

# Projekt implementace konceptu **Balanced Scorecard** do řízení společnosti

Bc. Vendula Psotová

---

Diplomová práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2017/2018

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Vendula Psotová**

Osobní číslo: **M16382**

Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Finance**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení společnosti**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši informačních zdrojů a na jejich základě popište problematiku řízení výkonnosti podniku se zaměřením na Balanced Scorecard.

### II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Provedte analýzu výkonnosti společnosti a způsobu jejího měření a řízení.
- Vypracujete projekt implementace konceptu Balanced Scorecard.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

## Závěr

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

Seznam odborné literatury:

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c2006, 302 s. ISBN 1591396905.

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

NIVEN, Paul R. Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance. Hoboken, N.J.: Wiley, c2005, 206 s. ISBN 9780471681237.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2005, 302 s. ISBN 8086131637.

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

Vedoucí diplomové práce: prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017  
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
ředitelka 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 připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

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 16. 4. 2018

Jméno a příjmení: VĚNDULA PISOŤOVÁ

  
.....

podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení vybrané společnosti. Prvním krokem bylo zpracování literární rešerše, zabývající se problematikou výkonnosti podniku a systémem BSC. V praktické části byly provedeny potřebné analýzy, které sloužily jako východisko pro navržení konceptu BSC. Poslední částí byl návrh implementace BSC do řízení podniku. Součástí návrhu bylo také vymezení nákladů, rizik a harmonogramu řešení. Hlavním přínosem pro podnik je možnost řízení a zvyšování výkonnosti a hodnoty podniku.

Klíčová slova: výkonnost, analýza, strategie, strategické cíle, Balanced Scorecard, perspektivy, cílové hodnoty

## **ABSTRACT**

The aim of this master thesis was to propose a project of implementation of the Balanced Scorecard in to the management of the chosen company. The first step was to draw up a literature review dealing with business performance and BSC. In the practical part were carried out necesery analyzes, which served as a basis for proposing the BSC concept. Last part was a proposal of implementation BSC in to the company management. Part of the proposal was also a definition of the costs, risks and timing of the solution. The main benefit for the company is ability to manage and increase the performance and value of the business.

Keywords: Performance, Analysis, Strategy, Strategic Goals, Balanced Scorecard, Perspectives, Target Values

Ráda bych touto cestou poděkovala paní prof. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové za ochotu, odborné vedení, cenné rady, připomínky a věnovaný čas. Poděkování rovněž patří pracovníkům společnosti za poskytnuté informace, materiály, ochotu.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VÝKONNOSTI PODNIKU A JEJÍ MĚŘENÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI.....	12
1.2 KLASICKÉ UKAZATELE FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	13
1.2.1 Ukazatele zisku .....	13
1.2.2 Ukazatele cash flow .....	14
1.2.3 Kritika tradičních ukazatelů výkonnosti .....	14
1.3 MODERNÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI .....	15
1.3.1 Ekonomická přidaná hodnota.....	15
<b>2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU</b> .....	<b>19</b>
2.1 PEST.....	19
2.2 SWOT.....	20
2.3 FINANČNÍ ANALÝZA .....	21
2.3.1 Absolutní ukazatele .....	22
2.3.2 Rozdílové ukazatele .....	22
2.3.3 Poměrové ukazatele .....	22
<b>3 BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>24</b>
3.1 PERSPEKTIVY BSC .....	25
3.1.1 Finanční perspektiva .....	25
3.1.2 Zákaznická perspektiva .....	26
3.1.3 Perspektiva interních procesů .....	27
3.1.4 Perspektiva učení se a růstu .....	28
3.2 STRATEGIE .....	29
3.3 STRATEGICKÉ MAPY .....	30
3.4 IMPLEMENTACE BSC .....	31
3.4.1 Vytvoření organizačních předpokladů .....	32
3.4.2 Vyjasnění strategie .....	32
3.4.3 Tvorba BSC.....	33
3.4.4 Řízení procesu rozšiřování – roll – out .....	33
3.4.5 Zajištění nepřetržitého používání .....	34
3.5 VÝHODY A NEVÝHODY BSC .....	34
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>37</b>
<b>5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>40</b>
5.1 AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL.....	40
5.2 PEST ANALÝZA .....	41
5.2.1 Ekonomické faktory .....	41
5.2.2 Politicko – legislativní faktory .....	43
5.2.3 Sociálně – demografické faktory .....	44
5.2.4 Technologické faktory .....	44

5.3	SWOT ANALÝZA .....	44
5.4	FINANČNÍ ANALÝZA .....	46
5.4.1	Analýza absolutních ukazatelů.....	46
5.4.1.1	Majetková a finanční struktura .....	46
5.4.1.2	Struktura nákladů a výnosů.....	48
5.4.2	Rozdílové ukazatele .....	50
5.4.3	Analýza poměrových ukazatelů .....	50
5.4.4	EVA.....	54
<b>6</b>	<b>NÁVRH BSC A JEHO IMPLEMENTACE DO ŘÍZENÍ PODNIKU .....</b>	<b>55</b>
6.1	VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ PRO IMPLEMENTACI.....	55
6.2	VYJASNĚNÍ STRATEGIE .....	56
6.3	TVORBA BSC .....	56
6.3.1	Vztah příčin a následků .....	60
6.3.2	Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot.....	62
6.4	PROCES ROZŠÍŘENÍ .....	71
6.5	ZAJIŠTĚNÍ NEPŘETRŽITÉHO POUŽÍVÁNÍ.....	71
6.6	ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	71
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>82</b>



## ÚVOD

Správně nastavit systém měření a řízení výkonnosti je v dnešní době jedním z nejdůležitějších úkolů v podniku zejména kvůli neustále se měnícím podmínkám, silnému tlaku konkurence a rostoucí náročnosti zákazníků. Vhodné nastavení systému zajistí předpoklady pro dlouhodobý růst hodnoty podniku a konkurenceschopnost. Existuje spousta klasických i moderních způsobů k měření a řízení výkonnosti podniku. Metoda Balanced Scorecard, které je tématem této diplomové práce, spočívá ve sledování výkonnosti podniku prostřednictvím čtyř perspektiv. Stanovené strategické cíle jsou v jednotlivých perspektivách měřeny pomocí finančních i nefinančních ukazatelů.

V teoretické části diplomové práce jsou popsány základní (klasické a moderní) přístupy k měření výkonnosti podniku a nástroje k analyzování vnějšího a vnitřního prostředí. Konkrétně se jedná o PEST analýzu vnějšího prostředí. Vnitřní prostředí je analyzováno prostřednictvím SWOT a finanční analýzy.

V dalších kapitolách teoretické části je charakterizována metoda Balanced Scorecard. Jsou zde podrobně popsány jednotlivé perspektivy, strategie, strategická mapa a proces implementace konceptu, který se skládá z pěti kroků – vytvoření organizačních předpokladů, vyjasnění strategie, tvorba BSC, proces rozšíření a zajištění nepřetržitého používání. Na konci teoretické části jsou definovány výhody a nevýhody BSC.

V praktické části diplomové práce je charakterizována společnost XY, a.s. V následujících kapitolách je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí pomocí analýz charakterizovaných v teoretické části. Součástí analýzy vnějšího prostředí je charakteristika odvětví, ve kterém společnost působí.

Na základě provedených analýz a informací získaných od vedoucích pracovníků je stanovena strategie podniku. Od strategie podniku jsou stanoveny strategické cíle v perspektivě učení se a růstu, interních procesů, zákaznické a finanční. Vztah mezi stanovenými cíli a příčiny jsou vyjádřeny prostřednictvím strategické mapy. Ke každému cíli jsou stanovena vhodná měřítka, cílové hodnoty a odpovědné osoby. V závěru praktické části diplomové práce jsou stanoveny rizikové faktory, předpokládané náklady na implementaci konceptu a časový harmonogram.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

V současné době se stále hodnotí výkonnost podniku na základě dat získaných z finančního účetnictví, jako příklad lze uvést výsledek hospodaření, výše tržeb a nákladů případně plněné plánu. Kvůli vysokému tlaku konkurence a boji o nové zákazníky není hodnocení výkonnosti na bázi tradičních finančních ukazatelů dostatečné.

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh konceptu Balanced Scorecard, který je prostředkem pro objasnění strategie a převedení do strategických aktivit, a jeho implementace do řízení vybrané společnosti.

K naplnění hlavního cíle jsou nezbytné vedlejší cíle. K nim patří literární rešerše, jejíž náplní je teoretické vymezení výkonnosti podniku a způsobů měření, analýz prostředí podniku a konceptu BSC.

Ke zpracování praktické části jsou využity empirické metody. Konkrétně jde o nestandardizované rozhovory s vedoucími pracovníky podniku a analýzu dokumentů – zejména účetní závěrky. K analyzování vnějšího prostředí je použita PEST analýza, která se řadí mezi rozhodovací metody. Prostřednictvím finanční analýzy je zhodnoceno finanční zdraví podniku. Pomocí SWOT analýzy, řadící se mezi analytické metody, jsou definovány silné a slabé stránky podniku, možné příležitosti a hrozby.

V rámci projektu je vypracován návrh na implementaci BSC. V této části je vymezena strategie podniku, stanoveny jednotlivé cíle, jejich měřítka a cílové hodnoty. Strategická mapa je využita k ilustraci řetězce příčin a následků. Poslední část projektu je tvořena časových harmonogramem, vytyčením rizik a nákladů implementace konceptu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VÝKONNOSTI PODNIKU A JEJÍ MĚŘENÍ

Výkonnost podniku a měření výkonnosti jsou dnes velmi frekventované pojmy v odborné i laické veřejnosti, přestože si tyto pojmy každý vykládá trochu jinak. Obecně je výkonnost podniku spojena s existencí, úspěšností a schopností přežít v tržním prostředí. Pozornost je také věnována vypovídacím schopnostem hodnotových kritérií vycházejících z účetních informací, naturálních a kombinovaných kritérií. (Fibírová, Šoljaková, 2005)

Pojem výkonnost se používá v odlišných oborech od sportu po světovou ekonomiku, proto je možné na význam tohoto slova najít celou řadu odpovědí. Wagner (2009, s. 17) říká: „*Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.*“

Autoři Šulák a Vacík (2004) ve své knize uvádí, že pojem výkonnost bývá v současné době často vymezen jako schopnost podniku zhodnocovat investice vložené do svých podnikatelských aktivit. Tato definice značí, že je podnik výkonný, pokud vykazuje dobré výsledky hospodaření. Avšak jednotlivý účastníci trhu hodnotí výkonnost podniku z odlišných hledisek – zákazník hodnotí schopnost podniku vyhovět jeho požadavkům na výrobek, manažer požaduje dlouhodobou prosperitu podniku a vlastníci mají zájem na zhodnocení vloženého kapitálu.

Podle Pavelkové a Knápkové (2012) závisí výkonnost podnikových činností na míře využití konkurenčních výhod. Vzhledem ke stále měnícímu se prostředí je pro podniky velmi obtížné dlouhodobě udržet konkurenční výhody. Podobně jako Šulák a Vacík autorky uvádí, že každý subjekt hodnotí výkonnost jinak. Vlastník hodnotí splnění očekávané návratnosti prostředků vložených do podnikání, zákazník dle uspokojení požadavků na produkt, cenu a dalších podmínek, zaměstnanci podle výše svých mezd a pracovních podmínek, dodavatelé a banky podle schopnosti podniku platit své závazky. Určit nejvhodnější měřítko výkonnosti podniku je proto obtížné.

### 1.1 Přístupy k měření výkonnosti

Systemy řízení podniku prošly změnami zejména v důsledku zásadních změn v tržním prostředí. V dřívější době se kladl důraz hlavně na účetnictví, jeho podstatu a správnost. Až

celosvětová hospodářská krize ukázala, že řízení na základě finančního účetnictví není dostačující. Na základě tohoto zjištění došlo k rozvoji dalších systémů řízení, které využívají finanční účetnictví pouze jako zdroj informací. (Kocmanová, 2013)

Historický pohled na měření výkonnosti ukazuje vývoj od měření ziskových marží a růstu zisku k měření rentability investovaného kapitálu až k moderním konceptům, které jsou založené na tvorbě hodnoty pro vlastníky a hodnotovém řízení. (Pavelková, Knápková, 2012)

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"	"Tvorba hodnoty pro vlastníky"
Zisk / Tržby	Maximalizace zisku	Zisk Investovaný kapitál	EVA, CFROI, FCF, ...

## 1.2 Klasické ukazatele finanční výkonnosti podniku

Mezi klasické ukazatele finanční výkonnosti podniku se zahrnují především ukazatele zisku (výsledku hospodaření), hotovostních toků (cash flow) a ukazatele rentability.

### 1.2.1 Ukazatele zisku

**Čistý zisk** je pro vlastníka nejdůležitější kategorie zisku, protože je určen k rozdělení. Může sloužit k budoucímu rozvoji podniku a zvýšit míru uspokojení vlastníků.

**Zisk před zdaněním** je vhodný pro srovnání výkonnosti mezi jednotlivými obdobími a také mezi zeměmi s různou mírou zdanění.

**Zisk před úroky a zdaněním** měří pouze provozní výkonnost, protože není ovlivněn způsobem financování a daněmi. Tento ukazatel je velmi oblíbený na úrovni divizí, soustřeďuje se na růst tržeb a řízení nákladů.

**Zisk před úroky, zdaněním a odpisy** umožňuje srovnání výkonnosti podniků nezávisle na politice odpisování. Pomocí EBITDA lze měřit výkonnost nezávisle na výši investic a souvisejících odpisech, čehož se využívá při tvorbě systému odměňování navázaném na tento ukazatel. (Pavelková, Knápková, 2012)

### 1.2.2 Ukazatele cash flow

V průběhu času se ve finančním řízení a rozhodování stalo potřebné sledovat kromě informací o zisku také informace o peněžních tocích (příjmech a výdajích). V podniku často dochází k časovým nesouladům mezi výnosy, náklady, ziskem a příjmy, výdaji a stavem peněžních prostředků. (Ryneš, 2009)

Cash flow je možné využít:

- Ve finanční analýze
- Při krátkodobém, střednědobém i dlouhodobém plánování
- Pro hodnocení investic
- Při zjištění, zda je podnik schopen financovat investice z vnitřních zdrojů
- Při oceňování podniku (Růčková, 2015)

**Celkové cash flow** dostaneme při sečtení peněžních toků z provozní, investiční i finanční činnosti.

**Provozní cash flow** sleduje pouze peníze spotřebované a produkované provozní činností.

**Volné cash flow** – FCF (Free Cash Flow) je tvořeno provozní a investiční činností podniku. Představuje hotovost, která je k dispozici vlastníkům vloženého kapitálu – vlastníkům a věřitelům. Volné cash flow je možné využít při finančních analýzách a oceňování podniku. Jeho hodnotu získáme odečtením investic na pořízení dlouhodobého majetku od provozního cash flow. (Pavelková, Knápková, 2012)

### 1.2.3 Kritika tradičních ukazatelů výkonnosti

Tradiční ukazatele výkonnosti jsou kritizovány zejména proto, že je většina z nich založena na účetních údajích a účetním výsledku hospodaření. Výsledek hospodaření nebývá porovnávaný s náklady obětované příležitosti, ukazatele neberou v úvahu riziko, vliv inflace ani časovou hodnotu peněz. Hospodářský výsledek může být dále ovlivněn odlišnostmi přijaté účetní politiky. Při vymezení kapitálu společnosti dochází k nepřesnostem, kdy hmotná aktiva slouží k podnikání, ale nejsou ve vlastnictví firmy nebo naopak jsou v ukazatelích zahrnuta aktiva, aniž by byla využívána k hlavní činnosti. Hodnoty ukazatelů rentability v sobě nezrcadlí riziko podnikání ani riziko platební neschopnosti související s používáním cizího kapitálu a likviditou. Dalším důvodem kritiky tradičních ukazatelů je to, že se neobejdou bez dodatečných informací o vývoji likvidity, zadluženosti, využití aktiv a vztahu finanční a majetkové struktury. (Pavelková, Knápková, 2012)

### 1.3 Moderní ukazatele výkonnosti

Kvůli nedostatkům klasických ukazatelů vznikají nové a modernější přístupy k měření a řízení výkonnosti podniku. Tyto přístupy se snaží propojit všechny činnosti a lidi v podniku jedním zastřešujícím kritériem – zvýšení hodnoty vložených prostředků. Kromě běžných nákladů berou v úvahu i náklady obětované příležitosti. (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011)

**Diskontované cash flow** zohledňuje na rozdíl od běžného cash flow čas, kdy jsou peněžní toky vytvářeny a riziko, při němž jsou peněžní toky produkovány. Tyto faktory se do cash flow promítnou diskontováním pomocí nákladů na kapitál. DCF je vhodné měřítko výkonnosti podniku, dále se používá při oceňování podniku a hodnocení výhodnosti investic. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

**Tržní přidaná hodnota – MVA (Market Value Added)** vyjadřuje rozdíl mezi tržní přidanou hodnotou a kapitálem investovaným do společnosti. Cílem je dosáhnout co nejvyšší hodnoty. Ke zvýšení tržní přidané hodnoty dojde, pokud investovaný kapitál vydělá více, než představují náklady na tento kapitál. Další možností zvýšení ukazatele je snížení hodnoty investovaného kapitálu při zachování tržní hodnoty společnosti nebo zvýšení tržní hodnoty společnosti pro zachování výše investovaného kapitálu. Nevýhodou ukazatele představuje fakt, že nebere v úvahu náklady obětované příležitosti. MVA nelze využít pro vnitropodnikové řízení, protože měří pouze celopodnikovou výkonnost. (Svobodová, 2015)

**Total Shareholder Return** přímo měří změny v bohatství akcionářů v daném období. TSR je funkcí změny ceny akcie na konci období oproti začátku období a výše vyplacených dividend. Výsledek ukazatele umožňuje jednoznačně posoudit, zda podnik dosáhl očekávané výkonnosti. (Pavelková, Knápková, 2012)

#### 1.3.1 Ekonomická přidaná hodnota

Wagner (2009) uvádí, že při tvorbě EVA vycházeli tvůrci ze zisku, které je vykazován v účetních výkazech sestavovaných podle amerických Všeobecně uznávaných účetních zásad. EVA je tedy primárně zaměřena k měření výkonnosti podniku jako ekonomického celku z pozice jeho investorů. Dále uvádí, že základní výpočet vychází z obecné podoby výpočtu ekonomického zisku. Její hodnota je vyjádřena rozdílem mezi čistým ziskem z hlavní výdělečné činnosti po zdanění (NOPAT) a náklady na kapitál

jsou vyjádřeny jako součin čistých aktiv sloužících k hlavní výdělečné činnosti (NOA) a vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC).

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

Další variantu vyjádření výpočtu EVA znázorňuje vzorec založený na tzv. hodnotovém rozpětí.

$$EVA = \left( \frac{NOPAT}{NOA} - WACC \right) \times NOA$$

Hodnotovým rozpětím je vyjádřen rozdíl mezi rentabilitou aktiv a průměrnými náklady na kapitál. Ukazuje, jestli ziskové rozpětí nabývá kladnou hodnotu (míra zhodnocení aktiv převýšila požadovanou míru zhodnocení kapitálu) nebo naopak.

### Úprava vstupních dat

Pro výpočet EVA je nezbytným krokem úprava vstupních účetních dat tak, aby co nejvíce odrážela ekonomickou realitu podniku. Při úpravě účetních hodnot je nutné se zaměřit na vymezení čistých operativních aktiv a operativního zisku, který se vztahuje pouze k hlavní činnosti podniku.

### **Úpravy rozvahy – vymezení čistých operativních aktiv (NOA)**

Při vymezení NOA jde zejména o doplnění hodnoty aktiv, která nejsou uvedena v rozvaze, ale slouží k hlavní činnosti podniku a k produkci operativního zisku (leasing), a o snížení hodnoty aktiv o majetek, který je v rozvaze uveden, ale nepodílí se na hlavní činnosti.

V rámci úpravy aktiv je tedy vhodné:

- Aktivovat náklady a další položky, které přinášejí dlouhodobý užitek v budoucnu (reklama, logistika, vzdělávání pracovníků, restrukturalizace, výzkum a vývoj)
- Aktivovat pronajatý majetek a majetek získaný formou leasingu
- Upravit výši aktiv tak, aby se zohlednila tvorba tichých rezerv na základě zvolené metody odepisování nebo tvorbou opravných položek
- Vyloučit dlouhodobý finanční majetek, pokud se není propojený s hlavní činností, vyloučit nedokončené investice a peněžní prostředky z krátkodobého finančního majetku, které nejsou nutné k zajištění likvidity
- Vyloučit majetek, který nesouvisí s hlavní činností podniku (neprovozní aktiva), a majetek, který je provozně málo využitelný



Upravená aktiva se dále musí snížit o pasiva, které nenesou náklad:

- Krátkodobé závazky
- Pasivní položky časového rozlišení
- Nezpлатněné dlouhodobé závazky
- Rezervy mající charakter skutečných závazků

### **Úprava výkazu zisku a ztráty – vymezení čistého operativního zisku (NOPAT)**

Při úpravě výsledku hospodaření z běžné činnosti na NOPAT je potřebné:

- Vyloučit placené úroky z finančních nákladů tím, že jsou přičteny zpět k výsledku hospodaření
- Vyloučit položky, které se svou výší nebudou opakovat (odstupné zaměstnancům, prodej dlouhodobého majetku)
- Vyloučit výnosy z nepotřebných aktiv
- Započítat odhadnuté odpisy aktivovaných nákladů a vyloučit náklady na výzkum a vývoj, reklamu a vzdělávání
- Zvážit tvorbu a čerpání tichých rezerv
- Vyloučit finanční náklady a výnosy související s dlouhodobým finančním majetkem.

Posledním krokem při výpočtu NOPAT je oprava výše daně. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

### **Stanovení nákladů kapitálu**

Náklady na kapitál představují pro podnik minimální požadovanou míru výnosnosti (vnitřní výnosové procento) kapitálu. Správné určení této hodnoty je jedním z klíčových problémů, neboť výrazně ovlivňuje výslednou hodnotu EVA. Při kalkulaci EVA vychází z vážených průměrných nákladů na kapitál WACC, které určíme jako vážený průměr nákladů vlastního a cizího úplatného kapitálu:

$$WACC = NCZ \times (1 - t) \times \frac{CZ}{CK} + NVK \times \frac{VK}{CK}$$

kde:

WACC = vážená průměrná hodnota nákladů kapitálu

CZ = tržní hodnota úročeného cizího kapitálu

VK = tržní hodnota vlastního kapitálu

CK = tržní hodnota celkového kapitálu

NCZ = náklady na cizí kapitál

NVK = náklady na vlastní kapitál

t = daňová sazba

## 2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Na každý podnik působí síly z vnějšího a vnitřního okolí. Dobrá znalost podnikového prostředí je důležitá pro pochopení vztahů s okolím, schopnost adaptovat se na něj a využití možností k ovlivnění okolí. Vnější prostředí může pro podnik znamenat příležitost nebo ohrožení. Při hodnocení dopadu možných faktorů je důležitý individuální přístup. Vnitřní analýza navazuje na vnější. Vnitřní prostředí představují zejména zdroje firmy a schopnosti s nimi disponovat a využívat je. (Jakubíková, 2013, Dvořáček a Slunčík, 2012)

### 2.1 PEST

Sedláčková a Buchta (2006) označují PEST jako analýzu dělicí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin (politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické, technologické. Každá se zmíněných skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů, které různou měrou ovlivňují podnik. Významnost jednotlivých faktorů je odlišná pro odvětví, jednotlivé podniky i dobu.

**Politické a legislativní faktory** jako například stabilita politické situace doma i v zahraničí znamenají pro podniky významné příležitosti i ohrožení. Každého podniku se politická omezení dotýkají prostřednictvím daňových zákonů, regulace dovozu a vývozu, protimonopolních zákonů, cenové politiky, ochrany životního prostředí, ochrany spotřebitele atd. existence jednotlivých zákonů může i významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

**Ekonomické faktory** jsou charakterizovány stavem ekonomiky, vychází z ekonomické podstaty a základních směrů rozvoje ekonomiky. Mezi základní indikátory stavu makroekonomického prostředí, které ovlivňují podnik, patří míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Při ekonomickém růstu se zvyšuje spotřeba a příležitosti na trhu. Úroveň úrokové míry má vliv na celkovou výnosnost podniku, určuje cenu a kapitálu a ovlivňuje finanční strukturu. Konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích bývá ovlivněna především devizovým kurzem. Zachycení souvislostí a promítnutí jejich vlivu na podnik je důležité pro tvorbu strategie.

**Sociální a demografické faktory** jsou spojené se změnou struktury obyvatelstva, jejich postoji a způsobem života. S rostoucím zájmem o životní prostředí jsou podniky nuceny měnit své výrobky, technologické postupy nebo např. zajistit likvidaci použitých výrobků.

Rozvoj v oblasti ekologie přináší zakázky používání určitých látek, nutnost získání tzv. povolenek na emise apod.

**Technologické faktory** obsahují technické a technologické změny, které v okolí podniku probíhají. Aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být o těchto změnách informován. Klíčem k úspěchu může být předvídatost technického rozvoje. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Tab. 2. Přehled vlivů makrookolí (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 19)

<b>Politické a legislativní faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antimonopolní zákony</li> <li>- Ochrana životního prostředí</li> <li>- Ochrana spotřebitele</li> <li>- Daňová politika</li> <li>- Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus</li> <li>- Pracovní právo</li> <li>- Politická stabilita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hospodářské cykly</li> <li>- Trendy HDP</li> <li>- Devizové trhy</li> <li>- Úrokové míry</li> <li>- Inflace</li> <li>- Nezaměstnanost</li> <li>- Průměrná mzda</li> <li>- Vývoj cen energií</li> </ul>
<b>Sociální a demografické faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demografický vývoj populace</li> <li>- Změny životního stylu</li> <li>- Mobilita</li> <li>- Úroveň vzdělání</li> <li>- Přístup k práci a volnému času</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vládní podpora výzkumu a vývoje</li> <li>- Změny technologie</li> <li>- Rychlost zastarávání</li> <li>- Celkový stav technologie</li> </ul>

## 2.2 SWOT

Základ při strategické analýze vnitřního prostředí představuje SWOT analýza. Podstatou SWOT je hodnocení faktorů a skutečností, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Kromě strategického řízení lze SWOT využít i při analýzách zaměřených na problémy taktického a operativního řízení, případně i na hodnocení jednotlivce.

Při tvorbě SWOT je doporučováno dodržovat několik zásad:

- SWOT by měla být zpracována s ohledem na konkrétní účel, závěry analýzy by měly být relevantní
- Měla by být zaměřena na podstatná fakta a jevy
- Pokud je SWOT součástí strategické analýzy, měla by být identifikována pouze strategická fakta
- SWOT by neměla odrážet jenom subjektivní názor zpracovatele analýzy, měla by být objektivní
- Významnost jednotlivých faktorů by měla být v analýze odlišena, např. zvýrazněním nejvýznamnějších (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017)

### **Význam zkratky SWOT**

**Strengths** (silné stránky) – pozitivní vnitřní podmínky umožňující získat výhodu nad konkurenty.

**Weaknesses** (slabé stránky) – negativní vnitřní podmínky vedoucí k nižší organizační výkonnosti, např. absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů.

**Opportunities** (příležitosti) – současné a budoucí podmínky vnějšího prostředí, které jsou příznivé výstupům organizace.

**Threats** (hrozby) – současné a budoucí podmínky vnějšího prostředí, které jsou nepříznivé výstupům organizace. (Cimbálníková, 2012)

## **2.3 Finanční analýza**

Růčková (2015) uvádí jako nejužitečnější definici finanční analýzy tu, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor dat získaných především z účetních výkazů. Finanční analýza obsahuje zhodnocení firemní minulosti, současného stavu a předpoklad budoucích finančních podmínek.

Jako nedílnou součást finančního řízení podniku považují finanční analýzu autorky Pavelková a Knápková (2012). Finanční analýza poskytuje zpětně informace o tom, kde se podniku podařilo splnit očekávání a kde naopak. Její ukazatele lze využít při identifikaci klí-

čových faktorů ovlivňující výkonnost podniku. Výsledky analýzy slouží jako cenné informace nejen pro vlastní potřeby podniku, ale i pro hospodářsky a finančně spjaté subjekty.

### 2.3.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele jsou přímo dostupné z výkazů účetní závěrky, umožňují vidět souvislosti a změny jednotlivých položek účetních výkazů. Mezi absolutní ukazatele zahrnujeme vertikální analýzu, která ukazuje, kolik procent činí analyzovaný ukazatel na zvoleném absolutním ukazateli a je-li tento poměr optimální, a horizontální analýzu, která ukazuje absolutní i relativní změny jednotlivých položek v čase. (Březinová, 2014)

### 2.3.2 Rozdílové ukazatele

Hrdý a Krechovská (2013) uvádí čistý pracovní kapitál jako nejčastěji používaný rozdílový ukazatel. Představuje část oběžného majetku, která je financována dlouhodobými zdroji. ČPK je významný ukazatel platební schopnosti podniku. Vypočítá se jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky.

### 2.3.3 Poměrové ukazatele

**Rentabilita** je měřítkem míry zisku (výnosnosti) vloženého kapitálu. Při výpočtu rentability poměrujeme zisk a vložený kapitál. Jako vložený kapitál lze využít celková aktiva, vlastní kapitál, tržby, atd. Zisk může mít různé formy – EBITBA zisk před úroky, zdanění, odpisy a amortizací, EBIT zisk před zdaněním a úroky, EBT zisk před zdaněním nebo EAT čistý zisk. Hodnota rentability by měla v čase růst. V praxi se nejčastěji využívá rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb nebo například rentabilita investovaného kapitálu. (Dluhošová a kol., 2010)

**Aktivita** se používá pro řízení aktiv a pasiv podniku. Ukazatele aktivity měří, jak je podnik schopný využívat vložené prostředky. Lze je rozdělit do dvou forem – první forma měří, kolikrát se daná položka použije v podnikání, a druhá firma měří, za kolik dní se položka obrátí. Doporučené doby obratu se v literatuře liší. Hrdý a Krechovská (2013) doporučí pro obrat aktiv 1,6 – 1,9 obrátek. Při analýze obratovosti autoři také uvádí důležitosti srovnání doby obratu pohledávek s dobou obratu závazků.

**Zadluženost** představuje riziko, které podnik musí nést při určitém poměru vlastního a cizího kapitálu. Cizí kapitál je levnější forma financování, proto je určitá míra zadluženosti užitečná. Celková zadluženost představuje podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Do-

poručená zadluženost se pohybuje mezi 30 – 60 % dle druhu činnosti podniku. Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát převyšuje zisk úroky, které musí podnik zaplatit. Hodnota úrokového krytí by neměla klesnout pod 5. Mezi další ukazatele zadluženosti řadíme krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem, dobu splacení dluhů nebo krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. (Sedláček, 2011)

**Likvidita** představuje schopnost podniku okamžitě uhradit splatné závazky. Likvidita třetího stupně (běžná) ukazuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty celkovými oběžnými aktivy, hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Kolikrát je možné krátkodobé závazky uhradit z oběžných aktiv, aniž by došlo k prodeji zásob, vyjadřuje likvidita druhého stupně (pohotová). Její hodnoty by měly být 1 – 1,5. Do výpočtu likvidity prvního stupně (okamžité, hotovostí) jsou zahrnuty pouze peníze v hotovosti a na účtech a volně obchodovatelné cenné papíry. Okamžitá likvidita by měla být v rozmezí 0,9 – 1,1. (Růčková, 2015)

### 3 BALANCED SCORECARD

Metoda Balanced Scorecard (BSC) vznikla v roce 1990 na základě kritiky měření výkonnosti převážně pomocí finančních ukazatelů z účetních údajů. Tvůrci metody jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton. BSC lze označit jako manažerský systém, který dokáže pomocí finančních i nefinančních měřítek konkretizovat a sledovat strategii podniku. (Kaplan a Norton, 2007)

BSC vychází ze základního principu přiřazení strategických cílů, měřítek a strategických akcí jednotlivým perspektivám. Tvůrci metody doporučují čtyři základní perspektivy – finanční, zákaznická, vnitřních procesů, učení se a růstu. Kromě těchto perspektiv lze využít i další na základě specifických podmínek a potřeb podniku. (Horváth, 2002)

Metoda BSC je zaměřena na správnost formulace strategických cílů, přičemž je kladen důraz na měřitelnost a ověřitelnost. Z vize a dlouhodobé strategie jsou odvozeny strategické cíle, které se stávají klíčovými faktory celkového úspěchu podniku. Přiřazením finančních a nefinančních měřítek umožníme plánování a sledování jejich dosažení. BSC zachovává tradiční finanční měřítka a doplňuje je o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti, která jsou vhodná pro stanovení strategie. K jednotlivým měřítkům musí být definovány cílové hodnoty, kterých má být dosaženo. Každý cíl obsahuje podmnožinu dalších cílů a aktivit, které mají daný termín, rozpočet a odpovědnou osobu. (Kaplan, 2002)

Učeň (2008) uvádí, že při definici konceptu Balanced scorecard je možné vycházet přímo z názvu Balanced – vyvážený, Score – ukazatel, Card – list. Jde o metodu jak vyrovnaně převést misi a vizi do cílů, které budou dle principu příčina – následek postihovat jednotlivé oblasti podniku.

Změna, kterou přinesl BSC, ve vnímání měření a řízení podniku se stala revolucí, v praxi přinesla zejména změnu ve způsobu vyjádření výkonnosti v závislosti na strategii podniku. Nejvýraznější změnou je zapojení i nefinančních měřítek, což vyjadřuje komplexnost a ucelenost konceptu. BSC se stal pro moderní organizace vhodným nástrojem pro plnění mnohých úkolů. (Niven, 2008)

BSC umožňuje nahlížet do rizik, příležitostí a možností finančního hospodaření podniku, do možností trhu a očekávání zákazníků. Dále má vliv na schopnost podniku pochopit působení vstupů, výstupů a likvidních prostředků na konečný výsledek. Na konečný výsledek



má také vliv to, jakým lidským kapitálem podnik disponuje a jak je schopen ho využít. (Niven, 2010)

Dle Kaplana a Nortona (2007) lze metody využít k realizaci několika manažerských procesů, např. k:

- Vyjasnění strategie a vize a jejich převedení do konkrétních cílů
- Komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek
- Plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ
- Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se

### 3.1 Perspektivy BSC

Podle Fibírové a Šoljakové (2005) znamenají perspektivy pohled na činnost podniku, jeho řízení a strategii z různých úhlů.

Horváth (2002) považuje za úkol perspektiv definici modelu, který zaručí dokonalé a vyvážené promyšlení všech důležitých aspektů aktivit podniku.

Čtyři základní perspektivy konceptu BSC umožňují nalézt rovnováhu mezi krátkodobými cíly podniku, plánovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými, měkčími a subjektivními měřítky. BSC bere ohled na zájmy shareholderů i stakeholderů na úrovni podniku jako celku stejně jako na úrovni jednotlivých manažerů. Při rozhodování zda budou zúčastněné subjekty zastoupeny vlastní perspektivou, je nutné zvážit jejich přínos ve formě konkurenční výhody. Aby byl koncept přehledný a pochopitelný, uvádí autoři, že je vhodné nastavit maximálně šest perspektiv. (Kaplan, Norton, 2008)

#### 3.1.1 Finanční perspektiva

Autoři zmiňují, že finanční měřítko jsou stále důležitá, i přes to, že jsou podniky nuceny stále více se orientovat na zvyšování spokojenosti zákazníků, jakost apod. Dále uvádí, že se BSC musí silně orientovat na finanční výstupy. Finanční perspektiva má v konceptu stěžejní pozici, zejména protože zlepšení v jiných perspektivách zpravidla vede ke zlepšení finančních cílů. Hybné síly této perspektivy je nutné přizpůsobit danému prostředí, odvětví a podnikové strategii. Finanční cíle podniku se mění také v závislosti na fázi životního cyklu podniku. Autoři uvádí několik typů strategií, které lze použít. (Kaplan, Norton, 2007)

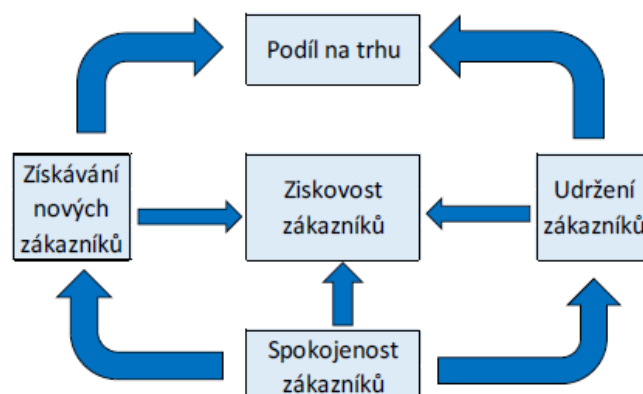
Ve finanční perspektivě se dle Pavelkové a Knápkové (2012) sleduje spokojenost vlastníků – jejich uspokojení v podobě zhodnocení vloženého kapitálu. Základním kritériem pro hodnocení podnikání je v tomto případě čistá současná hodnota. Cíle a generátory dalších perspektiv by měly být propojené k dosahování cílů finanční perspektivy. Toto propojení vyjadřuje, že dlouhodobým cílem podniku je vytváření hodnoty pro vlastníka.

### 3.1.2 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě podnik identifikuje zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chce podnikat. Tato perspektiva umožňuje stanovit klíčová měřítka pro jednotlivé zákazníky a tržní segmenty. Vyjadřuje zejména loajalitu a spokojenost zákazníků, jejich ziskovost, předpoklady pro získání nových a jejich udržení. Podniky musí ze svých existujících i budoucích zákazníků správně zvolit tržní segmenty, ve kterých chtějí být konkurenceschopní. Požadavky a preference jednotlivých zákazníků nejsou stejné, proto je nutné v rámci formování strategie provést průzkum trhu, který odhalí různé tržní a zákaznické segmenty a jejich preference (cena, jakost, image výrobku, servis apod.). Vedení podniku by mělo volit hodnotovou výhodu podle toho, jak se zákazníci rozhodují. (Kaplan, Norton, 2007)

Mezi základní měřítka Kaplan a Norton (2007) zahrnují:

- Podíl na trhu
- Udržení zákazníků
- Získávání nových zákazníků
- Ziskovost zákazníků



Obr. 1. Základní měřítka zákaznické perspektivy

(Kaplan, Norton, 2007, s. 65)

- Podíl na trhu – představuje podíl obchodu na daném teritoriu
- Získávání nových zákazníků – měří míru, jakou podnik získává nové zákazníky nebo zakázky
- Udržení zákazníků – sleduje míru, s jakou si podnikatelská jednotka udržuje mimořádné vztahy se zákazníky a stará se o ně
- Spokojenost zákazníků – definuje úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody
- Ziskovost zákazníků – hodnotí čistý zisk, který je generován zákazníkem, tržním segmentem, teritoriem po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka (Kaplan, Norton, 2007)

Uvedená měřítka mají nedostatky, mezi které patří hlavně časová prodleva. V době, kdy se zaměstnanci dovědí o spokojenosti zákazníka, je na reakci většinou příliš pozdě. V jednotlivých segmentech se také liší zákaznické priority, manažeři proto musí zvolit takové cíle, které přinesou zachování a rozšíření tržního podílu, např. vlastnosti výrobku a služeb – funkčnost, kvalita, cena; vztahy se zákazníkem – zkušenosti s nákupem a osobní vztah; image a pověst. (Kaplan a Norton, 2007)

Niven (2010) dodává, že zákazníci nevyhledávají společnost, která se zaměřuje na jednorázovou komunikaci se zákazníky, ale mají zájem o vybudování vzájemných vztah prostřednictvím znalosti jejich potřeb.

### 3.1.3 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů charakterizuje procesy, které jsou stěžejní pro dosažení cílů v zákaznické a finanční perspektivě. Podniky analyzují kritické procesy, které jsou nutné k dosažení požadovaných výsledků a uspokojení zákazníků i vlastníků. (Kaplan, Norton, 2007)

Podle Horvátha (2002) tato perspektiva definuje výstupy a výsledné výkony procesů vedoucích k dosažení finančních a zákaznických cílů. Jde tedy o zaměření se na ty procesy, které mají při realizaci strategie největší význam. Manažeři by se dle autora měli zaměřit na interní hodnotový řetězec, který se skládá z inovačního procesu, provozního procesu a poprodejního procesu.

Neumaierová a Neumaier (2002) definují jednotlivé procesy následovně:

- **Inovační proces** spočívá v hledání možnosti na zlepšení užitečnosti výrobku jak z hlediska zákazníků tak i vlastníků firmy. Během procesu se sledují a vyhodnocují informace o přichozích příležitostech a požadavcích. Pro inovační proces jsou směrodatné požadavky zákazníků. Právě na jejich základě jsou výrobky navrhovány a vyvíjeny.
- **Provozní proces** představuje koloběh od objednávky až po doručení daného výrobku zákazníkovi. Měřítky v provozním procesu jsou délka trvání, spolehlivost, kvalita a nákladnost. Vyhodnocení jednotlivých měřítek závisí na úhlu pohledu – zákazník hodnotí dobu zpracování objednávky, vlastník naopak vyžaduje co nejnižší náklady celého procesu.
- **Poprodejní proces** zahrnuje vypořádání inkasa za prodané výrobky, zajištění rychlého, dostupného a spolehlivého servisu.

Podle Pavelkové a Knápkové (2012) lze v této perspektivě najít zdroje konkurenčních výhod, které přinášejí ekonomický zisk. Mezi tyto výhody lze zahrnout kvalitu výrobků, nové vlastnosti, zvýšenou produktivitu nebo snížení nákladů. Při řízení interních procesů je vhodné opustit tradiční způsoby měření výkonnosti podle středisek a center zodpovědnosti a přiklonit se k měření výkonnosti procesů, které prostupují více odděleními. Čímž lze docílit zefektivnění provádění jednotlivých procesů.

### 3.1.4 Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva by měla tvořit kvalifikační a kapacitní základ pro ostatní perspektivy. Neustálé zdokonalování pracovníků a rozvoj jejich znalostí vede k naplnění cílů předchozích perspektiv. Mezi tři hlavní směry perspektivy učení se a růstu jsou zahrnuty motivace, kvalifikace a kvalita a funkčnost systému řízení. (Učeň, 2008)

Cíle v této perspektivě vytváří základ pro dosažení cílů v ostatních třech perspektivách. Protože jsou prostředky na tuto perspektivu z krátkodobého hlediska považovány za náklady, zdá se být jednoduché zde škrtnat při snaze o zvýšení výkonnosti. Důsledky těchto rozhodnutí se projevují až po delší době. BSC upozorňuje na to, jak důležité jsou investice do zaměstnanců, procesů a systémů při snaze o naplnění dlouhodobých finančních plánů. (Tomek, Vávrová, 2014)

Zejména zaměstnanci mají velký vliv na výkonnost podniku, a proto by měla společnost zajistit jejich spokojenost, která povede k plnému pracovnímu nasazení a loajalitě. Dle manželů Neumaierových (2002) je schopnost podniku zlepšovat svou výkonnost dána:

- Schopností zaměstnanců – zaměstnanci musí svou práci vykonávat dobře na základě své kvalifikace, úrovně znalostí a dovedností
- Úrovní organizační struktury – organizační struktura s vhodně delegovanými pravomocemi umožňuje, aby zaměstnanci přesně znali okruh svých pravomocí a mohli činit patřičná rozhodnutí. Velký význam je kladen také na kvalitní komunikační kanál.
- Úrovní technologické infrastruktury – zaměstnanci je nutné poskytnou informace v podobě zajištění kvalitního informačního systému, technologií, kvalitní databáze a softwaru, vlastnických patentů a autorských práv.
- Úrovní systému odměňování – motivace je podstatná pro správné pracovní nasazení zaměstnance. Vhodně nastavený systém odměňování může být tím správným hnacím motorem.

Předchozí perspektivy mohou odhalit rozdíly mezi aktuálními schopnostmi zaměstnanců, procedur a systémů a těmi požadovanými k růstu výkonnosti. Aby došlo k eliminaci těchto rozdílů, uvádí autoři, že by měl podnik investovat do vzdělání zaměstnanců, zlepšení informačních technologií a zdokonalování firemních procesů. Mezi zaměstnanecké cíle autoři řadí spokojenost zaměstnanců, jejich produktivitu a fluktuaci. (Kaplan, Norton, 2007)

### 3.2 Strategie

Přestože je řízení provozní části podniku a řízení strategie naprosto odlišné, jsou obě tyto činnosti nezbytné a musí být provázány. Mít dokonale zpracovanou strategii bez procesní části nebo naopak nic neřešení. (Kaplan a Norton, 1996)

Strategii chápe moderní definice jako připravenost podniku na budoucnost. Strategií jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, jednotlivé strategické operace a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby strategie vycházela z podnikových potřeb, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně reagovala na změny v okolí podniku. Zpracování strategie začíná strategickou analýzou, do které patří externí a interní analýza. Na základě těchto analýz je definováno poslání a stanoveny cíle podniku, podle kterých se určí výběr vhodné varianty strategie na jednotlivých úrovních řízení. Při imple-

mentaci strategie dochází k vyvolávání konfliktů, které je nutné řešit. V daných časových intervalech se strategie zpětně hodnotí, zkoumají se změny uvnitř i vně podniku. Na základě kontroly se strategie zpřesňuje nebo volí jiná varianta. (Deduchová, 2001)

Deduchová (2001) uvádí následující postup při realizaci strategie:

- Vypracování strategie
- Plánování strategie
- Vyladění organizačních jednotek a zaměstnanců se strategií
- Plánování provozních činností na základě rčení priorit řízení procesů a alokování zdrojů k zajištění provedení strategie
- Sledování provozních činností a učení se z nich
- Ověřování a úprava strategie

### 3.3 Strategické mapy

Účelem strategických map je popsat možnosti dosažení cílů a zvýšení hodnoty podniku. Stejně jako původní systém BSC využívají 4 perspektivy. Udávají také vztahy mezi jednotlivými perspektivami podle vztahu příčina – důsledek. Strategická mapa představuje tak vznik hodnoty pro akcionáře při využití majetku. (Niven, 2005)

Strategické mapy umožňují:

- Upřesnění strategického plánu rozvoje podniku a přinášet jednodušší způsob jeho projednání se zaměstnanci
- Určení klíčových interních procesů, které podnik dovedou k úspěchu
- Zefektivnění investic do zaměstnanců, technologií a zefektivnění organizace činností, které jsou nebytné k zajištění plánovaných cílů podniku (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012)

Následující obrázek znázorňuje část strategické mapy týkající se služeb zákazníkům. Společnost chce dosáhnout zvýšení tržeb na jednoho zákazníka o 20 % a tím zvýšit čisté výnosy (vrcholový cíl). Příčinné vazby jsou: snížit míru odchodů klíčových zaměstnanců – snížení času potřebného k uspokojení zákazníků, což by mělo vyvolat snížení odchodů zákazníků, které způsobí zvýšení tržeb na zákazníka. (Kaplan a Norton, 2010)



Obr. 2. Strategická mapa (Kaplan a Norton, 2010)

Jak značí obrázek 2, sestavování strategické mapy často začíná perspektivou učení se a růstu a končí finanční perspektivou.

### 3.4 Implementace BSC

Finální efekt konceptu BSC je podle Horvátha (2002, s. 56) závislý na kvalitě implementace. K úspěšné a přesné realizaci je nutná promyšlená struktura. Kaplan a Norton (2000) dodávají, že sestavování BSC musí být na základě systematického procesu, při kterém se určí způsob převedení poslání a strategie do konkrétních cílů a měřítek. Při implementaci je také nezbytně nutné získat podporu vrcholového vedení podniku.

Vysušil (2004) označuje BSC jako vrcholový koncept, který tvoří vrchol pyramidu přístupů, kterými má podnik pod kontrolou interní procesy, finanční management a představy o zákaznické a zaměstnanecké oblasti. Za nezbytné předpoklady pro implementaci BSC považuje finanční analýzu, fungující manažerské účetnictví, controlling a různé metody kalkulací.

Implementace konceptu je rozdělena do pěti částí:

- 1. Fáze - Vytvoření organizačních předpokladů
- 2. Fáze - Vyjasnění strategie
- 3. Fáze - Tvorba BSC
- 4. Fáze - Řízení procesu rozšiřování – roll – out
- 5. Fáze - Zajištění nepřetržitého používání (Horváth, 2002)

### 3.4.1 Vytvoření organizačních předpokladů

První fáze implementace BSC je tvořena dvěma předpoklady. Základem prvního je stanovení perspektiv a definice úrovní podnikového řízení a jednotek, pro které bude BSC vytvořen. Při určení perspektiv podniky vychází zejména ze segmentu trhu, na kterém působí a z vlastních potřeb. Čím více podnikových jednotek a nižších stupňů řízení bude podléhat BSC, tím lépe. BSC může být zavedeno na podnik jako celek, na jednotlivé obchodní skupiny, výrobní střediska nebo skupiny pracovníků. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012)

Podstatou druhého předpokladu je definování pravidel pro zajištění a řízení projektu zavádění. Řízení implementace konceptu zahrnuje základní organizaci, časový harmonogram, průběh projektu, komunikaci, sjednocení používaných metod, stanovení klíčových a kritických faktorů úspěchu.

Od začátku implementace konceptu je nutné stanovení konkrétních odpovědností. U každé osoby se musí určit jeho role, pravomoci a povinnosti.

Dalším krokem je stanovení harmonogramu jednotlivých kroků. Délka projektu je liší podle velikosti podniku, složitosti zavedení, počtu zapojených úrovní apod. může trvat několik Fotr a kol. (2012) uvádí, že zajištění informací je nezbytné pro úspěšnou implementaci. Za informace je považováno propojení projektu se stávajícími procesy, vysvětlení, zavedení a implementace metodologie do práce zaměstnanců, vzbuzení jejich zájmu, školení a zpětná vazba. Zmíněné metody a postupy se musí standardizovat. Dále se musí stanovit kritické faktory úspěchu.

### 3.4.2 Vyjasnění strategie

Náplní druhé fáze je kontrola strategických předpokladů, která probíhá prostřednictvím osobních rozhovorů se zodpovědnými pracovníky. Současně probíhá analýza potřebných dokumentů, SWOT analýzou atd. Na základě toho by mělo být stanoveno strategické zaměření, které by mělo jednoznačně odsouhlasit vrcholové vedení podniku. K integraci konceptu do tvorby strategie může dojít až po odsouhlasení jednotné podnikové strategie vedoucími pracovníky. (Horváth, 2002)



### 3.4.3 Tvorba BSC

Tvorba BSC musí probíhat postupně, strukturovaně a logicky na sebe navazovat. Podstata implementace spočívá v následujících krocích:

- Odvození strategických cílů – jádro konceptu je tvořeno strategickými cíli. Z množství stanovených cílů je nutné vybrat několik opravdu důležitých pro podnik. Tím dochází ke konkretizaci strategie a cíle jsou přiřazeny do jednotlivých perspektiv. Doporučuje se maximálně dvacet strategických cílů v jedné perspektivě. Odvození cílů má tři fáze – návrh několika cílů, výběr těch klíčových a důležitých, poslední fází je dokumentace cílů. Cíle by měly být strategicky významné a co nejvíce konkrétní.
- Propojení strategických cílů – propojením cílů dochází ke vzniku vztahů příčin a důsledků mezi cíli v perspektivách i mezi jednotlivými perspektivami, následně dochází k tvorbě strategické mapy. Mapy ukazují vliv některých oblastí na jiné, objasňují vzájemné účinky při dosahování cílů. (Růčková, Roubíčková, 2012)
- Výběr měřítek – měřítko slouží k vyjádření a sledování vytyčených cílů. Každý jeden cíl by měl být rozpracován maximálně do tří měřítek. U měřítka by měl být stanoven výstup a odpovědná osoba.
- Stanovení cílových hodnot – při stanovení cílové hodnoty pro jednotlivá měřítka můžeme vycházet z informací minulých let, odhadu kvalifikovaného odborníka, dotazování zákazníků a zaměstnanců. Kromě hodnoty je nutné stanovit i termín, jehož obvyklá délka se pohybuje mezi 1 – 5 lety. V případě, kdy je plněné delší než 1 rok, je nutné definovat dílčí cíle. (Marinič, 2008)
- Odsouhlasení strategických akcí – pro splnění stanovených cílů je nutné vybrat vhodné akce, taktiky a projekty. Realizace daných cílů vychází z jednotlivých činností zaměstnanců. Strategické taktiky jsou činnosti rozšiřující běžnou denní práci zaměstnanců, bývají náročné na podstatné zdroje – finance, kapacita managementu, know-how). Ke každému cíli je přiřazena taktika vedoucí k naplnění základního poslání BSC a osoba odpovědná za realizaci. (Horváth, 2002)

### 3.4.4 Řízení procesu rozšiřování – roll – out

Při procesu rozšiřování dochází k aplikaci konceptu na více organizačních jednotek podniku nebo na celý podnik. Rozšíření může probíhat ve dvou směrech. Horizontálně - dochází

k propojení podnikových jednotek na stejné úrovni, nebo vertikálně – propojení do dalších úrovní řízení.

Roll – out závisí na tom, jaká struktura projektu implementace byla schválena. Nejdříve se implementují pilotní oblasti a po úspěšné pilotní fázi dochází k rozšíření do celého podniku. (Horváth, 2002)

### **3.4.5 Zajištění nepřetržitého používání**

Cílem tvorby a implementace konceptu BSC je podle autorů Kaplana a Nortona (2006) vytvořit trvalý systém řízení výkonnosti podniku, který bude možné dlouhodobě využívat. Z tohoto důvodu je nutné zajistit propojení BSC s dosavadním systémem řízení hlavně v oblasti controllingu, strategického a operativního plánování, systému reportingu a řízení lidských zdrojů.

## **3.5 Výhody a nevýhody BSC**

Nejvýznamnějším přínosem BSC je efekt způsobu tvorby, při kterém dochází k promyšlení strategie a uvědomění si základních zkušeností. Výsledkem je uchopení podstatných faktorů pro úspěšnost podniku a vnímání strategie, což vede k nasměrování úsilí všech zaměstnanců shodným směrem. (Neumaier, Neumaierová, 2002)

Cohen (2010) mezi nevýhody řadí to, že BSC nevytvoří úspěšnou strategii podniku. V případě, kdy manažeři zvolí špatnou strategii, podnik nedosáhne úspěchu. Další nevýhodou je zvýšení nákladů například na školení zaměstnanců, externí konzultace a software. Tvorba konceptu znamená pro manažery mnoho stráveného času, jehož účinky se projeví až po delší době.

Kaplan a Norton (2006) jako nedostatek konceptu uvádí to, že není nástrojem k formulování strategie. BSC by se měl zavádět do podniku, který má přesně stanový cíl. Metoda také nemá sloužit jako náhrada denně používaných měřících systémů. Měřítky by měla být stanovena tak, aby vedla ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Z tohoto důvodu je velmi důležité zvolit správná měřítká a včas reagovat na jejich vývoj.

Zavedení konceptu BSC podle autorů Kaplana a Nortona (2006) a Vysušila (2004) umožňuje:

- Ujasnit společný pohled vedení společnosti, převést cíle do praxe a propojit je s operativními činnostmi

- Strategickou zpětnou vazbu, která bude informovat o úspěchu strategického pojetí v celém podniku
- Sledovat parametry výkonnosti, které mají lepší vypovídací schopnost než klasické ukazatele
- Propojit všechny úrovně řízení a zaměřit se na cíle, které jsou pro všechny srozumitelné
- Zlepšit přehled o výkonnosti jednotlivých podnikových procesů, což manažerům dovolí efektivnější řízení těchto procesů
- Zefektivnit plánování, rozhodování a alokaci zdrojů
- Provádět průběžnou kontrolu plnění strategických cílů pomocí stanovených cílů a měřítek
- Otevřeně sdílet informace zajišťující vyšší angažovanost zaměstnanců
- Zkvalitnění systému odměňování podle výkonnosti zaměstnanců

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost XY, a.s. je obchodní společnost podnikající v České republice i zahraničí. Hlavní předmět podnikání je spojen zejména s automobilovým průmyslem. Společnost se zabývá výrobou a pokovováním plastových dílců a jejich kompletací. Pro společnost je také významná činnost zprostředkování zaměstnání na území České Republiky občanům ČR a jejich rodinným příslušníkům a občanům států EU/EHP.

V současné době společnost lisuje dílce pro automobily světových značek Škoda, Volkswagen, Audi, BMW, Mercedes Benz a Jaguar, SAAB, Volvo, Ford, Opel, Renault a Mitsubishi.

Vizí společnosti je vybudovat stabilní, dynamicky se rozvíjející podnik vyrábějící díly a výrobky pro automobilový průmysl splňující požadavky zákazníků.

Společnost byla založena v roce 2012 zakladatelskou smlouvou. Při založení byl základní kapitál rozložen do 100 ks akcií o jmenovité hodnotě 20 000 Kč. V roce 2017 došlo k navýšení základního kapitálu vydáním 29 ks prioritních akcií. V současné době je splaceno 100 % základního kapitálu.

### **Historie:**

- Květen 2012 – vznik společnosti
- Červenec 2012 – montáž prvních výrobků v závodě A
- Září 2012 – vznik personální agentury, navázání spolupráce s významným odběratelem
- 2013 – rozšíření objemu výroby v závodě A
- Srpen 2014 – certifikace dle ISO 9001
- Únor 2015 – začátek lisování a pokovování v nově vzniklém závodě B
- Říjen 2015 – certifikace dle ISO 9001 a závodě B a nově certifikace ISO 14001 celé společnosti
- Červen 2016 – personální agentura rozšiřuje portfolio klientů o společnosti Ot-sukaBrano, s.r.o. a Siemens, s.r.o.
- Listopad 2016 – certifikace dle ISO/TS 16494 v závodě B
- Květen 2017 – certifikace „Bezpečný podnik“
- Červen 2017 – certifikace dle ISO/TS 16949 v závodě A

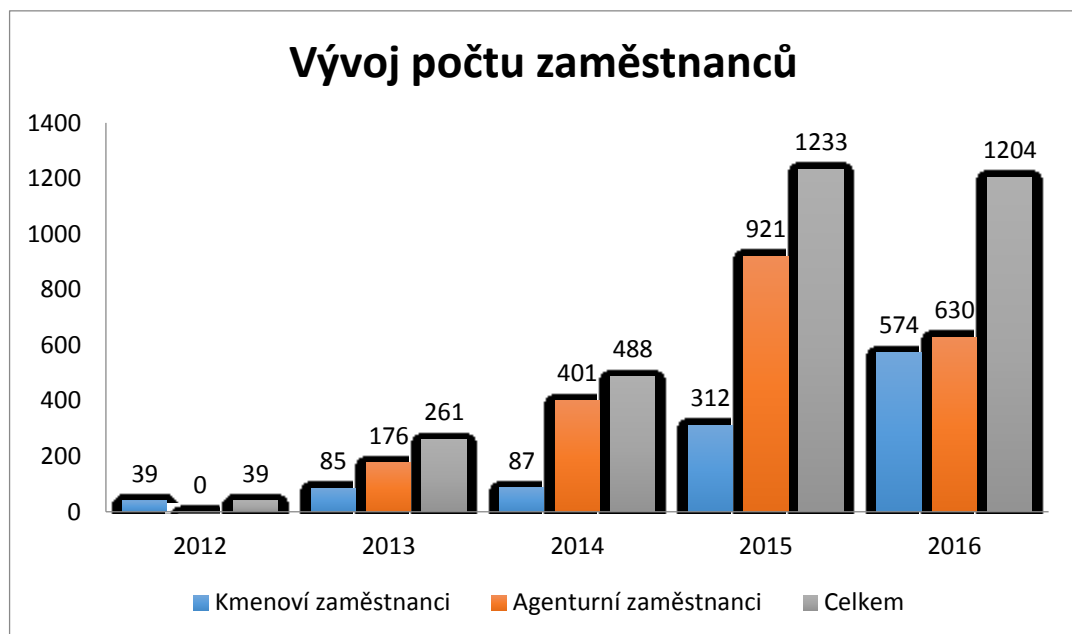
### Do budoucna společnost plánuje:

- Investovat do nových technologií
- Investovat do rozvoje zaměstnanců
- Dobudovat infrastrukturu společnosti
- Budovat nová partnerství
- Rozšiřovat výrobní portfolia dle požadavků zákazníků
- Zabezpečit výrobu nástrojů

### Zaměstnanci

Nárůst počtu zaměstnanců je jedním z důkazů o tom, že se společnost dynamicky rozrůstá.

V roce 2017 plánuje společnost nárůst kmenových zaměstnanců o dalších 6 %.



Obr. 3. Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.)

### Vzdělávání

Pro společnost je samozřejmostí vstupní školení, při kterém jsou noví zaměstnanci seznámeni se samotnou společností, bezpečností práce, pracovním řádem, výrobou, kvalitou a podobně. U zaměstnanců je požadována víceprofesnost a multifunkčnost. Při sestavování ročních finančních plánů zpracovávají odpovědní pracovníci požadavky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na další rok. Tyto požadavky se zpravidla týkají zákonných a periodických školení, rozvoje odborných, technických i manažerských schopností. Další požadavky mohou jít od vedoucích zaměstnanců a vedení společnosti. Společnost získává zpět-

nou vazbu od proškolených zaměstnanců ihned po absolvování vyplněním dotazníku, přímý nadřazení hodnotí přínos školení po uplynutí daného období.

## 5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

V této kapitole analytické části práce bude představeno a zhodnoceno vnější a vnitřní prostředí podniku. Vnější prostředí bude zhodnoceno prostřednictvím charakteristiky odvětví a PEST analýzy. Ke zhodnocení vnitřního prostředí bude použita SWOT a finanční analýza. Tyto analýzy jsou důležité pro tvorbu strategických cílů v konceptu BSC.

### 5.1 Automobilový průmysl

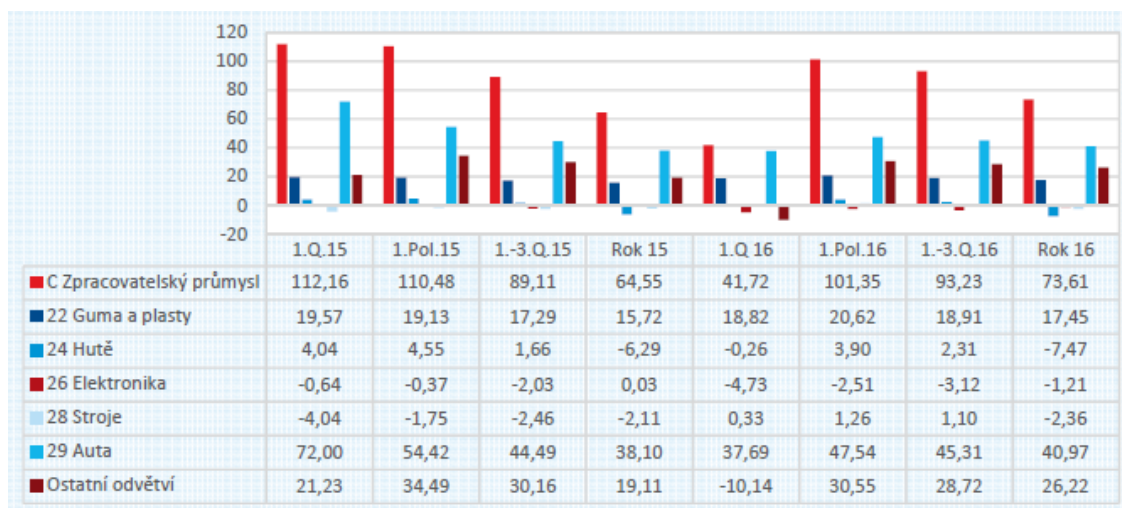
**Oborová asociace** – Sdružení automobilového průmyslu (AutoSAP) je nejvýznamnější asociací automobilového průmyslu v ČR. V současné době asociace sdružuje výrobce (13), dodavatele (103) a účelové organizace (32), které tvoří zhruba 85 % tržeb daného sektoru. (Automobilový průmysl: Trendy budoucnosti, 2018)

Automobilový průmysl u nás (v roce 2016) tvoří čtvrtinu tržeb celého tuzemského průmyslu. Dle prezidenta AutoSAPu Martina Jahna firmy, které jsou členy sdružení, zvýšily své tržby v roce 2015 o sedm procent oproti předchozímu roku. V roce 2015 zvýšily firmy působící v automobilovém průmyslu počty zaměstnanců o 4,2 procenta, jejich průměrná mzda se navýšila o 3,6 procenta a dosahuje tak téměř 33 000 korun. Vzrostla také přidaná hodnota, které se blíží k hranici pěti procent. Automobilky vyrobily o čtyři procenta více osobních aut než v předchozím roce. Rychlé tempo růstu pokračuje i v roce 2016, za první čtyři měsíce vzrostla výroba o 10,6 procent. (Český automobilový průmysl jde od rekordu k rekordu. Obrat překonal bilion korun, 2016)

V poslední době prochází automobilový průmysl řadou velkých změn, které výrazně mění celý sektor. Jedním z hlavních trendů je pokračující tlak automobilek na snižování nákladů a zvyšování efektivity výroby jak ve vlastních továrnách, tak i u dodavatelů. Cesta k úspěchu tak pravděpodobně v budoucnu povede přes diverzifikované portfolio produktů, globálních trhů a investic do vývoje a inovací. (Automobilový průmysl: Trendy budoucnosti, 2018)

Automobilový průmysl je nejvýznamnější odvětví ve zpracovatelském průmyslu. Při porovnání produktivity práce je nad úroveň zpracovatelského průmyslu právě automobilový, plastikářský a gumárenský. Pouze v oblasti výroby aut jsou průměrné mzdy nad úroveň zpracovatelského průmyslu. Automobilový a gumárenský a plastikářský průmysl jsou jediné z vybraných odvětví, které tvoří kladnou ekonomickou přidanou hodnotu. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017)





Obr. 4. EVA zpracovatelského průmyslu v mld. Kč. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017)

Dle tiskové zpráva z Výroční tiskové konference AutoSAP překročily tržby členů AutoSAP v roce 2016 hranici 1 bilionu korun při nárůstu o 12 %. Podíl tržeb sdružených firem na celkové průmyslové výrobě v ČR tvořil 24,4 %. Zvýšil se také podíl exportu o téměř o 11 %. Podíl exportu firem AutoSAP na celkovém exportu republiky činil 21,7 %, od roku 2009 se podíl exportu na tržbách navýšil o 6 procentních bodů na současných 85 %.

Rok 2016 byl úspěšný z i pohledu dodavatelů a subdodavatelů. Pozitivní vývoj tohoto segmentu reprezentuje zejména dynamický nárůst tržeb meziročně o 14,6 %, a exportu o 12,8 %. Dodavatelské firmy patří mezi největší exportéry AutoSAP, významný podíl mají také na celkové zaměstnanosti v autopřůmyslu – 65 % zaměstnanců firem AutoSAP pracuje u dodavatelů. (AutoSAP, 2017)

## 5.2 PEST ANALÝZA

### 5.2.1 Ekonomické faktory

Výroba v automobilovém průmyslu, která přímo ovlivňuje výroby společnosti XY, a.s., je spojena s vývojem ekonomických ukazatelů. Zejména s vývojem HDP, inflace, měnového kurzu a podobně.

Dle Makroekonomické predikce MF ČR z ledna 2018 překonal růst světové ekonomiky předchozí očekávání. Ekonomika eurozóny i Evropské unie jako celku dosáhla v roce 2017 pravděpodobně nejvyššího tempa ekonomického růstu za dekádu. Pro rok 2018 je ve větši-

ně případů očekáváno mírné zpomalení dynamiky, i přesto zůstávají růstové vyhlídky velmi nadějně. Podmínky pro další úspěšné pokračování ekonomické konjunktury v ČR tvoří příznivý vývoj hlavních obchodních partnerů a stabilní situace uvnitř české ekonomiky, která je charakterizovaná nárůstem důvěry. Dynamický růst probíhá v podmínkách přebytečného salda sektoru vládních institucí i běžné účtu platební bilance. Hlavní bariéru vyššího růstu české ekonomiky představuje situace na trhu práce vykazující symptomy přehřívání.

**Hrubý domácí produkt** se ve třetím čtvrtletí roku 2017 meziročně zvýšil o 4,7 %, což je nejvíce od čtvrtého čtvrtletí 2015. Nejvýznamnější složkou byla spotřeba domácností, která se meziročně zvýšila o 4,1 % díky vysoké dynamice mezd a platů, klesající míře úspor, nízké úrokové sazbě a důvěře spotřebitelů v další vývoj. Růst ekonomiky byl podpořen také nárůstem spotřeby sektoru vládních institucí o 1,2 %.

I v roce 2018 by měla pokračovat pozitivní ekonomická situace. Růst by měl být dále tažen spotřebou domácností podporovanou mzdovou dynamikou, snížením daňové zátěže rodin s dětmi, nárůstem výdajů na sociální zabezpečení. Velmi dobrý stav české ekonomiky i vnějšího prostředí vede ke zvýšení odhadu růstu reálného HDP za rok 2017 ze 4,1 % na 4,3 % a predikce na rok 2018 z 3,3 % na 3,4 %. V roce 2019 by se měl ekonomický růst zpomalit na 2,6 % kvůli předpokládanému mírnému zpomalení růstu v eurozóně, zpřísnění měnových podmínek a napjaté situaci na trhu práce.

**Míra inflace** v roce 2017 průměrně dosáhla 2,5 %. Pro rok 2018 se predikce zvýšila z 2,4 % na 2,6 %, v roce 2019 se pak počítá s průměrným nárůstem o 2,1 %.

Od konce roku 2014 přesahuje růst **zaměstnanosti** hranici 1 %, což vyčerpává nevyužitý zdroj na trhu práce. Sezónně očištěná harmonizovaná míra nezaměstnanosti v listopadu 2017 dále klesla na 2,5 %, nedostatek zaměstnanců představuje bariéru pro extenzivní růst produkce. To je pro firmy motivací k investicím zvyšujícím produktivitu práce. Na základě odhadu dosažené úrovně nezaměstnanosti v roce 2017 se snižuje predikce na míry nezaměstnanosti pro rok 2018 z 2,8 % na 2,4 % a pro rok 2019 na 2,3 %.

**Měnový kurz** koruny vůči euru pokračoval v posilování i ve 4. Čtvrtletí 2017 a dosáhl v průměru 25,6 CZK/EUR. Pro budoucí vývoj měnového kurzu je předpoklad reálného posilování o 2,1 %.

Z charakteristiky automobilového průmyslu (viz výše) je patrné, že růst ekonomiky má na automotive pozitivní vliv. V daném průmyslu rostou tržby, výroba, počet zaměstnanců u jejich mzdy.

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
		<i>Aktuální predikce</i>						
Hrubý domácí produkt	<i>mlrd. Kč</i>	4 098	4 314	4 596	4 773	5 042	5 304	5 530
Hrubý domácí produkt	<i>růst v % s.c.</i>	-0,5	2,7	5,3	2,6	4,3	3,4	2,6
Spotřeba domácností	<i>růst v % s.c.</i>	0,5	1,8	3,7	3,6	4,0	3,7	2,7
Spotřeba vlády	<i>růst v % s.c.</i>	2,5	1,1	1,9	2,0	1,9	1,8	1,5
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v % s.c.</i>	-2,5	3,9	10,2	-2,3	5,6	4,1	3,4
Příspěvek zahraničního obchodu k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	0,1	-0,5	-0,2	1,2	1,0	0,2	0,1
Příspěvek změny zásob k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	-0,7	1,1	0,8	0,0	-0,3	0,0	0,0
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	1,4	2,5	1,2	1,2	1,3	1,8	1,7
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,6	2,1
Zaměstnanost (VŠPS)	<i>růst v %</i>	1,0	0,8	1,4	1,9	1,6	0,6	0,2
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	<i>průměr v %</i>	7,0	6,1	5,1	4,0	2,9	2,4	2,3
Objem mezd a platů ( <i>dom. koncept</i> )	<i>růst v % b.c.</i>	0,5	3,6	4,8	5,8	7,9	7,7	4,9
Saldo běžného účtu	<i>% HDP</i>	-0,5	0,2	0,2	1,1	0,5	0,1	0,1
Saldo sektoru vládních institucí	<i>% HDP</i>	-1,2	-1,9	-0,6	0,7	1,1	1,3	.
<b>Předpoklady:</b>								
Měnový kurz CZK/EUR		26,0	27,5	27,3	27,0	26,3	25,4	25,0
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	2,1	1,6	0,6	0,4	1,0	1,7	2,0
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	109	99	52	44	54	68	64
HDP eurozóny	<i>růst v % s.c.</i>	-0,2	1,3	2,1	1,8	2,4	2,3	1,9

Obr. 5. Hlavní makroekonomické indikátory (Ministerstvo financí ČR, 2018)

### 5.2.2 Politicko – legislativní faktory

Česká republika Je považována za zemi se stabilní politickou situací. Od roku 2004 je ČR členem Evropské Unie a Shengenského prostoru, což značně zjednodušuje export a import zboží a služeb. V současné době je také kladen velký důraz na ochranu životního prostředí, podpořený zákony.

XY, a. s. je držitelem certifikace dle norem ISO 9001, ISO 14001 a ISO/TS 16949. ISO 9001 upravuje nastavení základních řídicích procesů, vedoucích k zlepšování kvality poskytovaných výrobků a služeb, spokojenosti zákazníka, strategického řízení a řízení rizik. ISO 14001 je světově nejpoužívanější a nejuznávanější norma používaná pro systém řízení životního prostředí. Norma vyžaduje identifikace environmentálních dopadů podnikání, definuje cíle v oblasti životního prostředí. Norma ISO/TS 16949 je nová oborová norma pro automobilový průmysl. Sjednocuje světové požadavky na systém managementu jakosti v odvětví. Obsahuje požadavky na zavádění nových výrobků, schvalování výrobků zákazníkem, požadavky na neustálé zlepšování apod.

Dále je činnost podniků obecně ovlivněna těmito právními předpisy:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Daňové zákony

### 5.2.3 Sociálně – demografické faktory

V České Republice je v současné době problém stárnutí obyvatel. Hlavním důvodem tohoto problému je stále kvalitnější zdravotní péče a snižování počtu narozených dětí. Stárnutí populace nejvíce ovlivňuje změnu v potřebách a životní úrovni obyvatel. Nižší životní úroveň způsobená právě stárnutím populace má za následek snížení spotřebních výdajů. Při snižování výdajů se obyvatelé obecně uchylují k omezení výdajů na statky, které nutně potřebují – tedy i nákupu nových automobilů.

Stárnutí obyvatel s sebou přináší i problémy se získáváním nových zaměstnanců. Velké množství stávající personálu odejde do důchodu a na trhu bude nedostatek absolventů. Pro společnost XY, a.s. je výhodou, že působí v oblasti se značným růstem mezd, což může být pro mnoho uchazečů rozhodujícím faktorem.

Mezi sociální faktory, které mají vliv na chování obyvatel, se řadí tradiční rodinné hodnoty, vzdělání, kultura, náboženství apod.

### 5.2.4 Technologické faktory

Výzkum a vývoj nových technologií patří k významným faktorům, které ovlivňují ekonomický růst, produktivitu a tím i budoucí úspěch podniku. Do výzkumu a vývoje nejvíce investují podniky ve zpracovatelském průmyslu, kterému několik posledních let vévodí právě automobilový průmysl. Podle tiskové zprávy z Výroční tiskové konference AutoSAP (2017) se podíl investic do výzkumu a vývoje, které vyvolává zejména dynamický technický rozvoj reagující na technologické změny v celém automobilovém průmyslu, zvýšil v roce 2016 na 65,4 % (11,1 mld. Kč z celkových 16,9 mld. Kč).

## 5.3 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza slouží jako nástroj zaměřený k charakterizování klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. Cílem této analýzy je potlačit slabé stránky, rozví-

jet silné stránky a být připraven na příležitosti a hrozby.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vybudovaná infrastruktura</li> <li>• Rychlost rozhodování (od nápadu k realizaci)</li> <li>• Flexibilita organizace</li> <li>• Majetková struktura</li> <li>• Účast majitelů na řízení společnosti</li> <li>• Znalost automotive</li> <li>• Vybudovaný vztah se zákazníkem</li> <li>• Lokalita podniku – blízko majoritnímu zákazníkovi</li> <li>• Dobrá bonita u bank</li> <li>• Moderní technologie (stáří, kvalita)</li> <li>• Orientace na zákazníka</li> <li>• Výrobní proces v lisovně</li> <li>• Certifikace pro automotive</li> <li>• Tři nezávislé SBU</li> <li>• Schopnost rychle najít zaměstnance (VD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vazba na jednoho klíčového zákazníka a jen v automotive</li> <li>• Nevybudované jméno v non-automotive</li> <li>• Vysoká zadluženost</li> <li>• Vysoká finanční závislost na bankách</li> <li>• Roztříštěnost výrobního areálu</li> <li>• Sklady ve stanech</li> <li>• Fluktuace výrobních dělníků</li> <li>• Limity ERP systému Helios</li> <li>• Pouze jeden Key-account</li> <li>• Neexistuje obchodní oddělení</li> <li>• Nízká úroveň středního managementu i THP referentů</li> <li>• Nízká úroveň spolupráce a sdílení znalostí a informací mezi útvary</li> <li>• Nízká úroveň externího know-how zaměstnanců</li> <li>• Nestabilní a nevýkonné procesy a jejich dokumentace</li> <li>• Bující byrokracie</li> <li>• Rostoucí správní aparát</li> <li>• Stav smluv s hlavním odběratelem</li> <li>• Nemožnost splnění legislativních požadavků v OES výrobě</li> </ul>

Obr. 6. - SWOT – Silné a slabé stránky (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.)

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noví zákazníci, kteří hledají montáže, lisování (HSS)</li> <li>• Vývoj a výroba nástrojů k lisování</li> <li>• Vývoj přípravků pro montáže a pro pokovování</li> <li>• Vývoj montážních linek společně se zákazníkem</li> <li>• Komplexní řešení pro zákazníka (montáž + lisování dílů)</li> <li>• Nový druh výrobní nebo montážní činnosti</li> <li>• Výroba pro non-automotive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nejednoznačná strategie a struktura majoritního zákazníka</li> <li>• Vytížení HAN v období 2019 – 2020</li> <li>• Výrobní kapacity konkurentů</li> <li>• Neznalost záměrů konkurence</li> <li>• Pokles výroby v automotive</li> <li>• Tlak na ceny</li> <li>• Nedostatek kvalifikované pracovní síly – VD, TH</li> <li>• Výstavba nového závodu konkurence v blízkém okolí</li> <li>• Krize v bankovním sektoru</li> <li>• Růst cen vstupů (energií)</li> <li>• Inflace</li> </ul>

Obr. 7. SWOT – Příležitosti a hrozby (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.)

## 5.4 Finanční analýza

Ke zpracování finanční analýzy byly využity výkazy účetní závěrky 2014 – 2016 a předběžné výkazy za rok 2017. Hodnoty odvětví jsou přejaty ze stránek ministerstva průmyslu a obchodu.

### 5.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů obsahuje zejména horizontální a vertikální analýzu finančních výkazů, které jsou výchozím bodem pro finanční analýzu. Horizontální analýza ukazuje meziroční změnu jednotlivých položek a vertikální analýza znázorňuje procentuální zastoupení jednotlivých položek vzhledem k celkovým hodnotám.

#### 5.4.1.1 Majetková a finanční struktura

Tab. 3. Majetková struktura společnosti v tis. Kč (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.)

	2014	2015	2016	2017
<b>Aktiva celkem</b>	<b>227 163</b>	<b>470 775</b>	<b>628 317</b>	<b>667 383</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>168 088</b>	<b>376 570</b>	<b>505 218</b>	<b>518 125</b>

Dlouhodobý nehmotný majetek	767	1 028	1 455	1 267
Dlouhodobý hmotný majetek	167 321	375 542	503 763	516 858
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>50 389</b>	<b>93 786</b>	<b>122 136</b>	<b>148 354</b>
Zásoby	106	2 115	27 933	46 631
Dlouhodobé pohledávky	0	557	575	14 013
Krátkodobé pohledávky	44 622	67 194	76 410	67 780
Pohledávky z obchodních vztahů	41 587	60 617	34 404	43 566
Krátkodobý finanční majetek	5 661	23 920	17 218	19 930
<b>Časové rozlišení</b>	<b>8686</b>	<b>419</b>	<b>963</b>	<b>904</b>

V průběhu sledovaných let lze vyzorovat neustálý nárůst aktiv společnosti. Od svého založení v roce 2012 se společnost stále rozrůstá. Největší část aktiv společnosti tvoří dlouhodobý hmotný majetek. Během sledovaného období vzrostl hmotný majetek o 350 tis. Kč. Dle vývoje pozemků, staveb i samostatných movitých věcí, do kterých zahrnujeme zejména výrobní stroje, lze říct, že společnost využívá k výrobě vlastní budovy a stroje.

Společnost vlastní software, který je jedinou složkou dlouhodobého nehmotného majetku. Dlouhodobý finanční majetek společnost neviduje.

V důsledku rozvoje společnosti velmi vzrostla i hodnota zásob, které jsou z podstatné části tvořeny materiálem. Převaha materiálu v zásobách je charakteristická pro výrobní podnik.

Tab. 4. Finanční struktura v tis. Kč (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.)

	2014	2015	2016	2017
<b>Pasiva celkem</b>	<b>227 163</b>	<b>470 775</b>	<b>628 317</b>	<b>667 383</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>46 337</b>	<b>89 695</b>	<b>191 580</b>	<b>286 368</b>
Základní kapitál	2 000	2 000	2 000	2 580
Kapitálové fondy	0	0	0	1 421
Rezervní fond	200	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	14 238	44 137	87 496	187 682
Nerozdělený zisk minulých let	14 238	44 137	87 496	184 300
Výsledek hospodaření za běžné období	29 899	43 359	101 884	91 687
<b>Cizí zdroje</b>	<b>177 362</b>	<b>375 451</b>	<b>436 737</b>	<b>381 015</b>
Rezervy	0	2 175	0	2 104
Dlouhodobé závazky	946	176 492	198 394	200 116
Krátkodobé závazky	65 964	196 784	238 298	178 795
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>110 452</b>	<b>207 155</b>	<b>242 633</b>	<b>249 524</b>
Bankovní úvěry dlouhodobé	80 079	165 084	183 386	179 560
Bankovní úvěry krátkodobé	30 373	42 071	59 247	69 964

Pro zachování rovnováhy v rozvaze je samozřejmé, že pasiva mají stejně rostoucí tendenci jako aktiva společnosti. Základní kapitál společnosti v roce 2017 zaznamenal nárůst zapříčiněný vydáním 29 ks nových akcií. Společnost vykazuje za celou dobu své existence (od roku 2012) kladný výsledek hospodaření, který v návaznosti na rozšiřování společnosti roste. Z vývoje nerozděleného zisku minulých let lze usoudit, že si její společnost uchovává např. pro další rozvoj nebo potřebné investice.

Z cizích zdrojů využívá společnost nejvíce bankovní úvěry a krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Z úvěrů společnost financuje zejména nové stroje (lisy, automatická pracoviště), nemovitosti (skladové haly) a jejich rekonstrukce. Také u těchto položek je patrný meziroční růst. Výjimku představuje rok 2017, ze kterého jsou k dispozici pouze předběžné údaje.

#### 5.4.1.2 *Struktura nákladů a výnosů*

Tab. 5. Struktura nákladů a výnosů v tis. Kč (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.)

	2014	2015	2016	2017
<b>Obchodní marže</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	251 539	627 617	942 668	973 553
Výkonová spotřeba	50 242	142 040	280 064	403 910
Spotřeba materiálu a energie	40 403	109 033	223 456	330 855
Služby	9 839	33 007	56 506	68 194
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>201 297</b>	<b>485 577</b>	<b>662 604</b>	<b>569 643</b>
Osobní náklady	158 177	403 505	519 929	420 697
Mzdové náklady	117 215	296 512	379 257	310 631
Odpisy	3 321	28 751	44 832	62 133
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	593	9	21	181
Tržby z prodeje materiálu	0	1 456	4 766	1 117
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>40 343</b>	<b>58 373</b>	<b>131 947</b>	<b>102 055</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-3 020</b>	<b>-4 428</b>	<b>-5 710</b>	<b>-5 816</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>29 899</b>	<b>43 359</b>	<b>101 884</b>	<b>91 687</b>

Nulová hodnota obchodní marže značí, že společnost neobchoduje se zbožím. Také u odvětví jsou hodnoty obchodní marže v porovnání s tržbami za vlastní výrobky a služby zanedbatelné (viz příloha). Tržby za vlastní produkci rostou meziročně přibližně o 300 tis. Kč, v roce 2017 již dochází k mírné stabilizaci. Tržby odvětví v těchto letech také rostou, nikoli tak prudce. Společně s tržbami roste i výkonová spotřeba, jejíž největší část tvoří spotřeba materiálu a energie. Velká spotřeba materiálu a energie je typická pro výrobní



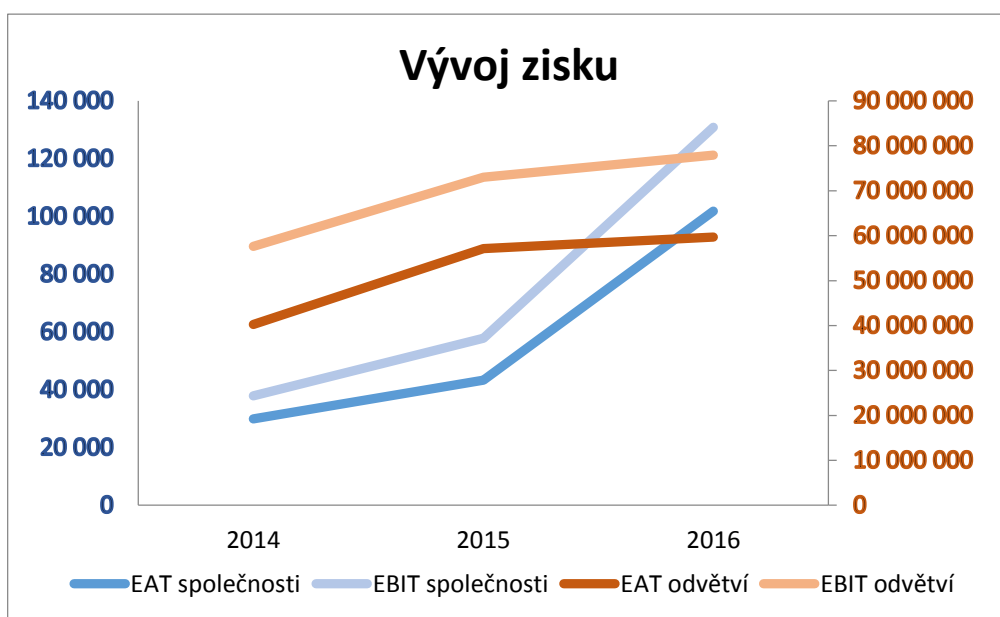
podnik. Mzdové náklady se zvyšují spolu s růstem počtu zaměstnanců. Kromě absolutních mzdových nákladů rostou i průměrné náklady přepočtené na jednoho zaměstnance.

Tab. 6. Vývoj zisku v tis. Kč (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.)

	2014	2015	2016	2017
Provozní výsledek hospodaření	40 343	58 373	131 947	102 055
Finanční výsledek hospodaření	-3 020	-4 428	-5 710	-5 816
<b>EAT</b>	<b>29 899</b>	<b>43 359</b>	<b>101 884</b>	<b>91 687</b>
Daň	7 424	10 586	24 353	4 552
<b>EBT</b>	<b>37 323</b>	<b>53 945</b>	<b>126 237</b>	<b>96 239</b>
Nákladové úroky	588	3 897	4 593	4 215
<b>EBIT</b>	<b>37 911</b>	<b>57 842</b>	<b>130 830</b>	<b>100 454</b>
Odpisy	3 321	28 751	44 832	62 133
<b>EBITDA</b>	<b>41 232</b>	<b>86 593</b>	<b>175 662</b>	<b>162 587</b>

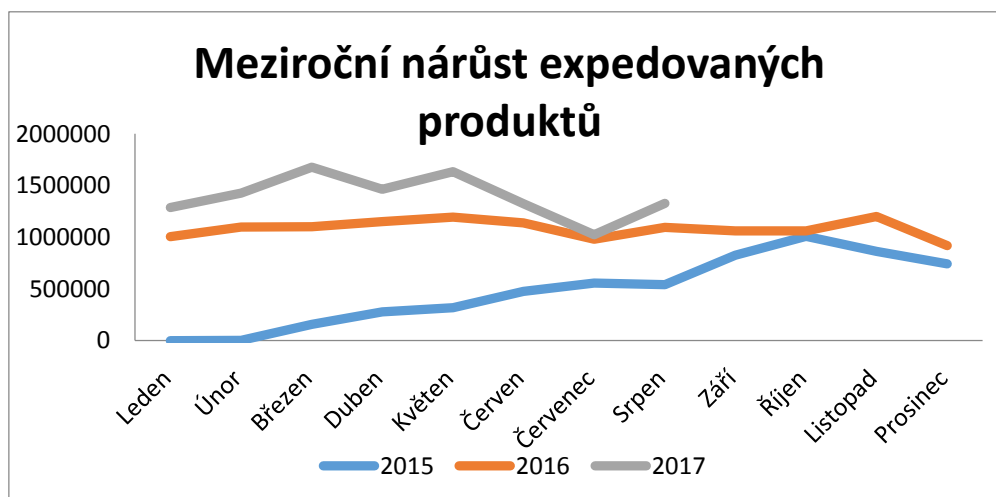
Na výsledku hospodaření společnosti se v každém ze sledovaných let nejvíc podílí provozní výsledek hospodaření, který mezi jednotlivými obdobími výrazně roste. Záporný finanční výsledek hospodaření je ovlivněn nejvíce nákladovými úroky a ostatními finančními náklady, do kterých se běžně zachycují např. poplatky bance. Nárůst odpisů a nákladových úroků je samozřejmý vzhledem k růstu majetku a bankovních úvěrů společnosti.

Jak znázorňuje obrázek 3 vývoj zisku společnosti je podobný jako u celkového odvětví, kde hodnoty mezi obdobími také rostou. Zisk společnosti mezi roky 2015 a 2016 ovšem vzrostl mnohem více než u odvětví.



Obr. 8. Vývoj zisku společnosti a odvětví (vlastní zpracování)

Vývoj zisku velkou mírou závisí na vývoji produkce společnosti, který je znázorněn v následujícím grafu.



Obr 9. Meziroční nárůst expedovaných produktů (vlastní zpracování)

#### 5.4.2 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele se využívají k analýze a řízení finanční situace podniku. Nejvýznamnější z nich je čistý pracovní kapitál, který má společnost ve všech sledovaných obdobích kladný a rostoucí. ČPK je relativně volný kapitál, který lze využít k zajištění hospodářské činnosti podniku. Obecně platí, že čím je tato hodnota vyšší, tím je lepší finanční situace podniku.

Tab. 7. Čistý pracovní kapitál v tis. Kč  
(vlastní zpracování, interní zdroje XY,  
a.s.)

2014	2015	2016	2017
5 767	26 592	45 726	80 574

#### 5.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Na základě analýzy poměrových ukazatelů můžeme sledovat finanční situaci podniku z mnoha hledisek., poměrové ukazatele se většinou využívají v určitých skupinách vyja-

druhý konkrétní aspekt finanční situace podniku. Získáme je podílem alespoň dvou položek z účetních výkazů. (Černohorský, Teplý, 2011, s. 273)

### Analýza rentability

Rentabilita je významný ukazatel, který měří výkonnosti podniku. U rentability obecně platí, že čím vyšších hodnot nabývá, tím lépe. Přestože je společnost ve všech sledovaných obdobích zisková, rentabilita tržeb od roku 2014 klesla o 5 %. Vzhledem k tomu, že tržby společnosti neustále stoupají, měla by se společnost zaměřit na zvýšení zisku, například snížením některých nákladů nebo zvýšením ceny výrobků. Ovšem při porovnání s odvětvím má společnost mnohem vyšší výkonnost tržeb.

Rentabilita vlastního kapitálu také v průběhu období klesá. Důvodem je rychlejší nárůst vlastního kapitálu oproti zisku. Největší propad je mezi lety 2016 a 2017, kdy vlastní kapitál společnosti vzrostl o téměř 100 tis. Kč, ale zisk společnosti klesl. Hodnoty použité pro rok 2017 jsou předběžné, může tedy dojít k úpravě výsledku hospodaření a tím i růstu rentability. I přes významný pokles jsou stále hodnoty společnosti vyšší než u odvětví.

Hodnota rentability celkového kapitálu je při porovnání let 2014 a 2017 stabilní, přestože mezi jednotlivými roky došlo ke kolísání. Obdobně jako předchozích ukazatelů i v tomto případě společnost převyšuje odvětví.

Při pohledu na odvětví jsou hodnoty stabilní, zatímco u společnosti jsou značně rozkolísané. Což lze připsat skutečnosti, že jde o relativně mladou, neustále se rozvíjející společnost.

Tab. 8. Analýza rentability (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.)

<b>XY, a.s.</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Rentabilita tržeb	15,07%	9,22%	13,88%	10,32%
Rentabilita vlastního kapitálu	64,53%	48,34%	53,18%	32,02%
Rentabilita celkového kapitálu	13,16%	9,21%	16,22%	13,74%
<b>Odvětví</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	
Rentabilita tržeb	6,68%	7,68%	7,46%	
Rentabilita vlastního kapitálu	17,50%	21,86%	20,62%	
Rentabilita celkového kapitálu	11,95%	12,28%	13,12%	

### Analýza aktivity

Při hodnocení obratu zásob platí, čím vyšší hodnota, tím lépe. V prvních dvou sledovaných letech společnost vykazuje extrémně vysoký obrat aktiv. Obrat aktiv v čase klesá z důvodu

zvyšování množství zásob vykázaných v rozvaze. Vysoké hodnoty značí dobrou schopnost využívat zásoby. Obrat zásob a doba obratu zásob mají protichůdnou tendenci, při poklesu jednoho ukazatele musí druhý růst.

Při hodnocení doby obratu závazků a pohledávek je nutné nejen porovnání s odvětvím ale i porovnání těchto položek mezi sebou. V případě, kdy doba obratu závazků přesahuje pohledávky, využívá podnik bezúročný obchodní úvěr od svých dodavatelů, který je velmi výhodným zdrojem financování. Z následující tabulky je zřejmé, že společnost tuto možnost plně využívá. V prvním sledovaném roce jsou hodnoty u společnosti i odvětví podobné. Zatímco odvětví udržuje i v následujících letech hodnoty stabilní, společnost velmi prodlužuje dobu splacení svých závazků. Až trojnásobné doby obratu závazků společnosti dosahuje v roce 2015. Při užívání obchodního úvěru by si společnost měla pohlídat, aby doba úhrady závazků nebyla příliš vysoká a podnik tak nezískal špatnou pověst u svých dodavatelů.

Tab. 9. Analýza aktivity (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.)

<b>XY, a.s.</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Obrat zásob	2373,01	296,75	33,75	20,88
Doba obratu zásob	0,15	1,21	10,67	17,24
Doba obratu pohledávek	63,86	38,86	29,40	30,25
Doba obratu závazků	95,76	214,11	166,79	140,11
<b>Odvětví</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	
Obrat zásob	17,44	16,87	16,26	
Doba obratu zásob	20,64	21,34	22,14	
Doba obratu pohledávek	52,58	51,91	54,46	
Doba obratu závazků	88,77	77,09	82,65	

### **Analýza zadluženosti**

Jak uvádí Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 84) analýza zadluženosti zobrazuje výši rizika, které podnik nese při určitém poměru vlastního a cizího kapitálu. Růst zadluženosti zvyšuje i riziko, které podnik postupuje, protože musí splácet své závazky, bez ohledu na jeho finanční prosperitu. Cizí kapitál bývá levnější než vlastní, proto je určitá míra zadluženosti užitečná.

Pro celkovou zadluženost se zpravidla doporučuje 30 – 60 % podle druhu činnosti. Zatímco se zadluženost odvětví pohybuje okolo padesáti procent, společnost využívá cizí zdroje o dvacet až třicet procent více. V průběhu let hodnoty společnosti klesají a přibližují se k hodnotám shodným s odvětvím, podnik tedy využívá k financování více vlastních zdrojů. Hodnota krytí

dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji se pohybuje kolem hraničního čísla 1. Podnik se nachází na rozhraní agresivní a konzervativní strategie. V tomto případě jde o strategii neutrální, kdy je DM krytý dlouhodobými zdroji (kromě prvního roku) a podnik má dostatečnou výši ČPK pro okamžité řízení oběžných aktiv a krátkodobých závazků, což vychází z výše zmíněného vývoje ČPK. Během období dochází k růstu těchto hodnot, lze tedy usoudit, že se společnost přiklání k bezpečnější strategii financování. Hodnoty odvětví jsou výrazně vyšší než u společnosti. Vyšší hodnoty značí větší stabilitu, bezpečnost zároveň však dražší způsob financování.

Tab. 10. Analýza zadluženosti (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.)

<b>XY, a.s.</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Celková zadluženost	0,78	0,80	0,70	0,57
Míra zadluženosti	3,83	4,19	2,28	1,33
Úrokové krytí	64,47	14,84	28,48	23,83
Krytí DM vlastním kapitálem	0,28	0,24	0,38	0,55
Krytí DM dlouhodobými zdroji	0,76	1,15	1,14	1,29
<b>Odvětví</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	
Celková zadluženost	0,54	0,51	0,50	
Míra zadluženosti	0,54	1,07	1,02	
Krytí DM vlastním kapitálem	2,28	1,17	1,27	
Krytí DM dlouhodobými zdroji	2,61	1,45	1,70	

### Analýza likvidity

Likvidita představuje schopnost podniku hradit své okamžitě splatné závazky. Hodnoty společnosti jsou u všech typů likvidity i ve všech obdobích velmi nízké. V případě potřeby by společnost nebyla schopna okamžitě uhradit splatné závazky. Problémy s likviditou naznačuje i předchozí vertikální analýza. V odvětví tvoří oběžná aktiva zhruba polovinu aktiv, ale u společnosti se oběžná aktiva na celkových podílu pouze z dvaceti procent.

Tab. 11. Analýza likvidity (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.)

<b>XY, a.s.</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Běžná likvidita	0,76	0,48	0,52	0,83
Pohotová likvidita	0,76	0,47	0,40	0,57
Okamžitá likvidita	0,09	0,12	0,07	0,11
<b>Odvětví</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	
Běžná likvidita	1,87	1,96	2,20	
Pohotová likvidita	1,54	1,61	1,80	
Okamžitá likvidita	0,71	0,75	0,33	

#### 5.4.4 EVA

Tab. 12. Ekonomická přidaná hodnota (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.)

	2014	2015	2016	2017
NOA (tis. Kč)	228 102	478 465	633 704	674 039
NOPAT (tis. Kč)	29 899	45 121	100 122	93 391
WACC (%)	9,68	10,50	8,34	8,02
<b>EVA (Kč)</b>	7 820 677	-5 128 535	47 278 541	39 316 011

Ekonomická přidaná hodnota je ve všech sledovaných obdobích kromě roku 2015 v kladných hodnotách. Při porovnání hodnot v letech 2014 a 2017 je vidět velký růst.

## 6 NÁVRH BSC A JEHO IMPLEMENTACE DO ŘÍZENÍ PODNIKU

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh implementace konceptu BSC do systému řízení společnosti XY, a.s. V předchozích kapitolách byly objasněny teoretické poznatky dané problematiky, byla představena společnost a analyzována finanční situace podniku. V další části bude návrh implementace BSC. Proces implementace bude proveden podle modelu, který ve své knize uvádí Horváth & Partners (viz teoretická část). Model se skládá z pěti částí.

### Důvody pro implementaci

Společnost se rozhodla zapojit BSC do svého systému řízení, aby získala nástroj přetvářející vizi a strategii do celistvého souboru finančních i nefinančních ukazatelů. Přijetím projektu si společnost slibuje dokonalejší sledování výkonnosti podniku a následné zvýšení. Pro zvýšení výkonnosti a růst hodnoty podniku je nezbytné sdílení přesvědčení o strategii mezi všemi zaměstnanci, jejich motivace a integrace strategického řízení.

### 6.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Vedení společnosti XY, a.s. chce začít se zaváděním BSC na úrovni podniku jako celku. Model BSC bude zaveden ve svém původním rozčlenění na 4 perspektivy – finanční, zákaznická, procesní a perspektiva učení se a růstu.

Podstatným krokem před zavedení konceptu je stanovení projektového týmu. Členové by měli být schopni zajistit úspěšnou realizaci projektu. V tomto případě budou členy projektového týmu představitelé top managementu, jde o zaměstnance, kteří dobře znají chod podniku i jeho strategii. Ti budou rozhodovat o strategických akcích a cílových hodnotách.

Konkrétně budou tým tvořit:

- Členové představenstva
- Finanční ředitel
- Ředitelé závodů
- Vedoucí personálního oddělení
- Vedoucí kvality
- Vedoucí nákupu

Posledním členem týmu bude externí poradce, který týmu poskytne odborné poradenství, dopomůže ke správnému pochopení systému a bude mít dohled nad celým procesem implementace konceptu. Poradce bude společně s ostatními členy týmu konzultovat výsledky na pravidelných společných poradách. Hlavní náplní pravidelných porad by mělo být zhodnocení dosavadních úspěchů a neúspěchů, projednání případných námětů, problémů a zadány úkoly do dalšího období.

Před zahájením projektu zajistí společnost školení o BSC pro členy projektového týmu, kde budou podrobně seznámeni s fungováním celého konceptu. Méně podrobné školení absolvují také další vedoucí pracovníci.

## 6.2 Vyjasnění strategie

Vize je základním východiskem pro tvorbu strategických cílů. Společnosti XY, a.s. má vizi definovanou následovně: „Vybudovat stabilní, dynamicky se rozvíjející podnik vyrábějící díly a výrobky pro automobilový průmysl splňující požadavky zákazníků.“

Strategie společnosti do budoucna spočívá v:

- Zvýšení hodnoty podniku
- Získání a udržení nových zákazníků
- Upevnění tržní pozice, zvýšení tržního podílu
- Zvýšení kvalifikace a motivace zaměstnanců, snížení fluktuace
- Zvýšení finanční stability
- Zlepšení komunikace a sdílení informací
- Rozšíření portfolia

## 6.3 Tvorba BSC

V následující kapitole jsou představeny strategické cíle pro jednotlivé perspektivy. Cíle jsou stanoveny na základě výsledků předchozích analýz a rozhovorů s jednotlivými členy managementu společnosti.



Tab. 13. Perspektiva učení se a růstu (vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Odůvodnění cíle
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Vedení společnosti není spokojeno s úrovní znalostí, schopností a dovedností některých zaměstnanců (zejména managementu). Zaměstnanci nemají dostatečné schopnosti pro nalezení řešení aktuálního problému, organizaci práce a další. Velké nedostatky vidí top management také v úrovni znalosti cizích jazyků.
Zvýšení spokojenosti a motivace	Společnost se potýká s vysokou fluktuací ze strany zaměstnanců. Pracovníci nejsou spokojeni s chodem podniku a dnešní situace na trhu práce jim umožňuje bez obtíží získat práci jinde. Jedním z největších nedostatků (důvodů k odchodu) je nevhodně nastavený motivační systém.
Snížení absence	U pracovníků na dělnických pozicích eviduje společnost vysokou míru absence. Vysoká absence znemožňuje plnit fond pracovní doby. To ústí ke snižování objemu možné produkce, tržeb a následně i zisku. Snahou podniku je rozklíčování důvodů absence a její snížení.
Zajištění komunikace a sdílení informací mezi útvary	Nedostatečná komunikace a sdílení informací patří mezi slabé stránky podniku. Špatná komunikace mezi jednotlivými útvary negativně ovlivňuje plynulý chod společnosti.

Tab. 14. Perspektiva interních procesů (vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Definice cíle
Zvýšení využití aktiv	Aby mohla společnost zvyšovat svůj obrat a hodnotu podniku, musí dbát na správné využití svých aktiv.
Zvýšení kvality výrobků	Z důvodu nekvalitní výroby vznikají společnosti náklady a dochází k neefektivnímu využívání zdrojů. XY, a.s. chce eliminovat zmetkovitost i zákaznické reklamace a na základě vysoké kvality svých výrobků získávat nové zákazníky a

	budovat s nimi dlouhotrvající obchodní vztah.
Rozšíření portfolia	Společnost za svou slabou stránku považuje to, že je zaměřena na výrobky pouze pro automobilový průmysl. Rozšíření portfolia povede k získání nových zákazníků, tržních segmentů a stabilnější pozici v případě nepříznivé situace v odvětví.
Efektivita interních procesů	Ve společnosti dochází k vysokým časovým ztrátám z nejasných důvodů. Právě kvůli časovým ztrátám není plně využita výrobní kapacita a klesá efektivita interních procesů.

Tab. 15. Zákaznická perspektiva (vlastní zpracování)

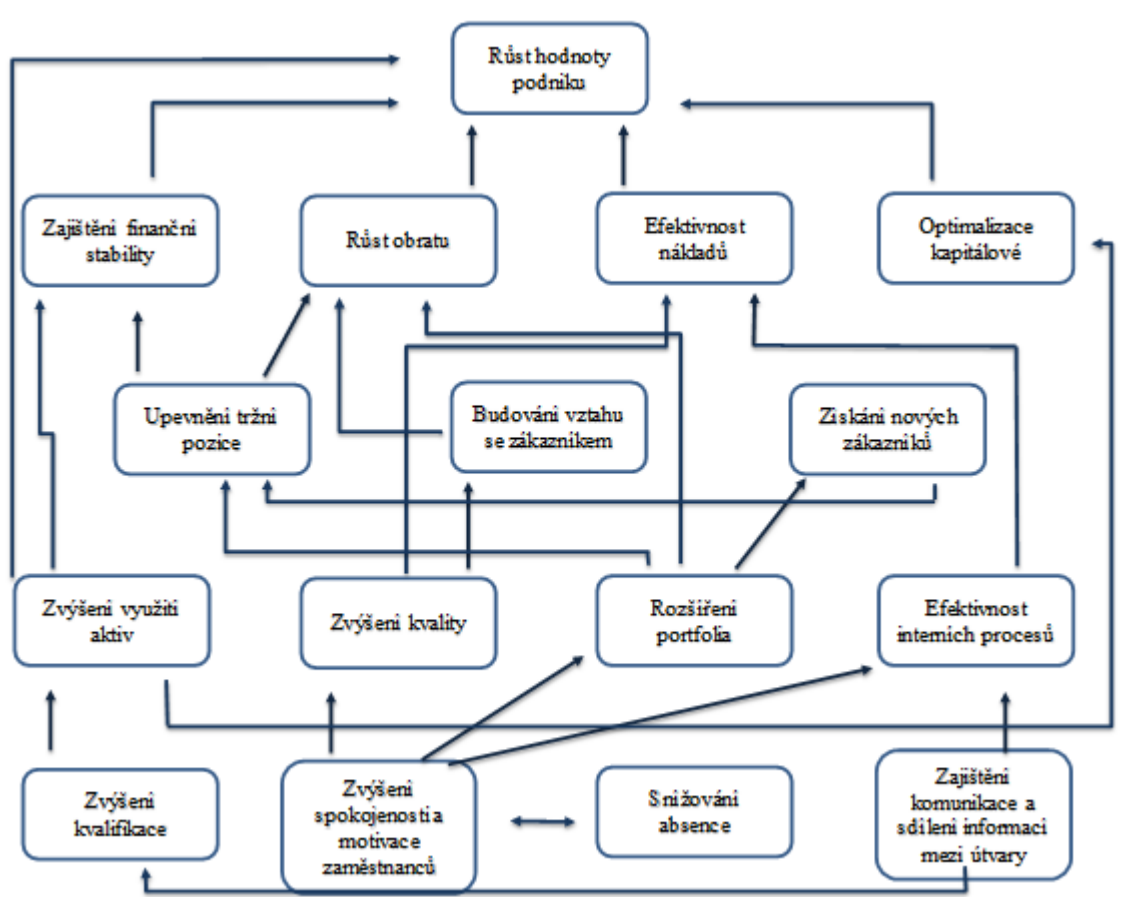
<b>Zákaznická perspektiva</b>	
<b>Strategický cíl</b>	<b>Definice cíle</b>
Upevnění pozice na trhu	Cílem společnosti je získat větší tržní podíl v automobilovém průmyslu a rozšířit svou působnost na další odvětví a segmenty trhu. Dostatečně velký tržní podíl v různých odvětvích představuje pro podnik jistotu dlouhotrvající existence a odolnost vůči špatnému vývoji v některém odvětví.
Budování vztahu se zákazníky	Pro společnost je důležité vybudovat si dobré obchodní vztahy s dalšími zákazníky, aby se snížila současná závislost na hlavním zákazníkovi.
Získání nových zákazníků	Vedení společnosti vnímá, že při získávání nových zákazníků, hraje v dnešní době velkou roli navazování osobních kontaktů a vztahů. Osobní vztahy jsou často důležitější než nabízená cena a kvalita výrobků. Právě získání nových zákazníků je základní předpoklad pro naplnění dalších strategických cílů – upevnění tržní pozice, růst obrátu a hodnoty podniku.

Tab. 16. Finanční perspektiva (vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Definice cíle
Růst hodnoty podniku	Vlastníci podniku chtějí mít jistotu, že se jim vrátí investice, které do něj vložili. Zajištění dlouhodobého růstu hodnoty podniku je pro vlastníky důležité jako měřítko úspěšnosti jejich společnosti.
Zajištění finanční stability	V minulých obdobích vykazuje XY, a.s. podprůměrnou úroveň likvidity a čistého pracovního kapitálu. Z hlediska zajištění finanční stability je nutné lépe řídit úroveň čistého pracovního kapitálu, se zaměřením na pohledávky, krátkodobé závazky a výši peněžních prostředků.
Růst obratu	XY, a.s. je dynamicky se rozvíjející podnik s výrazným růstem meziročního obratu. Zajistit dostatečně velký růst obratu do dalších období je nutné pro zvyšování výsledku hospodaření a naplnění cíle růstu hodnoty společnosti.
Efektivita nákladů	Aby společnost zajistila budoucí růst hodnoty podniku, musí kromě dosažení dostatečných tržeb se věnovat řízení nákladů tak, aby byly efektivně vynakládány.
Optimalizace kapitálové struktury	Při svém rozvoji musela společnost provést velké investice do hmotného majetku, přičemž využila hlavně cizí kapitál. S vysokou mírou zadluženosti přišly i vysoké náklady na kapitál. K jejich snížení je zapotřebí optimalizovat kapitálovou strukturu.

### 6.3.1 Vztah příčin a následků

Samotné stanovení strategických cílů není dostatečné, důležité je také vyjádřit vztah a vzájemné působení mezi cíli v jednotlivých perspektivách i napříč nimi. Vztah příčin a následků se zobrazuje prostřednictvím strategické mapy. Aby došlo ke splnění základního cíle podniku a naplnění podnikové strategie, musí se cíle vhodně podporovat a doplňovat. Na propojení cílů je důležité myslet už při jejich odvozování.



Obr. 10. Strategická mapa (vlastní zpracování)

Zaměstnanci představují pro společnost základní stavební kámen, bez kterého by fungování nebylo možné. Proto je důležité začít právě s perspektivou učení se a růstu pro dosažení hlavního cíle. Při pravidelných poradách vedoucích pracovníků mohou být odhaleny nedostatky manažerských schopností některých zaměstnanců. Tyto nedostatky budou ve společnosti řešeny prostřednictvím odborných školení. Po zvýšení kvalifikace budou zaměstnanci schopni lépe plnit své úkoly, organizovat práci a plánovat. Přesnější plánování výroby umožní lepšího využití aktiv společnosti.

Zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců a míra jejich absence se ovlivňují navzájem. Pokud budou dbát na snižování své absence, mohou lépe plnit fond pracovní doby. Procento plnění fondu je jedním z ukazatelů pro výpočet prémiové složky mzdy. Lepší finanční ohodnocení zvyšuje spokojenost zaměstnanců a motivuje je k vyššímu pracovnímu výkonu.

Společnost si uvědomuje, že právě zaměstnanci na jednotlivých úsecích ví nejlépe, v čem tkví problém, co lze dělat rychleji, kvalitněji nebo bezpečněji. XY, a.s. proto dává zaměstnancům bez rozdílu na jejich pracovním zařazení možnost zapojit se do zlepšování firemních procesů. Jde o možnost dát šanci všem zaměstnancům dovést firmu svými nápady k modernizačním, kvalitativním, technologickým nebo organizačním změnám. Pokud bude nápad zaměstnance vylepšovat, zkvalitňovat či urychlovat proces, spořit náklady, zvyšovat přidanou hodnotu nebo dopomůže k odstranění ohrožení pracovníků a životního prostředí, bude zaměstnanci vyplacena odpovídající finanční odměna. Tímto krokem zapojuje společnost zaměstnance do zvyšování kvality výrobků, rozšiřování portfolia a zefektivnění interních procesů.

Pokud budou vedoucí pracovníci dostatečně informováni o budoucím průběhu výroby, nadcházejících projektech a podobně (zkrátka o tom co, jak a kdy bude ve firmě probíhat), mohou zajistit lepší organizaci práce. Tím dojde k odhalení příčiny vzniku časových ztrát a jejich eliminaci. V případě, že budou interní procesy probíhat efektivněji bez časových prodlev, bude i vynaložení nákladů efektivnější. Na efektivnost nákladů má vliv také zvýšení kvality produkce.

Budování vztahu se zákazníky je závislé na vysoké kvalitě výrobků. Při navázání dobrého obchodního vztahu roste množství zakázek a dochází tak k navyšování obratu společnosti. Růst obratu je dále závislý na pevné tržní pozici a velikosti nabízeného portfolia. Širší nabídka výrobků je předpokladem k získání nových zákazníků a navýšení tržního podílu.

Finanční stabilita působící na hodnotu podniku je ovlivněna tržním podílem (podíl ve více segmentech trhu snižuje dopady špatného vývoje v některém z nich) a úrovni využití aktiv (vyšší obratovost aktiv zvyšuje množství volných finančních prostředků a okamžitou likviditu). Uvolnění vlastních finančních prostředků umožní optimalizovat kapitálovou strukturu, snížit náklady na kapitál a zvýšit ekonomickou přidanou hodnotu. Zvýšením obratovosti aktiv roste rentabilita úplatného kapitálu a následně EVA. Hodnota podniku se odvíjí i od růstu obratu a efektivnosti nákladů.

### 6.3.2 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot

V této kapitole budou k jednotlivým strategickým cílům v každé perspektivě přiřazeny měřítka a jejich cílové hodnoty pro rok 2019.

#### Perspektiva učení se a růstu

Tab. 17. Perspektiva učení se a růstu (vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu				
Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Odpovědná osoba
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Úroveň jazykových znalostí	neměří se	dle kompetenčního modelu	Vedoucí personálního oddělení
	Počet kurzů pro řídicí pracovníky	neměří se	5	
	Spokojenost s kurzy (body)	neměří se	$\geq 7$	
Zvýšení spokojenosti a motivace	Spokojenost zaměstnanců (body)	neměří se	$\geq 7$	Vedoucí personálního oddělení
	Fluktuace (%)	5	3,5	
	Plnění fondu pracovní doby (%)	80	95	
Snížení absence	Absence (%)	8	4	Vedoucí personálního oddělení
Zajištění komunikace a sdílení informací mezi útvary	Průměrná doba rady (min)	60	30	Vedoucí personálního oddělení
	Účast pracovníka na poradách (%)	75	95	

#### *Zvýšení kvalifikace zaměstnanců*

Kromě povinných a běžných školení pro všechny zaměstnance (kvalita, bezpečnost práce apod.) bude společnost poskytovat kurzy pro řídicí pracovníky. Tyto kurzy budou rozvíjet manažerské schopnosti a dovednosti (vedení a motivování, vyjednávání, řízení času, orga-

nizace práce, prezentační dovednosti, komunikace, vedení porad, projektové řízení a další). Na každého z vedoucích pracovníků bude kladen požadavek dvou kurzů ročně.

V kompetenčním modelu bude pro jednotlivé pracovní pozice vedoucích pracovníků stanovena požadovaná úroveň cizího jazyka (A1, A2, B1, ...). Pokud pracovník nedosáhne dané úrovně, bude mu stanovena doba, do které musí znalost cizího jazyka prohloubit.

Určitou dobu po absolvování kurzu proběhne jeho hodnocení na základě dotazníků. Školený pracovník i jeho nadřízený zhodnotí přínosy kurzu, případně nedostatky. Pracovník dále zhodnotí odbornost a přístup lektora, organizační stránku kurzu a podobě. Požadavkem je, aby byl kurz celkově hodnocen minimálně 7 z 10 možných bodů.

### ***Zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců***

K hodnocení spokojenosti zaměstnanců bude sloužit dotazník, ve kterém budou zaměstnanci pravidelně hodnotit jednotlivé aspekty práce (pracovní prostředí, finanční ohodnocení, pracovní kolektiv a nadřízeného, benefity, ...). Podobně jako u dotazníku ke kurzům bude i zde požadavek na minimálně 7 bodů z 10 možných. Dotazníkové šetření bude probíhat dvakrát ročně. Kromě dotazníků mohou zaměstnanci vyjádřit svůj názor na pravidelných poradách s přímým nadřízeným, které probíhají před začátkem každé směny. Pravidelné schůzky probíhají také s vedením společnosti, kde jsou zaměstnancům objasněny plány do budoucna, příchozí projekty, úspěchy ale i možné problémy a neúspěchy. Byla zřízena také schránka na příspěvky, kam mohou zaměstnanci anonymně dávat své připomínky a požadavky.

Společnost se potýká s problémem fluktuace zaměstnanců. V roce 2017 byla průměrná fluktuace 5 %. Cíle pro rok 2019 je snížení fluktuace na 3,5 %. XY, a.s. bojuje proti fluktuaci prostřednictvím benefitů. Po každém odpracovaném půlroce dostane zaměstnanec odměnu ve výši 5 000,-. Společnost zjišťuje u každého zaměstnance důvod jeho odchodu. Na základě rozhovorů s odcházejícími zaměstnanci může společnost odhalit daný problém a následně hledat jeho řešení.

Jedním ze dvou nejčastějších důvodů fluktuace zaměstnanců jejich nespokojenost s finančním ohodnocením. V současné době jsou prostřednictvím interních předpisů nastaveny kritéria pro určení prémiové složky mzdy. Protože je výroba v závodech odlišná, musí být kritéria stanovená pro každý závod zvlášť.

V závodě A mohou být výkonnostní prémie vypláceny v jedné až třech složkách s rozdělením na třetiny z celkového nároku. Celkový nárok činí 30 % ze základní mzdy. První složku tvoří osobní ohodnocení, které vyměřuje motivaci zaměstnance na dlouhodobé vzdělávání a kariérní růst. Druhou složku, která může tvořit 2/3 nebo 3/3, je ohodnocení za produktivitu a výkonnost skupiny. Tato složka je podrobně popsána pro každou pracovní pozici ve vnitřní směrnici společnosti.

Výkonnostní prémie pro dělníky v závodě B jsou rozděleny do tří složek, celkově mohou dosahovat dvaceti procent ze základní mzdy. Osobní ohodnocení může tvořit 5 % a patří do něj stupeň víceprofesnosti, řešení pracovních problémů a celkový přístup k výkonu práce. Druhou složkou hodnocení je OEE (celková efektivita zařízení), jde o klíčový výrobní ukazatel a může tvořit až osm procent. Poslední složka je prémie za externí (zákaznickou) kvalitu a může tvořit 7 %.

V aktuálním systému hodnocení jsou některé KPI stanoveny neefektivně. Jako příklad lze uvést hodnocení dělníků v závodě B podle OEE. OEE se vypočítá jako součin dostupnosti zařízení, výkonu zařízení a kvality výrobků. Ovšem dělník může ovlivnit pouze kvalitu výrobků, tím že každý vyrobený kus zkontroluje. Ostatní dva parametry mohou ovlivnit jiní pracovníky (seřizovač). Bylo by vhodnější tedy OEE rozdělit na jednotlivé ukazatele a ty přiřadit odpovědného pracovníkovi.

Jako vhodné měřítko je navrženo procento plnění fondu pracovní doby. V současné době je fond plněn v průměru z 80 %, cílem je plnění na 95 %. Pro vedení společnosti je podstatné zjistit důvody nehlášených časových ztrát a jejich eliminace. Plnění fondu (množství časových ztrát) lze měřit na každého pracovníka odděleně.

Také hodnocení THP pracovníků není dostačující. Společnost musí nastavit pro všechny pracovní pozice přesné KPI a požadované hodnoty. Důležitým krokem je také sjednocení maximální možné výšky výkonnostních prémie.

Pro zvýšení spokojenosti poskytuje společnost svým kmenovým zaměstnancům také benefity ve formě příspěvku na stravování, pružné pracovní doby, jazykového vzdělávání, poukázek na volnočasové aktivity, výhodných programů u telefonního operátory, banky, pojišťovny a umožňuje pořádání soukromých akcí na podnikové chatě.

### ***Snížení absence***



Míra absence ve společnosti roste. V roce 2017 byla průměrná měsíční absence bez řádné dovolené přes 8 %. Podnik má zájem na snížení absence na nejnižší minimum, aby nedocházelo k prodlužování pracovní neschopnosti, k návštěvám lékaře během pracovní doby apod. Zaměstnanci mají možnost si volný den nadpracovat. Pro rok 2019 je cílová hodnota 4 %. Absenci samozřejmě nelze úplně eliminovat. Při jejím sledování je podstatné rozklíčovat důvody absence (chřipková epidemie, pracovní úraz), zajistit aby zaměstnanci nechodili na neschopenku například kvůli časovému presu nebo vysokému tlaku, který je na ně vyvíjen.

### ***Zajištění komunikace a sdílení informací mezi útvary***

Komunikace a sdílení informací je ve společnosti velký problém. Nepravidelné a dlouhé porady nemají požadovaný výsledek. Vedení společnosti proto nastaví pravidelné porady, u kterých bude jasně stanoveno, kdy budou probíhat, kdo se bude účastnit, jaký bude program a délka trvání. V současné době je průměrná délka porady jedna hodina. Kvalitní naplánování porady by mělo umožnit zkrátit porady na maximálně třicet minut. Velmi nerovnoměrná je také účast jednotlivých pracovníků, která v průměru tvoří 75 %. Cílem je, aby se účast jednotlivců zvýšila na 95 %.

### **Perspektiva interních procesů**

Tab. 18. Perspektiva interních procesů (vlastní zpracování)

<b>Perspektiva interních procesů</b>				
<b>Strategický cíl</b>	<b>Měřítko</b>	<b>Současná hodnota</b>	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Odpovědná osoba</b>
Zvýšení využití aktiv	Doba obratu oběžného majetku (dny)	54	50	Vedoucí nákupu, finanční ředitel
	Doba obratu dlouhodobého majetku (dny)	190	150	
Zvýšení kvality výrobků	Interní PPM	3 993	2500	Vedoucí kvality
	Náklady na interní zmetky (Kč)	532 536	330 000	
	Náklady na reklamace (Kč)	556 124	400 000	
Rozšíření portfolia	Počet nových projektů od zákazníka ABC	4	2	Představenstvo
	Počet nových projektů od ostatních zákazníků	1	2	
Efektivita interních procesů	Časová ztráta (%)	30	15	Ředitel závodu

### ***Zvýšení využití aktiv***

Při zvyšování využití aktiv se bude XY, a.s. zaměřovat na měření doby obratu oběžného i dlouhodobého majetku. Obě hodnoty jsou při porovnání s odvětvím velmi rozdílné. Nízká hodnota doby obratu oběžného majetku je ovlivněna vztahem se stěžejním zákazníkem (blíže specifikováno ve finanční perspektivě).

Protože společnost drží své zásoby na minimu, není zde velký prostor pro snižování doby obratu, při pohledu na hodnoty v odvětví se razantní snižování ani jako nutnost nejeví. Do roku 2019 je tedy cílem snížit dobu obratu OM jen o čtyři dny.

Naopak doba obratu dlouhodobého majetku je u společnosti dvojnásobná než u odvětví. Vysoká doba obratu je ovlivněna tím, že bylo v minulých obdobích nakoupeno velké množství hmotného majetku. V následujících letech nejsou plánovány další investice do DM. Při plánování doby obratu DM lze použít předpokládanou zůstatkovou hodnotu DM a plánované tržby. Po dosazení do vzorce vychází cílová hodnota 150.

### ***Zvýšení kvality výrobků***

Zmetkovitost se v podniku XY, a.s. hodnotí z pohledu zákazníka a z interního hlediska. Interní zmetkovitost (PPM) je vyjádřena jako poměr zmetků a celkově spotřebovaných komponentů násobený milionem. V roce 2017 byla průměrná měsíční hodnota interního PPM necelé čtyři tisíce. Do roku 2019 je cílem interní zmetkovitost snížit na 2500.

Protože se cena jednotlivých komponentů pohybuje od několika halířů po tisíce korun, je důležité sledovat i náklady s tím spojené. V roce 2017 byly průměrné měsíční náklady na interní zmetkovitost 530 tisíc korun. Přestože je cena komponentů odlišná, je pro výpočet cílové hodnoty použita průměrná výška nákladů na jeden nekvalitní komponent. Cílem bude snížit náklady na interní zmetkovitost na 330 tisíc korun.

Dalším měřítkem, které bude podnik sledovat, jsou náklady na zákaznické reklamace (množství reklamací bude sledováno v zákaznické perspektivě). Průměrná měsíční výška těchto nákladů se v minulém roce pohybovala okolo 550 tisíc korun. Cílem pro je rok 2019 je snížit náklady na 400 tisíc Kč. Způsob stanovení je stejný jako u předchozího měřítka.

### ***Rozšíření portfolia***

V rámci tohoto cíle bude společnost sledovat množství nových projektů od stěžejního zákazníka. V loňském roce získala XY, a.s. čtyři projekty. Výroba náhradních automobilových dílů má svá specifika – při získání projektu se nejedná o jednorázovou výrobu. Daný

projekt se vyrábí několik let s klesající tendencí. Aby společnost vyrovnala pokles tržeb z dříve získaných projektů a zároveň zajistila daný růst tržeb, je nutné, aby v roce 2019 získala minimálně 2 projekty.

XY, a.s. chce snížit závislost na svém hlavním zákazníkovi. Proto se zaměří na získávání nových projektů od dalších zákazníků. V roce 2019 by měla společnost získávat 2 nových projektů.

### ***Efektivita interních procesů***

Jako měřítko pro zajištění efektivity interních procesů bude použito procento časových ztrát. V předchozím roce tvořily časové ztráty třicet procent z celkového časového fondu. Pro letošní rok je ve společnosti stanoven cíl 25 %, který se prozatím daří plnit. Dosahovaná hodnota časových ztrát umožňuje pozitivní vyhlídky do budoucích období. Pro rok 2019 je stanoven cíl 15 %. Časové ztráty budou eliminovány na základě zlepšení komunikace v podniku a zapojením využití fondu pracovní doby do systému hodnocení zaměstnanců.

### **Zákaznická perspektiva**

Tab. 19. Zákaznická perspektiva (vlastní zpracování)

<b>Zákaznická perspektiva</b>				
<b>Strategický cíl</b>	<b>Měřítko</b>	<b>Současná hodnota</b>	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Odpovědná osoba</b>
Upevnění pozice na trhu	Tržní podíl v automotive (%)	0,21	0,3	Představenstvo
	Tržní podíl v non - automotive (%)	0	0,1	
	Podíl obratu na 1 zákazníka v automotive	neměří se	rovnoměrný	
	Podíl obratu na 1 zákazníka v non-automotive	neměří se	rovnoměrný	
Budování vztahu se zákazníky	Spokojenost zákazníků (procenta)	80	90	Vedoucí kvality
	Zákaznické PPM	206	150	
Získání nových zákazníků	Počet nových zákazníků v automotive	1	2	Představenstvo
	Počet nových zákazníků v non-automotive	0	1	

### ***Upevnění pozice na trhu***

Pro upevnění tržní pozice se XY, a.s. zaměří na růst tržního podílu v automobilovém průmyslu i mimo něj. Společnost působí na 0,21 procentech automobilového trhu. Pro vyjádření tržního podílu společnosti jsou zohledněny tržby pouze dodavatelů a subdodavatelů (nikoli finálních výrobců) působících v automobilovém průmyslu. Cílem je, aby se podíl do roku 2019 zvýšil na 0,3 %. Růst tržního podílu je požadovaný i dalších letech.

Cílem společnosti je rozšířit svou působnost i na další odvětví, aby v případě špatného vývoje v některém z odvětví, nebyla ohrožena existence firmy. Kromě automobilového průmyslu se společnost snaží prosadit na trh domácích spotřebičů. Cílovou hodnotou pro rok 2019 je 0,1 %.

V současné době je společnost značně závislá na jednom zákazníkovi (ABC) působícím v automobilovém průmyslu. Proto bude dalším měřítkem podíl obratu na jednoho zákazníka v automotive i mimo něj. Zakázky pro ABC tvořily v roce 2017 95 % z celkového obratu společnosti XY, a.s. Cílem je rovnoměrné rozdělení celkového tržního podílu na segmenty (automotive, non – automotive) a rovnoměrný podíl obratu na jednoho zákazníka.

### ***Budování vztahu se zákazníky***

Aby podnik mohl budovat vztah se svými zákazníky, potřebuje vědět, s čím jsou zákazníci spokojeni a v čem naopak vidí překážku pro další spolupráci. Pro tento účel bude XY, a.s. používat dotazník, ve kterém budou zákazníci hodnotit jednotlivé aspekty vzájemného vztahu (kvalitu výrobků, cena, rychlost dodání, obchodní podmínky, komunikaci a další). Je nutné zajistit, aby se pracovalo na odstranění případných problémů a nedostatků. Získání nových zákazníků a jejich udržení je pro společnost v současné době jedním z nejdůležitějších kroků k získání nezávislosti na zákazníkovi ABC. V tomto dotazníku budou zákazníci hodnotit spokojenost s jednotlivými aspekty pomocí procent. Cílem je, aby spokojenost u každého aspektu neklesla pod 80 %, celkově by měla být spokojenost minimálně 90 %.

Ke zvýšení spokojenosti zákazníků velkou mírou přispívá kvalita výrobků. Právě kvalita ovlivňuje množství reklamací, které bude použito jako měřítko pro budování vztahu se zákazníky. V minulém roce bylo průměrné měsíční množství reklamací 206. V roce 2019 bude společnost cílit na maximální měsíční počet reklamací 150.

### ***Získání nových zákazníků***

Pro zvýšení tržního podílu a rozšíření působnosti na další segmenty je nezbytné získat nové zákazníky. V roce 2019 by společnost měla získat dva nové zákazníky v automotive a alespoň jednoho v non – automotive.

Pro získání nových zákazníků je v dnešní době nutné navázat osobní kontakt. Vhodným místem k navázání kontaktů jsou výstavy a veletrhy. XY, a.s. se bude během roku účastnit minimálně dvou veletrhů a výstav. Cílem účasti na každém eventu bude získání alespoň deseti kontaktů, z nichž by měl vzejít minimálně jeden obchodní případ.

### **Finanční perspektiva**

Tab. 20. Finanční perspektiva (vlastní zpracování)

<b>Finanční perspektiva</b>				
<b>Strategický cíl</b>	<b>Měřítko</b>	<b>Současná hodnota</b>	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Odpovědná osoba</b>
Růst hodnoty podniku	EVA (Kč)	39 000 000	41 000 000	Finanční ředitel
Zajištění finanční stability	Likvidita 1	0,11	0,2	Finanční ředitel
Růst obrátu	Tržby za vlastní výrobky a služby (tis. Kč)	973 553	1 100 000	Ředitel závodu
Efektivita nákladů	Výkon. spotřeba + osobní náklady / tržby za vlastní výrobky a služby (%)	0,85	0,84	Ředitel závodu
Optimalizace kapitálové struktury	Celková zadluženost	0,57	0,5	Finanční ředitel

#### ***Růst hodnoty podniku***

Hlavním cílem ve finanční perspektivě je růst hodnoty podniku, který bude měřen prostřednictvím ukazatele ekonomické přidané hodnoty. Stanovená cílová hodnota 41 mil. Kč představuje pětiprocentní nárůst oproti roku 2017. Růst EVA podporují všechny nastavené strategické cíle.

#### ***Zajištění finanční stability***

Společnost pociťuje vysokou závislost na bankách, což se značí i nízká hodnota likvidity prvního stupně. Proto je kladen požadavek na zvýšení hodnoty finančních prostředků. Na-

výšení finančních prostředků by v roce 2019 mělo být takové, aby okamžitá likvidita dosáhla na hranici 0,2. O dalším navyšování finančních prostředků se bude rozhodovat podle aktuální potřeby.

Nízká úroveň zásob a následně likvidity vyplývá ze vztahu XY, a.s. s hlavním zákazníkem (ABC). Díky tomu, že ABC nakupuje velké množství daného materiálu, dostane od dodavatelů mnohem výhodnější cenu než by dostala XY, a.s. Materiál pro výrobu v závodě B nakupuje XY, a.s. pouze od svého zákazníka. Proto se může dovolit držet minimální zásobu. V závodě A se provádí kompletace výrobků. ABC poskytne jednotlivé komponenty, XY je zkompletuje a pošle zpět do společnosti ABC (jedná se režim kooperace). Režim vlastního nákupu, při kterém vznikají zásoby, tvoří pouze 12 % z celkového objemu zakázek pro ABC. Společnost XY, a.s. tedy nemá zájem o zvyšování likvidity prostřednictvím větších zásob. Jednalo by se o zbytečné ukládání kapitálu, který může být lépe využitý.

### ***Růst obratu***

Růstu obratu lze docílit například zvýšením marže, což je pro podnik problematické. V odvětví je velká konkurence, která nedovoluje výraznější navýšení cen. Snaha o snížení nákladů je velmi ovlivněna ze strany hlavního zákazníka. ABC klade požadavky na materiál, dodavatele, stroje a další. Vzhledem k situaci na trhu práce a vysoké fluktuaci není ani snížení osobních nákladů cestou k úspěchu.

Další možností jak zvýšit obrat je růst výroby. Dle slov vedení je společnost na svém vrcholu, ovšem s přihlédnutím na některé faktory (zejména plně nevyužitou výrobní kapacitu jednoho ze závodů) si dávají za cíl meziroční růst obratu o 5 %.

### ***Efektivnost nákladů***

Jak je již zmíněno výše, díky vztahu se stěžejním zákazníkem není pro XY, a.s. možné výrazně ovlivnit náklady. Proto je velmi důležité sledovat vynaložení nákladů a snažit se v tomto směru o co nejvyšší efektivnost. Jako měřítko bude u tohoto cíle sloužit poměr vynaložených nákladů a tržeb. Do vynaložených nákladů jsou zahrnuty osobní náklady a výkonová spotřeba.

V porovnání s odvětvím (kde se hodnota v několika posledních letech pohybuje mezi 90 – 95 %) se společnost pohybuje na uspokojivé úrovni efektivnosti nákladů. Na rok 2019 je naplánovaná cílová hodnota pouze o jednu desetinu nižší než současná hodnota. Snaha o

rapidní snížení hodnoty (zejména prostřednictvím ovlivnitelných nákladů – v tomto případě osobních) by mohla mít na podnik velmi nepříznivý dopad.

### ***Optimalizace kapitálové struktury***

Optimální kapitálová struktura je důležitá pro udržení nízkých nákladů na kapitál a co nejnižšího podstupovaného rizika. Jako měřítko pro optimalizaci kapitálové struktury bude použita celková zadluženost. Při rozjezdu společnosti byly vynaloženy velké investice, které byly financovány pomocí cizího kapitálu. Následkem toho se zadluženost společnosti vyšplhala na 70 – 80 %. Objem investic byl ovlivněn technickou náročností výroby a požadavky zákazníka na výrobce strojů. Daný výrobce je špičkou ve svém oboru, vzhledem ke kvalitě strojů a následných výrobků, je vysoký předpoklad návratnosti investic. Od svého vzniku dosahuje společnost kladného výsledku hospodaření. Zisk společnosti XY, a.s. se vrací zpět do podniku a v následujících obdobích bude sloužit hlavně ke snižování zadluženosti. Na základě plánovaného snížení úvěrů je cílová hodnota zadluženosti pro rok 2019 padesát procent.

## **6.4 Proces rozšíření**

Čtvrtým krokem při implementaci konceptu BSC je proces rozšíření. Tento proces je velmi důležitý, umožňuje realizovat strategii podniku. Rozšíření bude postupovat od jednatelů a vrcholového managementu k nižším vedoucím pracovníkům a dalším zaměstnancům.

Protože jsou činnosti v jednotlivých závodech rozdílné, nelze stanovit všechny cíle a měřítka hromadně. Koncept BSC bude vytvořen pro každý závod zvlášť.

## **6.5 Zajištění nepřetržitého používání**

Poslední krok konceptu bývá často označován jako nejdůležitější. Aby byl koncept přínosný, musí být za podpory vrcholového vedení zakomponován do stávajícího manažerského systému řízení. BSC musí být začleněn do plánování, reportingu a řízení lidských zdrojů.

## **6.6 Časová, nákladová a riziková analýza projektu**

### **Časová analýza**

Doba implementace konceptu do společnosti XY, a.s. je stanovena na 23 týdnů. Protože by v průběhu implementace mohly nastat nečekané události, jedná se pouze o předběžný od-

had. Během 21 by se měli zaměstnanci podniku seznámit s podstatou konceptu a jeho přínosy. Poslední dva týdny harmonogramu představují časovou rezervu pro případ zpoždění některé z předchozích akcí.

Tab. 21. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

	Týden											
Fáze	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Stanovení projektového týmu												
Školení týmu												
Vyjasnění strategie												
Vymezení strategických cílů												
Výběr měřítek												
Stanovení cílových hodnot												
	Týden											
Fáze	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
Stanovení strategických akcí												
Celopodnikové představení												
Proces rozšíření												
Zajištění nepřetržitého používání												
Časová rezerva												

Časový harmonogram lze rozdělit do tří částí. Přípravná část obsahuje stanovení projektového týmu a jeho proškolení externí firmou. Podstatou školení bude představení konceptu, požadavků na zaměstnance a možných přínosů a hrozeb implementace.

V druhé fázi jde o samotnou implementaci. Ta začíná stanovením strategických cílů a vyjádřením vzájemných vztahů a příčin. K jednotlivým cílům jsou následně vybrány vhodná měřítka a stanoveny cílové hodnoty. Posledním krokem implementace je stanovení strategických akcí, pomocí kterých dojde k naplnění cílů.

V poslední fázi harmonogramu je koncept představen všem zaměstnancům v podniku. Následuje rozšíření konceptu na další stupně řízení a na jednotlivé závody. Závěrečným krokem je zajištění nepřetržitého používání, při čemž je koncept BSC začleněn do systému řízení.

### **Náklady projektu**



Vyjádření nákladů, které zavedení konceptu přinese, je nedílnou součástí projektu. Stanovené náklady slouží pouze jako orientační, aby mělo vedení podniku představu, v jakém cenovém rozmezí se bude projekt pohybovat. Částka se bude během realizace měnit, protože není možné dopředu přesně určit, počet hodin strávených při plnění jednotlivých úkolů nebo například náklady na rozšíření softwaru.

Pravděpodobně nejvyšší budou na projektu mzdové náklady. Na základě očekávaného počtu odpracovaných hodin a výše mzdy pracovníků jsou odměny pro projektový tým stanoveny na 500 tis. Kč. Odhad nákladů na školení projektového týmu a následně všech vedoucích pracovníků je 200 tis. Kč. Protože bude společnost při implementaci BSC spolupracovat s externím odborníkem, musí se počítat i s odměnou pro něj. Náklady na externí poradenství se odhadují na 100 tis. Kč. Poslední předpokládanou nákladovou položkou je rozšíření softwaru, které je stanoveno na přibližně 150 tis. Kč.

Celkové předpokládané náklady zavedení konceptu BSC jsou 900 tisíc korun.

### **Rizika**

Mezi rizikové faktory, které mají vliv na úspěšné zavedení BSC do systému řízení podniku, lze zahrnout:

- Zájem a podpora ze strany vedení podniku
- Nepochopení podstaty konceptu BSC
- Výběr členů projektového týmu
- Nastavení firemní strategie, strategických cílů a měřítek
- Zapojení do ostatních manažerských systémů řízení
- Zvolení nevhodného externího poradce

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vypracování projektu návrhu konceptu BSC a jeho implementace do řízení společnosti XY, a.s. V teoretické části práce byla provedena literární rešerše zaměřená na výkonnost podniku, analýzu vnějšího a vnitřního prostředí a na koncept BSC – jeho charakteristiku, perspektivy a postup při implementaci.

V analytické části bylo charakterizováno odvětví a provedena PEST analýza vnějšího prostředí, ve které byly uvedeny nejdůležitější faktory ovlivňující podnik. Po analýze vnějšího prostředí byla provedena i analýza vnitřního prostředí pomocí SWOT a finanční analýzy.

V rámci SWOT analýzy byly stanoveny silné stránky, mezi které patří infrastruktura, moderní technologie, znalost odvětví. Mezi slabé stránky podniku byla zahrnuta například vysoká zadluženost, fluktuace dělníků, závislost na hlavním zákazníkovi. Příležitosti se podniku nabízí v podobě rozšíření na další odvětví, získání nových zákazníků a vývoji nových technologií. Naopak jako hrozby se společnosti jeví výrobní kapacita konkurentů, nedostatek kvalitní pracovní síly a růst cen vstupů.

Na základě finanční analýzy se jako hlavní nedostatky podniku jeví vysoká zadluženost, nízká hodnota likvidity a čistého pracovního kapitálu. Výsledky těchto analýz byly použity pro stanovení některých strategických cílů.

Projektová část se zabývala zpracováním implementace BSC. Po stanovení členů projektového týmu byla vyjasněna strategie. V jednotlivých perspektivách byly stanoveny strategické cíle, prostřednictvím strategické mapy byly vyznačeny vztahy mezi nimi a příčiny. Dalším krokem byl výběr vhodných měřítek, stanovení cílových hodnot a určení odpovědných osob.

Na základě časového harmonogramu byla stanovena předpokládaná délka implementace konceptu do systému řízení podniku. Důležitým krokem bylo také předběžné vymezení nákladů na projekt a možných rizikových faktorů, mezi které lze zařadit nepochopení konceptu, nedostatečnou podporu ze strany vedení

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BŘEZINOVÁ, Hana, 2014. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. Praha: WoltersKluwer. Účetnictví (WoltersKluwer). ISBN 978-80-7478-640-2.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-802-4429-632.

ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ, 2011. *Základy financí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3669-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2.

Jakubíková, 2013, Dvořáček a Slunčík, 2012)

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7084-X.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4006-371.

HORVÁTH, Péter, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-725-9018-9.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: WoltersKluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-011-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, c1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. ISBN 08-758-4651-3.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, c2000. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. ISBN 15-785-1250-6.

- KAPLAN, Robert S., 2002. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1063-5.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2006. *Alignment: systémové vyladění organizace : jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press. Knižovna světového managementu. ISBN 80-726-1155-0.
- 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, c2008. *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston, Mass.: Harvard Business Press. ISBN 978-142-2121-160.
- KOCMANOVÁ, Alena, 2013. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha. Monografie (Linde). ISBN 978-80-7201-932-8.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-882-6.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.
- NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: GRADA Publishing. Finance pro praxi. ISBN 80-247-0125-1.
- NIVEN, Paul R., c2005. *Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance*. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 9780471681237.
- NIVEN, Paul R., 2008. *Balanced Scorecard: step-by-step for government and nonprofit agencies*. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 978-0-18002-0.
- NIVEN, Paul R., 2010. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New Jersey: John Wiley and Sons, 336 s. ISBN 978-04-708-9373-9.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-872-7.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: GradaPublishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: ComputerPress. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

RYNEŠ, Petr, c2009. *Cash flow v účetní závěrce: [komentář, příklady]*. 3., aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-490-3.

SVOBODOVÁ, Libuše, 2015. *Moderní ukazatele finanční výkonnosti obchodní společnosti*. Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2004. *Měření výkonnosti firem*. V Plzni: Západočeská univerzita. Eupress. ISBN 80-704-3258-6.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2014. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4486-5.

UČEŇ, Pavel, 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2472-0.

VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting. Poradce controllingu. ISBN 80-725-9005-7.

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

#### **Internetové zdroje:**

Automobilový průmysl: Trendy budoucnosti, *Edotace: průvodce světem dotací* [online]. [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <http://www.edotace.cz/clanky/automobilovy-prumysl-trendy-budoucnosti>

Automobilový průmysl motorem české ekonomiky: Tisková zpráva z Výroční tiskové konference AutoSAP, *Sdružení automobilového průmyslu* [online]. [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: [http://www.autosap.cz/sfiles/TI17\\_2017\\_FIN.pdf](http://www.autosap.cz/sfiles/TI17_2017_FIN.pdf)

COHEN, Bryan, 2010. The Disadvantages of Balanced Scorecard. In: *eHow: money* [online]. [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: [http://www.ehow.com/list\\_6630586\\_disadvantages-balanced-scorecards.html](http://www.ehow.com/list_6630586_disadvantages-balanced-scorecards.html)

Český automobilový průmysl jde od rekordu k rekordu. Obrat překonal bilion korun, *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/cesky-automobilovy-prumysl-zaznamenal-rekordni-rok-a-speje-k/r~9bb8d538288d11e6888a0025900fea04/?redirected=1521290200>

Makroekonomická predikce, *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/makropre>

#### **Další zdroje:**

Interní zdroje společnosti XY, a. s.

Účetní závěrka společnosti XY, a.s. pro období 2014 - 2017

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BSC	Balanced Scorecard.
CF	Cash flow.
CZ	Cizí zdroje.
ČPK	Čistý pracovní kapitál.
DM	Dlouhodobý majetek.
EAT	Čistý zisk.
EBT	Zisk před zdaněním.
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky.
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy.
EVA	Ekonomická přidaná hodnota.
FCF	Volné cash flow.
HDP	Hrubý domácí produkt.
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky.
MVA	Tržní přidaná hodnota.
NOA	Čistá provozní aktiva.
NOPAT	Čistý provozní zisk po zdanění.
NCZ	Náklady na cizí zdroje.
NVK	Náklady na vlastní kapitál.
OA	Oběžná aktiva.
THP	Technickohospodářský pracovník.
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Základní měřítka zákaznické perspektivy (Kaplan, Norton, 2007, s. 65) .....	26
Obr. 2. Strategická mapa (Kaplan a Norton, 2010) .....	31
Obr. 3. Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.) .....	38
Obr. 4. EVA zpracovatelského průmyslu v mld. Kč. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017).....	41
Obr. 5. Hlavní makroekonomické indikátory (Ministerstvo financí ČR, 2018).....	43
Obr. 6. - SWOT – Silné a slabé stránky (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.) .....	45
Obr. 7. SWOT – Příležitosti a hrozby (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.) .....	46
Obr. 8. Vývoj zisku společnosti a odvětví (vlastní zpracování) .....	49
Obr. 9. Meziroční nárůst expedovaných produktů (vlastní zpracování).....	50
Obr. 10. Strategická mapa (vlastní zpracování).....	60



**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku (Pavelková, Knápková, 2012, s. 14).....	13
Tab. 2. Přehled vlivů makrookolí (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 19).....	20
Tab. 3. Majetková struktura společnosti v tis. Kč (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.).....	46
Tab. 4. Finanční struktura v tis. Kč (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.) .....	47
Tab. 5. Struktura nákladů a výnosů v tis. Kč (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.) .....	48
Tab. 6. Vývoj zisku v tis. Kč (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.).....	49
Tab. 7. Čistý pracovní kapitál v tis. Kč .....	50
Tab. 8. Analýza rentability (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.).....	51
Tab. 9. Analýza aktivity (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.) .....	52
Tab. 10. Analýza zadluženosti (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.) .....	53
Tab. 11. Analýza likvidity (vlastní zpracování, interní zdroje XY, a.s.).....	53
Tab. 12. Ekonomická přidaná hodnota (vlastní zpracování, interní .....	54
Tab. 13. Perspektiva učení se a růstu (vlastní zpracování).....	57
Tab. 14. Perspektiva interních procesů (vlastní zpracování) .....	57
Tab. 15. Zákaznická perspektiva (vlastní zpracování) .....	58
Tab. 16. Finanční perspektiva (vlastní zpracování).....	59
Tab. 17. Perspektiva učení se a růstu (vlastní zpracování).....	62
Tab. 18. Perspektiva interních procesů (vlastní zpracování) .....	65
Tab. 19. Zákaznická perspektiva (vlastní zpracování) .....	67
Tab. 20. Finanční perspektiva (vlastní zpracování).....	69
Tab. 21. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	72

## SEZNAM PŘÍLOH

P 1: Vybrané rozvahové položky XY, a. s.

P 2: Vybrané položky výkazu zisku a ztráty společnosti XY, a. s.

P 3: Vybrané rozvahové položky odvětví

P 4: Vybrané položky výkazu zisku a ztráty odvětví

P 5: Horizontální analýza rozvahy XY, a. s.

P 6: Vertikální analýza rozvahy XY, a. s.

**PŘÍLOHA P I: VYBRANÉ ROZVAHOVÉ POLOŽKY XY, A. S. (V TIS. KČ)**

	2014	2015	2016	2017
<b>Aktiva celkem</b>	<b>227 163</b>	<b>470 775</b>	<b>628 317</b>	<b>667 383</b>
Dlouhodobý majetek	168 088	376 570	505 218	518 125
Dlouhodobý nehmotný majetek	767	1 028	1 455	1 267
Software		1 028	1 455	1 267
Nedokončení DNM		0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	167 321	375 542	503 763	516 858
Pozemky	12 732	18 884	20 766	20 882
Stavby	9 525	163 695	290 440	318 089
Samostatné movité věci	35 614	157 625	176 310	170 668
Nedokončení DHM	96 155	19 229	16 247	7 219
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	50 389	93 786	122 136	148 354
Zásoby	106	2 115	27 933	46 631
Materiál	106	1 320	22 596	39 416
Dlouhodobé pohledávky	0	557	575	14 013
Krátkodobé pohledávky	44 622	67 194	76 410	67 780
Pohledávky z obchodních vztahů	41 587	60 617	34 404	43 566
Krátkodobý finanční majetek	5 661	23 920	17 218	19 930
Peníze	50	6	67	152
Účty v bankách	5 611	23 914	17 151	19 778
<b>Pasiva celkem</b>	<b>227 163</b>	<b>470 775</b>	<b>628 317</b>	<b>667 383</b>
Vlastní kapitál	46 337	89 695	191 580	286 368
Základní kapitál	2 000	2 000	2 000	2 580
Kapitálové fondy	0	0	0	1 421
Fondy ze zisku	200	200	200	2 998
Rezervní fond	200	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	14 238	44 137	87 496	187 682
Nerozdělený zisk minulých let	14 238	44 137	87 496	184 300
Výsledek hospodaření za běžné období	29 899	43 359	101 884	91 687
Cizí zdroje	177 362	375 451	436 737	381 015
Rezervy	0	2 175	0	2 104
Dlouhodobé závazky	946	176 492	198 394	200 116
Krátkodobé závazky	65 964	196 784	238 298	178 795
Závazky z obchodních vztahů	34 852	57 954	71 891	63 465
Závazky - ovládaná a ovládající osoba	0	5 533	5 261	0
Závazky k zaměstnancům	11 062	21 804	21 881	16 826
Závazky ze SP a ZP	6 341	12 718	13 263	9 732
Stát	6 215	8 459	15 548	5 311
Bankovní úvěry a výpomoci	110 452	207 155	242 633	249 524

Bankovní úvěry dlouhodobé	80 079	165 084	183 386	179 560
Bankovní úvěry krátkodobé	30 373	42 071	59 247	69 964

**PŘÍLOHA P 2: VYBRANÉ POLOŽKY VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY  
SPOLEČNOSTI XY, A. S. (V TIS. KČ)**

	2014	2015	2016	2017
Obchodní marže	0	0	0	0
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	251 539	627 617	942 668	973 553
Výkonová spotřeba	50 242	142 040	280 064	403 910
Spotřeba materiálu a energie	40 403	109 033	223 456	330 855
Služby	9 839	33 007	56 506	68 194
Přidaná hodnota	201 297	485 577	662 604	569 643
Osobní náklady	158 177	403 505	519 929	420 697
Mzdové náklady	117 215	296 512	379 257	310 631
Odpisy	3 321	28 751	44 832	62 133
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	593	9	21	181
Tržby z prodeje materiálu	0	1 456	4 766	1 117
Provozní výsledek hospodaření	40 343	58 373	131 947	102 055
Finanční výsledek hospodaření	-3 020	-4 428	-5 710	-5 816
Výsledek hospodaření za účetní období	29 899	43 359	101 884	91 687

**PŘÍLOHA P 3: VYBRANÉ ROZVAHOVÉ POLOŽKY ODVĚTVÍ  
V TIS. KČ**

	2014	2015	2016
<b>Aktiva celkem</b>	<b>513 996 459</b>	<b>545 707 500</b>	<b>593 776 327</b>
Dlouhodobý majetek	225 113 891	223 923 752	228 839 439
Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek	201 219 989	202 899 455	208 975 781
Dlouhodobý finanční majetek	23 893 902	21 024 298	19 863 658
Oběžná aktiva	282 160 236	313 765 379	357 352 352
Zásoby	49 459 453	56 316 191	64 250 197
Materiál	26 239 911	29 996 262	33 807 386
Dlouhodobé a krátkodobé pohledávky	125 988 189	137 014 721	158 032 043
Krátkodobý finanční majetek	106 712 594	120 434 467	54 108 401
<b>Pasiva celkem</b>	<b>513 996 459</b>	<b>545 707 500</b>	<b>593 776 327</b>
Vlastní kapitál	513 996 459	261 436 626	289 531 160
Základní kapitál	70 498 625	70 050 070	74 847 488
Nerozdělený zisk minulých let + fondy	119 119 627	134 233 833	154 986 389
Výsledek hospodaření za běžné účetní období	40 229 939	57 152 723	59 697 283
Cizí zdroje	278 538 057	278 990 586	296 487 584
Rezervy	39 138 126	46 363 360	56 658 337
Dlouhodobé závazky	61 589 766	43 798 032	77 348 324
Krátkodobé závazky	151 132 250	159 677 223	162 480 923
Bankovní úvěry a výpomoci	26 677 915	29 151 971	33 492 243
Bankovní úvěry dlouhodobé	12 522 737	18 701 107	21 735 139
Bankovní úvěry krátkodobé	14 155 178	10 450 864	11 757 104

**PŘÍLOHA P 4: VYBRANÉ POLOŽKY VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY  
ODVĚTVÍ V TIS. KČ**

	2014	2015	2016
Obchodní marže	12 063 272	13 139 813	13 066 572
Výkony	871 335 156	957 579 845	1 053 332 097
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	862 671 132	950 168 953	1 044 603 398
Výkonová spotřeba	726 364 428	800 450 439	908 498 745
Přidaná hodnota	157 034 000	170 269 219	197 907 985
Osobní náklady	62 208 615	67 588 443	76 337 631
Mzdové náklady	44 030 335	48 066 082	53 773 835
Provozní výsledek hospodaření	55 421 003	60 873 553	76 173 980
Finanční výsledek hospodaření	-5 299 356	9 533 473	-2 339 762
Výsledek hospodaření za účetní období	4 229 939	57 152 723	59 697 283

**PŘÍLOHA P 5 : HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY XY, A. S.**  
**V TIS. KČ**

	2014	2015	2016	2017
<b>Aktiva celkem</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Dlouhodobý majetek	73,99%	79,99%	80,41%	77,64%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,34%	0,22%	0,23%	0,19%
Software	0,00%	0,22%	0,23%	0,19%
Nedokončení DNM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobý hmotný majetek	73,66%	79,77%	80,18%	77,45%
Pozemky	5,60%	4,01%	3,31%	3,13%
Stavby	4,19%	34,77%	46,23%	47,66%
Samostatné movité věci	15,68%	33,48%	28,06%	25,57%
Nedokončení DHM	42,33%	4,08%	2,59%	1,08%
Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	22,18%	19,92%	19,44%	22,23%
Zásoby	0,05%	0,45%	4,45%	6,99%
Materiál	0,05%	0,28%	3,60%	5,91%
Dlouhodobé pohledávky	0,00%	0,12%	0,09%	2,10%
Krátkodobé pohledávky	19,64%	14,27%	12,16%	10,16%
Pohledávky z obchodních vztahů	18,31%	12,88%	5,48%	6,53%
Krátkodobý finanční majetek	2,49%	5,08%	2,74%	2,99%
Peníze	0,02%	0,00%	0,01%	0,02%
Účty v bankách	2,47%	5,08%	2,73%	2,96%
<b>Pasiva celkem</b>	<b>20,40%</b>	<b>19,05%</b>	<b>30,49%</b>	<b>42,91%</b>
Vlastní kapitál	0,88%	0,42%	0,32%	0,39%
Základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,21%
Kapitálové fondy	0,09%	0,04%	0,03%	0,45%
Fondy ze zisku	0,09%	0,04%	0,03%	0,03%
Rezervní fond	6,27%	9,38%	13,93%	28,12%
Výsledek hospodaření minulých let	6,27%	9,38%	13,93%	27,62%
Nerozdělený zisk minulých let	13,16%	9,21%	16,22%	13,74%
Výsledek hospodaření za běžné účetní období	78,08%	79,75%	69,51%	57,09%
Cizí zdroje	0,00%	0,46%	0,00%	0,32%
Rezervy	0,42%	37,49%	31,58%	29,99%
Dlouhodobé závazky	29,04%	41,80%	37,93%	26,79%
Krátkodobé závazky	15,34%	12,31%	11,44%	9,51%
Závazky z obchodních vztahů	0,00%	1,18%	0,84%	0,00%
Závazky - ovládaná a ovládající osoba	4,87%	4,63%	3,48%	2,52%
Závazky k zaměstnancům	2,79%	2,70%	2,11%	1,46%
Závazky ze SP a ZP	2,74%	1,80%	2,47%	0,80%
Stát	48,62%	44,00%	38,62%	37,39%
Bankovní úvěry a výpomoci	35,25%	35,07%	29,19%	26,91%
Bankovní úvěry dlouhodobé	13,37%	8,94%	9,43%	10,48%



Bankovní úvěry krátkodobé	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
---------------------------	-------	-------	-------	-------

**PŘÍLOHA P 6 : VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY XY, A. S. V TIS.  
KČ**

	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<b>Aktiva celkem</b>	<b>107%</b>	<b>33%</b>	<b>6%</b>
Dlouhodobý majetek	124%	34%	3%
Dlouhodobý nehmotný majetek	34%	42%	-13%
Software		42%	-13%
Dlouhodobý hmotný majetek	124%	34%	3%
Pozemky	48%	10%	1%
Stavby	1619%	77%	10%
Samostatné movité věci	343%	12%	-3%
Nedokončení DHM	-80%	-16%	-56%
Oběžná aktiva	86%	30%	21%
Zásoby	1895%	1221%	67%
Materiál	1145%	1612%	74%
Dlouhodobé pohledávky		3%	2337%
Krátkodobé pohledávky	51%	14%	-11%
Pohledávky z obchodních vztahů	46%	-43%	27%
Krátkodobý finanční majetek	323%	-28%	16%
Peníze	-88%	1017%	127%
Účty v bankách	326%	-28%	15%
<b>Pasiva celkem</b>	<b>107%</b>	<b>33%</b>	<b>6%</b>
Vlastní kapitál	94%	114%	49%
Základní kapitál	0%	0%	29%
Fondy ze zisku	0%	0%	1399%
Rezervní fond	0%	0%	0%
Výsledek hospodaření minulých let	210%	98%	115%
Nerozdělený zisk minulých let	210%	98%	111%
Výsledek hospodaření za běžné účetní období	45%	135%	-10%
Cizí zdroje	112%	16%	-13%
Rezervy		-100%	
Dlouhodobé závazky	18557%	12%	1%
Krátkodobé závazky	198%	21%	-25%
Závazky z obchodních vztahů	66%	24%	-12%
Závazky - ovládaná a ovládající osoba		-5%	-100%
Závazky k zaměstnancům	97%	0%	-23%
Závazky ze SP a ZP	101%	4%	-27%
Stát	36%	84%	-66%
Bankovní úvěry a výpomoci	88%	17%	3%
Bankovní úvěry dlouhodobé	106%	11%	-2%
Bankovní úvěry krátkodobé	39%	41%	18%



