032431&line_number=0002&func_code=WEB-BRIEF&service_type=MEDIA
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxxviii, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/201012/contents/nkc20102128210_1.pdf
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8. Dostupné také z: http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-holder-request&doc_library=UTB50&adm_doc_number=000066530&item_sequence=000100
- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 802470966x.
- MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2432-4. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/200811/contents/nkc20081816725_1.pdf
- MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ, 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI : přepracované a rozšířené vydání*. Vyd. 2. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-61-0.
- MPO: *Finanční analýza podnikové sféry za 1. čtvrtletí 2015* [online]. 2015 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument166960.html>

- MPO: *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013* [online]. 2014 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>
- NIVEN, Paul R., c2006. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 318 s. ISBN 0471780499. ISSN 0471780499.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-872-7.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8. Dostupné také z: http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc_library=UTB50&adm_doc_number=000061546&item_sequence=000060
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2004. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 138 s. ISBN 80-7043-258-6.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
- WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
BÚ	Bankovní úvěr
C	Investovaný kapitál
CAMP	Capital assets princip modell
CF	Cash flow
CFROI	Cash flow návratnosti investovaného kapitálu
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DCF	Diskontované cash flow
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Čistý zisk
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy
EFQM	Evropský model podnikatelské úspěšnosti
EU	Evropská unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HDP	Hrubý domácí produkt
K	Kapitálový výdaj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MVA	Hodnota přidaná trhem

NOA	Čistá operativní aktiva
Nck	Náklady na cizí kapitál
NOPAT	Čistá operativní aktiva
Nvk	Náklady na vlastní kapitál
NÚ	Nákladové úroky
OA	Oběžná aktiva
PRIBOR	Prague InterBank Bid Offered Rate
r_e	Náklady na vlastní kapitál
r_f	Bezriziková úroková míra
$r_{finstab}$	Riziková přírážka za finanční stabilitu
r_{finstr}	Riziková přírážka za finanční strukturu
r_{LA}	Riziková přírážka za nižší likvidnost akcie
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitál
RONA	Rentabilita čistých aktiv
ROS	Rentabilita tržeb
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 EFQM Excellence Model (Pavelková, Knápková, 2012, s. 203)</i>	20
<i>Obr. 2 SWOT analýza (Jakubíková, 2013, s. 129)</i>	23
<i>Obr. 3 Základní schéma BSC (Pavelková, Knápková, 2012, s. 195)</i>	26
<i>Obr. 4 Perspektiva interních podnikových procesů (Kaplan, Norton, 2007, s. 89)</i>	29
<i>Obr. 5 Fáze modelu pro implementaci BSC (Horváth, 2002, s. 56)</i>	32
<i>Obr. 6 Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování)</i>	39
<i>Obr. 7 Majetková struktura společnosti v tis. Kč (Vlastní zpracování)</i>	49
<i>Obr. 8 Finanční struktura v tis. Kč (Vlastní zpracování)</i>	50
<i>Obr. 9 Strategická mapa společnosti (Vlastní zpracování)</i>	68
<i>Obr. 10 Podnikové rozšíření modelu BSC (Vlastní zpracování)</i>	79

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku (Pavelková, Knápková, 2012, s. 14).....</i>	14
<i>Tab. 2 PEST analýza společnosti (Vlastní zpracování)</i>	40
<i>Tab. 3 SWOT analýza společnosti (Vlastní zpracování).....</i>	45
<i>Tab. 4 Vývoj výsledku hospodaření společnosti (Vlastní zpracování).....</i>	52
<i>Tab. 5 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti (Vlastní zpracování).....</i>	52
<i>Tab. 6 Analýza rentability společnosti (Vlastní zpracování)</i>	53
<i>Tab. 7 Analýza aktivity společnosti (Vlastní zpracování).....</i>	53
<i>Tab. 8 Analýza likvidity společnosti (Vlastní zpracování).....</i>	54
<i>Tab. 9 Analýza zadluženosti (Vlastní zpracování).....</i>	55
<i>Tab. 10 Aktivace leasingu (Vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 11 Krátkodobý finanční majetek (Vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tab. 12 Vývoj nedokončených investic (Vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tab. 13 Jiná aktiva nepotřebná k operativní činnosti (Vlastní zpracování).....</i>	57
<i>Tab. 14 Vývoj neúročených cizích zdrojů (Vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tab. 15 Vymezení NOA v jednotlivých letech (Vlastní zpracování)</i>	58
<i>Tab. 16 Vývoj nákladových úroků (Vlastní zpracování).....</i>	58
<i>Tab. 17 Vymezení NOPAT v jednotlivých letech (Vlastní zpracování).....</i>	58
<i>Tab. 18 Vymezení NOA v jednotlivých letech (Vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tab. 19 Náklady na bankovní úvěry – 1. alternativa (Vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tab. 20 Náklady na bankovní úvěry – 2. alternativa (Vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tab. 21 Náklady na bankovní úvěry – 3. alternativa (Vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tab. 22 Náklady na bankovní úvěr (Vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tab. 23 Odhadnutá úroková sazba leasingu (Vlastní zpracování).....</i>	61
<i>Tab. 24 Průměrné náklady dluhu (Vlastní zpracování).....</i>	61
<i>Tab. 25 Odvození nákladů na vlastní kapitál pomocí průměrné rentability odvětví (Vlastní zpracování)</i>	62
<i>Tab. 26 Odvození nákladů na vlastní kapitál z nákladů na cizí kapitál (Vlastní zpracování).....</i>	62
<i>Tab. 27 Výpočet nákladů na vlastní kapitál stavebnicovou metodou (Vlastní zpracování).....</i>	62
<i>Tab. 28 Přehled nákladů na vlastní kapitál dle různých výpočtů (Vlastní zpracování)</i>	62

<i>Tab. 29 Výpočet WACC (Vlastní zpracování)</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 30 Výpočet EVA dle ekonomického modelu (Vlastní zpracování)</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 31 Měřítka finanční perspektivy (vlastní zpracování)</i>	<i>70</i>
<i>Tab. 32 Měřítka zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování)</i>	<i>71</i>
<i>Tab. 33 Měřítka perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování)</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 34 Měřítka perspektivy učení se a růstu (Vlastní zpracování)</i>	<i>73</i>
<i>Tab. 35 Strategické akce finanční perspektivy (Vlastní zpracování)</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 36 Strategické akce zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování)</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 37 Strategické akce perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování)</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 38 Strategické akce perspektivy učení se a růstu (Vlastní zpracování)</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 39 Časový harmonogram (Vlastní zpracování)</i>	<i>82</i>
<i>Tab. 40 Náklady implementace (Vlastní zpracování)</i>	<i>83</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Zjednodušená rozvaha společnosti

Příloha PII: Zjednodušený VZZ společnosti

Příloha PIII: Horizontální analýza položek rozvahy

Příloha PIV: Horizontální analýza položek VZZ

Příloha PVI: Vertikální analýza položek rozvahy

Příloha PVII: Vertikální analýza položek VZZ

PŘÍLOHA P I: ZJEDNODUŠENÁ ROZVAHA SPOLEČNOSTI

Ozn.	AKTIVA (v tis. Kč)	2012 Netto	2013 Netto	2014 Netto	2015 Netto
	AKTIVA CELKEM	165 122	171 423	291 031	237 117
B.	Dlouhodobý majetek	54 996	73 475	82 758	91 763
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	215	159	680	810
3.	Software	215	159	680	810
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	54 781	73 316	82 078	90 952
1.	Pozemky	22 281	27 544	27 544	26 683
2.	Stavby	5 324	15 027	29 928	29 433
3.	SMV a soubory mov. věcí	8 277	15 935	17 072	25 002
7.	Nedokončený DHM	18 818	14 810	7 533	9 843
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	80	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	109 273	97 372	207 838	144 923
C.I.	Zásoby	15 072	8 235	47 293	36 017
1.	Materiál	81	1 252	10 539	10 419
2.	Nedokončená výroba a polotovary	14 992	6 983	7 581	3 709
5.	Zboží	0	0	29 173	21 889
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	11 476	20 894	37 611	21 280
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	11 476	20 894	37 611	21 280
C.III.	Krátkodobé pohledávky	75 141	57 349	92 768	70 068
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	70 924	39 883	71 374	60 270
6.	Stát-daňové pohledávky	3 495	16 586	17 683	7 405
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	686	877	3 549	2 209
9.	Jiné pohledávky	35	4	162	184
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	7 584	10 894	30 166	17 557
1.	Peníze	456	741	1 808	1 191
2.	Účty v bankách	7 128	10 153	28 358	16 367
D.I.	Časové rozlišení	854	576	435	432
1.	Náklady příštích období	854	576	432	432
3.	Příjmy příštích období	0	0	3	0

Ozn.	PASIVA (v tis. Kč)	2012 Netto	2013 Netto	2014 Netto	2015 Netto
	PASIVA CELKEM	165 122	171 423	291 031	237 117
A.	Vlastní kapitál	41 187	49 830	60 171	90 221
A.I.	Základní kapitál	1 900	1 900	1 900	1 900
1.	Základní kapitál	1 900	1 900	1 900	1 900
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní...	190	190	190	190
1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	190	190	190	190
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	23 168	39 097	47 740	58 081
1.	Nerozdělený zisk minulých let	23 168	39 097	47 740	58 081
A.V.	VH běžného účetního období	15 929	8 643	10 341	30 050
B.	Cizí zdroje	123 935	121 547	228 824	144 621
B.I.	Rezervy	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	2 445	5 762	34 671	36 744
1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	25 243	27 660
9.	Jiné závazky	2 445	5 762	9 428	9 085
B.III.	Krátkodobé závazky	108 699	84 510	164 922	61 956
1.	Závazky z obchodních vztahů	90 514	78 011	124 425	53 117
4.	Závazky ke společníkům, členům...	3 964	4 358	2 851	1 953
5.	Závazky k zaměstnancům	1 084	1 258	3 416	3 916
6.	Závazky ze SZP	612	673	1 758	2 108
7.	Stát-daňové závazky a dotace	2 194	206	409	496
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	9 506	0	32 023	0
10.	Dohadné účty pasivní	26	3	0	0
11.	Jiné závazky	800	0	36	367
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	12 792	31 275	29 231	45 920
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	12 792	26 275	29 231	45 920
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	5 000	0	0
C.I.	Časové rozlišení	0	46	2 036	2 275
1.	Výdaje příštích období	0	46	2 036	2 275

PŘÍLOHA P II: ZJEDNODUŠENÝ VZZ SPOLEČNOSTI

Ozn.	Položka (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	416	2 702	22 721	53 493
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	278	2 084	22 082	48 888
+	Obchodní marže	137	618	639	4 605
II.	Výkony	298 451	382 508	678 778	519 212
II.1.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	280 701	383 506	676 470	520 172
II.2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob...	12 715	-8 009	698	-3 840
II.3.	Aktivace	5 035	7 010	1 710	2 881
B.	Výkonová spotřeba	255 783	344 487	607 262	410 093
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	57 060	66 899	106 379	108 670
B.2.	Služby	198 723	277 588	500 882	301 424
+	Přidaná hodnota	42 805	38 639	72 155	113 724
C.	Osobní náklady	20 727	23 281	50 895	72 093
C.1.	Mzdové náklady	15 421	17 290	37 907	53 844
C.3.	Náklady na SZP	5 153	5 815	12 591	17 697
C.4.	Sociální náklady	154	176	397	552
D.	Daně a poplatky	262	280	863	1 545
E.	Odpisy DHM a DNM	1 650	3 171	5 750	7 393
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	0	0	0	138
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	138
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti		0	0	0
VI.	Ostatní provozní výnosy	265	139	279	1 034
H.	Ostatní provozní náklady	233	350	668	1 776
*	Provozní výsledek hospodaření	20 197	11 697	14 257	32 090
X.	Výnosové úroky	21	3	0	0
N.	Nákladové úroky	448	857	1 008	1 018
XI.	Ostatní finanční výnosy	219	366	1 106	996
O.	Ostatní finanční náklady	756	1 048	2 023	2 018
*	Finanční výsledek hospodaření	-964	-1 536	-1 925	-2 040
S.	Daň z příjmů za běžnou činnost	3 304	1 517	1 991	0
S.1.	splatná	3 304	1 517	1 991	0
S.2.	odložená	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	15 929	8 643	10 341	30 050
***	Výsledek hospodaření za účetní období	15 929	8 643	10 341	30 050
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	19 233	10 160	12 332	37 099

PŘÍLOHA P III: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK ROZVAHY

Ozn.	AKTIVA (v tis. Kč)	2013/2012		2014/2013		2015/2014	
		Δ	%	Δ	%	Δ	%
	Aktiva celkem	6 301	3,82	119 608	69,77	-53 914	-18,53
B.	Dlouhodobý majetek	18 479	33,60	9 283	12,63	9 005	10,88
B.I.	DNM	-56	-26,05	521	327,67	130	19,12
3.	Software	-56	-26,05	521	327,67	130	19,12
B.II.	DHM	18 535	33,83	8 762	11,95	8 874	10,81
1.	Pozemky	5 263	23,62	0	0,00	-861	-3,13
2.	Stavby	9 703	182,25	14 901	99,16	-495	-1,65
3.	SMV a soubory mov. věcí	7 658	92,52	1 137	7,14	7 930	46,45
7.	Nedokončený DHM	-4 008	-21,30	-7 277	-49,14	2 310	30,67
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	-80	-100,00	0	x	0	x
C.	Oběžná aktiva	-11 901	-10,89	110 466	113,45	-62 915	-30,27
C.I.	Zásoby	-6 837	-45,36	39 058	474,29	-11 276	-23,84
1.	Materiál	1 171	1445,68	9 287	741,77	-120	-1,14
2.	Nedokončená výroba a polotovary	-8 009	-53,42	598	8,56	-3 872	-51,08
5.	Zboží	0	x	29 173	x	-7 284	-24,97
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	9 418	82,07	16 717	80,01	-16 331	-43,42
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	9 418	82,07	16 717	80,01	-16 331	-43,42
C.III.	Krátkodobé pohledávky	-17 792	-23,68	35 419	61,76	-22 700	-24,47
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	-31 041	-43,77	31 491	78,96	-11 104	-15,56
6.	Stát-daňové pohledávky	13 091	374,56	1 097	6,61	-10 278	-58,12
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	191	27,84	2 672	304,68	-1 340	-37,76
9.	Jiné pohledávky	-31	-88,57	158	3950,00	22	13,58
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	3 310	43,64	19 272	176,90	-12 609	-41,80
1.	Peníze	285	62,50	1 067	143,99	-617	-34,13
2.	Účty v bankách	3 025	42,44	18 205	179,31	-11 991	-42,28
D.I.	Časové rozlišení	-278	-32,55	-141	-24,48	-3	-0,69
1.	Náklady příštích období	-278	-32,55	-144	-25,00	0	0,00
3.	Příjmy příštích období	0	x	3	x	-3	-100,00

Ozn.	PASIVA (v tis. Kč)	2013/2012		2014/2013		2015/2014	
		Δ	%	Δ	%	Δ	%
	Pasiva celkem	6 301	3,82	119 608	69,77	-53 914	-18,53
A.	Vlastní kapitál	8 643	20,98	10 341	20,75	30 050	49,94
A.I.	Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00
1.	Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00
A.III.	Rezervní fondy, neděl. fond a ostatní	0	0,00	0	0,00	0	0,00
1.	Zákonný rezervní fond/Neděl. fond	0	0,00	0	0,00	0	0,00
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	15 929	68,75	8 643	22,11	10 341	21,66
1.	Nerozdělený zisk minulých let	15 929	68,75	8 643	22,11	10 341	21,66
A.V.	VH běžného účetního období	-7 286	-45,74	1 698	19,65	19 709	190,59
B.	Cizí zdroje	-2 388	-1,93	107 277	88,26	-84 203	-36,80
B.I.	Rezervy	0	x	0	x	0	x
B.II.	Dlouhodobé závazky	3 317	135,66	28 909	501,72	2 073	5,98
1.	Závazky z obchodních vztahů	0	x	25 243	x	2 417	9,57
9.	Jiné závazky	3 317	135,66	3 666	63,62	-343	-3,64
B.III.	Krátkodobé závazky	-24 189	-22,25	80 412	95,15	-102 966	-62,43
1.	Závazky z obchodních vztahů	-12 503	-13,81	46 414	59,50	-71 308	-57,31
4.	Závazky ke společníkům, členům...	394	9,94	-1 507	-34,58	-898	-31,50
5.	Závazky k zaměstnancům	174	16,05	2 158	171,54	500	14,64
6.	Závazky ze SZP	61	9,97	1 085	161,22	350	19,91
7.	Stát-daňové závazky a dotace	-1 988	-90,61	203	98,54	87	21,27
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	-9 506	-100,00	32 023	x	-32 023	-100,00
10.	Dohadné účty pasivní	-23	-88,46	-3	-100,00	0	x
11.	Jiné závazky	-800	-100,00	36	x	331	919,44
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	18 483	144,49	-2 044	-6,54	16 689	57,09
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	13 483	105,40	2 956	11,25	16 689	57,09
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	5 000	x	-5 000	-100,00	0	x
C.I.	Časové rozlišení	46	x	1 990	4326,09	239	11,74
1.	Výdaje příštích období	46	x	1 990	4326,09	239	11,74

PŘÍLOHA P III: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK VZZ

Ozn.	Položka (v tis. Kč)	2012/2013		2013/2014		2014/2015	
		Δ	%	Δ	%	Δ	%
I.	Tržby za prodej zboží	2 286	549,52	20 019	740,90	30 772	135,43
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 806	649,64	19 998	959,60	26 806	121,39
+	Obchodní marže	481	351,09	21	3,40	3 966	620,66
II.	Výkony	84 057	28,16	296 270	77,45	-159 566	-23,51
II.1.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	102 805	36,62	292 964	76,39	-156 298	-23,10
II.2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	-20 724	162,99	8 707	108,72	-4 538	650,14
II.3.	Aktivace	1 975	39,23	-5 300	-75,61	1 171	68,48
B.	Výkonová spotřeba	88 704	34,68	262 775	76,28	-197 169	-32,47
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	9 839	17,24	39 480	59,01	2 291	2,15
B.2.	Služby	78 865	39,69	223 294	80,44	-199 458	-39,82
+	Přidaná hodnota	-4 166	-9,73	33 516	86,74	41 569	57,61
C.	Osobní náklady	2 554	12,32	27 614	118,61	21 198	41,65
C.1.	Mzdové náklady	1 869	12,12	20 617	119,24	15 937	42,04
C.3.	Náklady na SZP	662	12,85	6 776	116,53	5 106	40,55
C.4.	Sociální náklady	22	14,29	221	125,57	155	39,04
D.	Daně a poplatky	18	6,87	583	208,21	682	79,03
E.	Odpisy DHM a DNM	1 521	92,18	2 579	81,33	1 643	28,57
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	x	0	x	138	x
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	0	x	0	x	138	x
G.		0	0	0	0	0	0
VI.	Ostatní provozní výnosy	-126	-47,55	140	100,72	755	270,61
H.	Ostatní provozní náklady	117	50,21	318	90,86	1 108	165,87
*	Provozní výsledek hospodaření	-8 500	-42,09	2 560	21,89	17 833	125,08
X.	Výnosové úroky	-18	-85,71	-3	100,00	0	x
N.	Nákladové úroky	409	91,29	151	17,62	10	0,99
XI.	Ostatní finanční výnosy	147	67,12	740	202,19	-110	-9,95
O.	Ostatní finanční náklady	292	38,62	975	93,03	-5	-0,25
*	Finanční výsledek hospodaření	-572	59,34	-389	25,33	-115	5,97
S.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-1 787	-54,09	474	31,25	-1 991	100,00
S.1.	splatná	-1 787	-54,09	474	31,25	-1 991	100,00
S.2.	odložená	0	x	0	x	0	x
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-7 286	-45,74	1 698	19,65	19 709	190,59
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-7 286	-45,74	1 698	19,65	19 709	190,59
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-9 073	-47,17	2 172	21,38	24 767	200,84

PŘÍLOHA P IV: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK ROZVAHY

Ozn.	Položka	Podíl na bilanční sumě v %			
		2012	2013	2014	2015
	AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00
B.	Dlouhodobý majetek	33,31	42,86	28,44	38,70
B.I.	DNM	0,13	0,09	0,23	0,34
3.	Software	0,13	0,09	0,23	0,34
B.II.	DHM	33,18	42,77	28,20	38,36
1.	Pozemky	13,49	16,07	9,46	11,25
2.	Stavby	3,22	8,77	10,28	12,41
3.	SMV a soubory movitých věcí	5,01	9,30	5,87	10,54
7.	Nedokončený DHM	11,40	8,64	2,59	4,15
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	0,05	0,00	0,00	0,00
C.	Oběžná aktiva	66,18	56,80	71,41	61,12
C.I.	Zásoby	9,13	4,80	16,25	15,19
1.	Materiál	0,05	0,73	3,62	4,39
2.	Nedokončená výroba a polotovary	9,08	4,07	2,60	1,56
5.	Zboží	0,00	0,00	10,02	9,23
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	6,95	12,19	12,92	8,97
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	6,95	12,19	12,92	8,97
C.III.	Krátkodobé pohledávky	45,51	33,45	31,88	29,55
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	42,95	23,27	24,52	25,42
6.	Stát-daňové pohledávky	2,12	9,68	6,08	3,12
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,42	0,51	1,22	0,93
9.	Jiné pohledávky	0,02	0,00	0,06	0,08
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	4,59	6,36	10,37	7,40
1.	Peníze	0,28	0,43	0,62	0,50
2.	Účty v bankách	4,32	5,92	9,74	6,90
D.I.	Časové rozlišení	0,52	0,34	0,15	0,18
1.	Náklady příštích období	0,52	0,34	0,15	0,18
3.	Příjmy příštích období	0,00	0,00	0,00	0,00

Ozn.	Položka	Podíl na bilanční sumě v %			
		2012	2013	2014	2015
	PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00
A.	Vlastní kapitál	24,94	29,07	20,68	38,05
A.I.	Základní kapitál	1,15	1,11	0,65	0,80
1.	Základní kapitál	1,15	1,11	0,65	0,80
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní	0,12	0,11	0,07	0,08
1.	Zákonný rezervní fond/nedělitelný fond	0,12	0,11	0,07	0,08
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	14,03	22,81	16,40	24,49
1.	Nerozdělený zisk minulých let	14,03	22,81	16,40	24,49
A.V.	VH běžného účetního období	9,65	5,04	3,55	12,67
B.	Cizí zdroje	75,06	70,90	78,63	60,99
B.I.	Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.	Dlouhodobé závazky	1,48	3,36	11,91	15,50
1.	Závazky z obchodních vztahů	0,00	0,00	8,67	11,67
9.	Jiné závazky	1,48	3,36	3,24	3,83
B.III.	Krátkodobé závazky	65,83	49,30	56,67	26,13
1.	Závazky z obchodních vztahů	54,82	45,51	42,75	22,40
4.	Závazky ke společníkům, členům...	2,40	2,54	0,98	0,82
5.	Závazky k zaměstnancům	0,66	0,73	1,17	1,65
6.	Závazky ze SZP	0,37	0,39	0,60	0,89
7.	Stát-daňové závazky a dotace	1,33	0,12	0,14	0,21
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	5,76	0,00	11,00	0,00
10.	Dohadné účty pasivní	0,02	0,00	0,00	0,00
11.	Jiné závazky	0,48	0,00	0,01	0,15
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	7,75	18,24	10,04	19,37
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	7,75	15,33	10,04	19,37
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0,00	2,92	0,00	0,00
C.I.	Časové rozlišení	0,00	0,03	0,70	0,96
1.	Výdaje příštích období	0,00	0,03	0,70	0,96

PŘÍLOHA P V: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK VZZ

Ozn.	Položka	Podíl na bilanční sumě v %			
		2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	0,14	0,70	3,23	9,26
II.	Výkony	98,04	99,17	96,57	89,87
II.1.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	92,21	99,43	96,24	90,03
II.2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob...	4,18	-2,08	0,09	-0,66
II.3.	Aktivace	1,65	1,82	0,24	0,50
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0,00	0,00	0,00	0,02
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	0,00	0,00	0,00	0,02
VI.	Ostatní provozní výnosy	0,09	0,04	0,04	0,18
X.	Výnosové úroky	0,01	0,00	0,00	0,00
XI.	Ostatní finanční výnosy	0,07	0,09	0,16	0,17
XII.	Mimořádné výnosy	0,00	0,00	0,00	0,00
	VÝNOSY CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0,10	0,56	3,23	9,12
B.	Výkonová spotřeba	91,93	92,58	88,79	76,53
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	20,51	17,98	15,55	20,28
B.2.	Služby	71,43	74,60	73,24	56,25
C.	Osobní náklady	7,45	6,26	7,44	13,45
C.1.	Mzdové náklady	5,54	4,65	5,54	10,05
C.3.	Náklady na SZP	1,85	1,56	1,84	3,30
C.4.	Sociální náklady	0,06	0,05	0,06	0,10
D.	Daně a poplatky	0,09	0,08	0,13	0,29
E.	Odpisy DHM a DNM	0,59	0,85	0,84	1,38
H.	Ostatní provozní náklady	0,08	0,09	0,10	0,33
N.	Nákladové úroky	0,16	0,23	0,15	0,19
O.	Ostatní finanční náklady	0,27	0,28	0,30	0,38
R.	Mimořádné náklady	0,00	0,00	0,00	0,00
	NÁKLADY CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00