

# Implementace metody Balanced Scorecard do firmy Vítex Cz a.s.

Bc. Ivana Zahradilová

---

Diplomová práce  
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu  
akademický rok: 2007/2008

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivana ZAHRAĐILOVÁ**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do firmy Vítex CZ, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě kritické literární rešerše popište problematiku řízení a výkonnosti podniku se zaměřením na koncept Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu měření a řízení výkonnosti firmy Vítex CZ, a.s.
- Vypracujte projekt strategického hodnocení a řízení výkonnosti podniku s využitím metody BSC.
- Vyhodnoťte přínosy a náklady zavedení Balance Scorecard pro firmu Vítex CZ a.s.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

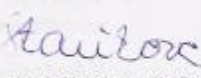
- [1] HORVÁTH and PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.
- [2] BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví podniku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85603-80-2.
- [3] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1999. ISBN 80-7179-227-6.
- [5] KAPLAN, R., S., NORTON, D., P. *Balanced Scorecard- Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-063-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Adriana Knápková, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: **14. března 2008**  
Termín odevzdání diplomové práce: **5. května 2008**

Ve Zlíně dne 14. března 2008

  
doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkan*



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce je vytvořit projekt implementace Balanced Scorecard pro společnost Vítex CZ, což je malá výrobní firma s hlavním předmětem výroby pleteného ošacení. Firma doposud nevyužívala žádných nástrojů k měření a řízení výkonnosti podniku, proto projekt bude prvním, který je pro firmu navržen. V první teoretické části budou vysvětleny hlavní aspekty řízení výkonnosti podniku a podrobněji bude popsána teorie metody Balanced Scorecard. Ve druhé analytické části bude představena firma Vítex CZ, seznámíme se s výsledky Porterovy analýzy, Pest analýzy, SWOT analýzy a finanční analýzy podniku. Výsledky ozřejmí současnou situaci, ve které se podnik nachází. Dále pak je navrhnout samotný projekt implementace se všemi jeho aspekty a návrhy.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, strategie, perspektiva, EVA, výkonnost, analýza

## **ABSTRACT**

The aim of this work is to create project of Balanced Scorecard implementation in Vítex CZ, that is small company with the business aim of the production of Knitted Goods. Up to now the company hasn't used modern tool of strategic management. This project will be first, that will be brought in for company. In theory part is explained some aspect of the performance management and in detail is introduced Balanced Scorecard. In second part Vítex CZ company will be introduced. This part presents the result of Porter analysis, Pest analysis, SWOT analysis and financial analysis. Resultes clear up the position of the company. At the end of this dissertation is composed of the Balanced Scoreracad implementation with all its aspect and proposal.

Keywords: Balanced Scorecard, strategy, perspective, EVA, performance, analysis

Ráda bych touto cestou poděkovala majiteli firmy Vítex CZ, že mi umožnil zpracovat diplomovou práci v jeho podniku a bylo mi umožněno nahlédnout do všech dokumentů, díky také všem zaměstnancům, kteří mi ochotně zodpověděli všechny dotazy.

Také bych chtěla poděkovat poděkovala paní Ing. Knápkové za její trpělivost a cenné rady při konzultaci této diplomové práce.

## OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>6</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I.</b> .....	<b>10</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 VÝKONNOST PODNIKU</b> .....	<b>11</b>
<b>2 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI FIRMY</b> .....	<b>13</b>
2.1 KLASICKÉ UKAZATELE FINANČNÍ VÝKONNOSTI.....	13
2.2 MODERNÍ PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	14
2.3 MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	15
<b>3 BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>16</b>
3.1 BALANCED SCORECARD JAKO MANAŽERSKÝ SYSTÉM .....	17
3.2 PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD .....	18
3.2.1 <i>Finanční perspektiva</i> .....	18
3.2.2 <i>Zákaznická perspektiva</i> .....	21
3.2.3 <i>Perspektiva interních podnikových procesů</i> .....	24
3.2.4 <i>Perspektiva učení se a růstu</i> .....	26
3.3 IMPLEMENTACE BSC .....	28
3.4 PŘÍNOSY BSC.....	29
3.5 NEVÝHODY BSC .....	30
<b>II.</b> .....	<b>31</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY VÍTEX CZ</b> .....	<b>32</b>
4.1 PROFIL FIRMY.....	32
4.2 HISTORIE FIRMY .....	33
4.3 VÝROBNÍ PROGRAM.....	33
4.4 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ .....	34
4.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	35
4.6 SYSTÉM MĚŘENÍ JAKOSTI .....	35
4.7 POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI.....	36

4.8	VIZE SPOLEČNOSTI.....	36
4.9	SOUČASNÝ ZPŮSOB MĚŘENÍ VÝKONNOSTI.....	37
4.10	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	37
4.11	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ- PEST ANALÝZA .....	38
4.11.1	<i>Politické faktory</i> .....	38
	HLAVNÍ ZMĚNY TÝKAJÍCÍ SE DANĚ Z PŘÍJMŮ PRÁVNICKÝCH OSOB:.....	38
4.11.2	<i>Ekonomické faktory</i> .....	40
4.11.3	<i>Sociálně- kulturní faktory</i> .....	41
4.11.4	<i>Výrobní a technologické faktory</i> .....	42
4.12	PORTEROVA ANALÝZA.....	42
4.12.1	<i>Vyjednávací síla zákazníků</i> .....	42
4.12.2	<i>Vyjednávací síla dodavatelů</i> .....	42
4.12.3	<i>Hrozba vstupu nových konkurentů</i> .....	43
4.12.4	<i>Hrozba substitutů</i> .....	43
4.12.5	<i>Rivalita firem</i> .....	44
4.13	FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY VÍTEX CZ .....	44
4.13.1	<i>Analýza rozvahy</i> .....	44
4.14	ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY .....	47
4.14.1	<i>Efektivita práce</i> .....	50
4.14.2	<i>Pohledávky po lhůtě splatnosti</i> .....	51
4.15	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	51
4.15.1	<i>Analýza likvidity</i> .....	51
4.15.2	<i>Analýza rentability</i> .....	53
4.15.3	<i>Analýza zadluženosti</i> .....	54
4.15.4	<i>Analýza aktivity</i> .....	56
4.16	SOUHRNNÉ UKAZATELE .....	58
4.16.1	<i>Altmanův model Z- skóre</i> .....	58
4.16.2	<i>Index IN01</i> .....	59
4.16.3	<i>Ekonomická přidaná hodnota EVA</i> .....	60
4.17	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ- SWOT ANALÝZA .....	61
4.17.1	<i>Silní stránky (strengths)</i> .....	61
4.17.2	<i>Slabé stránky (weaknesses)</i> .....	61
4.17.3	<i>Příležitosti (opportunities)</i> .....	62
4.17.4	<i>Hrozby (threats)</i> .....	62

<b>5</b>	<b>IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>63</b>
5.1	VYTVOŘENÍ IMPLEMENTAČNÍHO TÝMU.....	63
5.2	MOTTO SPOLEČNOSTI .....	63
5.3	VYTVOŘENÍ A VYJASNĚNÍ STRATEGIE.....	64
5.4	ODVOZENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ.....	64
5.5	VYBUDOVÁNÍ VZTAHU PŘÍČIN A NÁSLEDKŮ.....	67
5.6	VÝBĚR MĚŘÍTEK.....	68
5.7	STANOVENÍ STRATEGICKÝCH AKCÍ.....	73
5.8	CELOPODNIKOVÉ ROZŠÍŘENÍ (ROLL- OUT) .....	77
5.9	INTEGRACE METODY BSC.....	79
5.10	ČASOVÝ PLÁN IMPLEMENTACE BSC.....	79
5.11	ROZPOČET PROJEKTU .....	80
5.12	KRITICKÉ FAKTORY .....	81
5.13	PŘÍNOSY BSC PRO FIRMU VÍTEX CZ .....	82
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>90</b>



## ÚVOD

V životě každého malého podniku se sotva najde chvíle, kdy není třeba vědět, kolik peněz máme v bance, kolik dlužíme dodavatelům a kolik nám zákazníci dluží. Finanční situace patří ke klíčovým charakteristikám postavení firmy. Existence a prosperita podniku dnes také záleží na efektivním strategickém řízení. Který podnik by nechtěl mít konkurenční výhodu a obstát na trhu? Pro vysokou firemní konkurenceschopnost, zajišťující výkonnost, je třeba znát a definovat tržní hodnoty. V první řadě je to lidskost v řízení. Také je třeba dosáhnout toho, aby se každý zaměstnanec stal velvyslancem své firmy. O úspěchu dnes rozhoduje i včasné zavedení strategie.

Nástupem informačního věku byly překonány mnohé premisy platné pro konkurenci ve věku průmyslovém. Již neplatí, že konkurenční výhoda je jen v rychlém zavedení nových technologií. Informační věk vyžaduje k dosažení úspěchu nové schopnosti. Schopnost mobilizovat a zužitkovat hmotná aktiva nebo neviditelná aktiva je mnohem více rozhodující než investování fyzických hmotných aktiv.

Cílem mé diplomové práce je projekt implementace metody Balanced Scorecard do firmy Vítex CZ, a.s. Začátek práce bude zaměřen na literární rešerši dostupných zdrojů týkající se problematiky Balanced Scorecard. Úkolem bude provést finanční analýzu tohoto podniku pomocí ekonomických ukazatelů s přihlédnutím ke konkurenceschopnosti, Pest analýzu, Porterovu analýzu a analýzu SWOT, které budou východiskem právě pro tvorbu projektu implementace Balanced Scorecard.

Dosavadní přístupy k měření a řízení výkonnosti firmy byly založeny na strnulém využívání účetních výkazů, dnes se od těchto postupů ustupuje a přechází se k novým metodám, jako je Balanced Scorecard. Metoda může pomoci ke kontinuálnímu zlepšování a zefektivňování činností, které vyúsťují do růstu hodnoty podniku. Prostřednictvím návrhů a opatření pomáhá k dosažení podnikových strategických cílů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VÝKONNOST PODNIKU

Podniky existují proto, aby vyráběly a distribuovaly výrobky a poskytovaly služby zákazníkům a sloužily všem ostatním, kteří jsou s vývojem podniku spjatí. To je jejich hlavní poslání. [9]

Za základní cíl podnikání každé firmy je obecně považováno zvýšení její tržní hodnoty v delším časovém období. Energií, která umožňuje chod firmy, je kapitál. A právě kapitál má již dlouho známou schopnost produkovat víc, než bylo do podnikání vloženo. Jestli tomu tak skutečně je, závisí ovšem na managementu firmy, který pečuje o efektivní využití zdrojů, diagnózu stavu firmy a včasnou preventivní obnovu aktiv. [7]

V dnešní době pojmy měření hodnoty a výkonnosti podniku patří k velmi často používaným pojmům ve všech společnostech, které se snaží prosadit. V praxi však tyto pojmy představují značně obsáhlý a široký problém, jehož řešení vyžaduje vysokou dávku vědomí, znalostí, zkušeností i intuice. Každý management podniku chce mít přehled o tom jak si podnik vede na trhu, jaké má postavení a chce si udržet vysokou úroveň svých konkurenčních výhod, musí výkonnost měřit a hodnotit. Měření a hodnocení výkonnosti podniku by tedy mělo být zpětnou vazbou pro management. Jedním z důležitých problémů řízení podniků je otázka měření jejich úspěšnosti. Který podnik je úspěšný? Podle čeho posuzovat úspěšnost podniků? Jaké kritérium zvolit, aby bylo možné sledovat úspěšnost v různých obdobích, resp. porovnávat s jinými podniky? Teorie i praxe se shodují v tom, že vyjádřením úspěšnosti je schopnost managementu podniku zhodnocovat disponibilní zdroje, tj. investované finanční prostředky.

Kapitál pro podnikání poskytují majitelé a věřitelé, přičemž za poskytnutí zdrojů požadují určitou úroveň zhodnocení své investice. Věřitelé požadovanou výnosnost vyjadřují úrokovou sazbou, výnos vlastníků představují výplaty dividend, resp. podílů z vytvořeného výsledku hospodaření a růst hodnoty jejich podílu na podniku. Není jednoznačně deklarován, ale zpravidla je vyšší než požadovaný výnos věřitelů z důvodu vyššího rizika zhodnocení investice, podstupovaného vlastníky.

Pokud podnik dokáže zhodnotit investované prostředky nad požadovanou úroveň věřitelů i vlastníků, vytváří "nadhodnotu", která zůstává vlastníkům podniku. Pro její označení se používá označení ekonomická přidaná hodnota (EVA).

Mezi tradiční ukazatele finanční výkonnosti podniku patří především ukazatele absolutní hodnoty zisku, hotovostních toků a ukazatele rentability. Na základě kritiky klasických ukazatelů vznikají a v podnikové praxi postupně zdomácňují nové přístupy, kde jako nejvyšší cíl podniku je akceptovat tvorbu hodnoty pro vlastníky. [8]  
V dnešní době významným nefinančním měřítkem výkonnosti podniku je metoda Balanced Scorecard.

## 2 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI FIRMY

### 2.1 Klasické ukazatele finanční výkonnosti

Základnou pro všechny informační disciplíny je na úrovni podniku jako celku finanční účetnictví, které zobrazuje přesnými metodickými postupy hospodaření podniku v průběhu celé jeho ekonomické aktivity. Tradiční způsob měření výkonnosti podniku je charakterizován ve strnulém používání finančních výkazů.

Vychází se z předpokladu, že existence podniku v tržním prostředí závisí na jeho schopnosti zhodnotit svojí činností vynaložené zdroje a vytvořit zisk. [10]

Hodnocení výkonnosti podniku pomocí finančních ukazatelů bylo a je doposud nejvíce používanou metodou. Důvodem je hlavně jejich snadná měřitelnost a veškerá data potřebná k jejich měření jsou snadno zjistitelná z podnikového účetnictví.

Hlavní ukazatele, které se používají:

1. Ukazatele odvozené ze zisku- tyto ukazatele se soustřeďují pouze na provozní výkonnost a ignorují efektivní využití kapitálu.
2. Ukazatele založené na cash flow- tyto ukazatele mapují veškeré peněžní toky napříč celého podniku. Podstatou jejich sledování je změna stavu peněžních prostředků. K nejoblíbenějšímu ukazateli patří pracovní cash flow, neboť zachycuje stav peněz vyprodukovaných a spotřebovaných provozní činností podniku.
3. Ukazatele rentability- jedná se o důležitý ukazatel, který měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. Tyto ukazatele měří čistý výsledek podnikového snažení, ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk podniku (po zdanění).
4. Ukazatele kapitálového trhu- Tyto ukazatele vyjadřují, jak je trhem (burzou, investory) hodnocena minulá činnost podniku a jeho budoucí výhled. Jsou výsledkem úrovně všech výše uvedených oblastí- likvidity podniku, využití aktiv, využití dluhů a výnosnosti podniku. [11]  
Nevýhodou těchto ukazatelů je, že nerozlišují kapitál, který produkuje efektivní růst.
5. Souhrnné ukazatele- se zaměřují na určení zdravého a nemocného podniku, přičemž za nemocný podnik je považován obvykle podnik s ohroženou likviditou. [8]

6. Soustavy poměrových ukazatelů- slouží k posouzení celkové finanční situace podniku. Poměrové ukazatele mají omezenou vypovídací schopnost, avšak mezi jednotlivými ukazateli existují vzájemné závislosti. Mezi nejpoužívanější ukazatel patří Dupontův rozklad (rozklad ROE). Čím více ukazatelů soustava obsahuje, tím přesnější vypovídá o finanční situaci podniku.

Většina tradičních ukazatelů je založena na účetních údajích a hlavně na účetním výsledku hospodaření. Neberou v úvahu pojem rizika, vliv inflace, nezabývají se časovou hodnotou peněz. Rovněž výsledek hospodaření může být ovlivněn různorodostí přijaté účetní politiky podniku (technika oceňování majetku, tvorba rezerv, odpisová politika, časové rozlišení nákladů a výnosů). (9)

Slabou stránkou je rovněž orientace na historické účetnictví, které nebere v úvahu změny tržních cen majetku a ignoruje změny kupní síly peněžní jednotky.

## 2.2 Moderní přístupy k měření výkonnosti podniku

Díky kritice tradičních ukazatelů vznikají nové metody měření výkonnosti podniku.

Jsou vytvořena nová kritéria, které by nové ukazatele měly splňovat:

- vykazovat co nejužší vazbu na hodnotu akcií (shareholders value);
- využívat co nejvíce data a informace poskytované účetnictvím, včetně ukazatelů;
- brát v úvahu kalkulaci rizika a rozsah vázaného kapitálu
- umožňovat hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniků;

Uvedené požadavky by měly být doplněny ještě o dva významné aspekty:

- ukazatel by měl umožňovat jasnou a přehlednou identifikaci jeho vazby na všechny úrovně řízení;
- ukazatel by měl podporovat řízení hodnoty; [5]

K velké nevýhodě těchto moderních přístupů je jejich implementace.

## 2.3 Měření a řízení výkonnosti podniku

Ukazatele výkonnosti jsou ukazatele, které měří pokrok směrem k cílovým hodnotám, buď přímo nebo nepřímo.

Hlavní výhody:

- poznáte, co je pro Vás důležité;
- dokážete změřit výsledky a nejen ty finanční;
- budete moci odměňovat pracovníky podle dosažených výsledků

V hierarchicky řízené společnosti, např. v průmyslovém podniku, lidé dělají především to, podle čeho jsou hodnoceni. Proto je velmi důležité, aby byly v podniku stanoveny ukazatele výkonnosti (měřené veličiny), které budou v souladu s jeho strategickými cíli.

Ukazatele popisují kvantifikovatelná a kvalitativní měření v podniku, která mohou být prováděna přímo a podle přesně definovaných kritérií. Každá organizace by měla sledovat a analyzovat ukazatele, aby porozuměla své výkonnosti a identifikovala příležitosti pro zlepšení. Některé ukazatele mohou být používány ke srovnání s konkurencí nebo požadavky trhu. Poté, co jsou nalezeny příčiny špatné výkonnosti, mohou být identifikovány přístupy k jejímu zlepšení. [18]

Střet mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný- což je jistě nezpochybnitelné- a strnulý model finančního účetnictví dal vzniknout nové metodě, která zachovává tradiční finanční měřítka. BSC doplňuje měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti.

### 3 BALANCED SCORECARD

V podniku se ztrácejí nemalé hodnoty v důsledku toho, že chybí celostní vědomí nákladů a výnosů, že hospodářské plány a výkazy známé „nahore“ se nedostávají dost jasně a průhledně „dolů“, podnikové funkce působí odděleně, jejich mluva je vzdálená takže nakonec podnikové hospodaření, jež by mělo být vrcholným společným zájmem celého podniku, se utápí v izolovaném odborničení. Proto si už dlouho uvědomujeme, jak je potřebná podniková synergie. Poslední léta přinesla navíc diskuse o tom, co je lepší, zda manažerské účetnictví, německý controlling nebo české podnikové a vnitropodnikové účetnictví. Jako nový argument silně zazněl podnět americké Balanced Scorecard. [13]

Metoda BSC vznikla v devadesátých letech, kdy Robert S. Kaplan (profesor prestižní Harvard Business School) spolu se svým kolegou Davidem P. Nortonem provedli výzkum s názvem „Měření výkonnosti podniku“. Vznik metody byl reakcí na špatnou vypovídací schopnost finančních ukazatelů jako měřítko výkonnosti podniku. Doslovný překlad BSC je „vyvážený lístek na skóre“. Tento koncept by měl stručně řečeno vyvážit celý systém hodnocení výkonnosti a změnit naše dosavadní soustředění a téměř absolutní preferování finančních ukazatelů.

Každý účelově orientovaný systém musí být řízen. Ten, kdo ho řídí, potřebuje pomůcky, kterými může měnit chování systému. Řízení v tomto smyslu znamená ovlivňovat chování lidí prostřednictvím informací. Musíme být schopni předvídat a hodnotit, jaké účinky budou námi poskytnuté informace mít na chování systému. Pokud budeme korektně chápat vztahy mezi sledovanými a řízenými jevy, jsme schopni plánovat a sdělovat informace vztahující se k budoucnosti. Neměli bychom se tedy ptát, jaké jsou výsledky za minulé období, ale proč jsou či nejsou takové, jaké jsme očekávali. Zjevně potřebujeme informace, které popisují vztahy mezi vstupy a výstupy. Potřebujeme chápat řízený systém komplexně. [19]

Tradiční metody které měří pouze finanční výsledky firemních aktivit již v dnešní době nedávají správnou výpověď, neboť více než 80% tržní hodnoty společnosti často tkví v nemateriálních aspektech a intelektuálním kapitálu (lidské zdroje, procesy, značky). Přístup založený na Balanced Scorecards identifikuje 4 hlavní hlediska, na



kterých může firma (v závislosti na své vizi a strategii) založit cíle a měřitelné parametry jejich naplnění a tak implementovat svoji strategii ve všech klíčových oblastech firemního řízení. [17]

Správně sestavený BSC by měl konkretizovat cíle v různých perspektivách tak, aby je bylo možno měřit, porozumět jejich souvislostem, což umožní jejich řízení a ověřování. [14]

Implementace konceptu do podniku není jednorázovou akcí, nýbrž dlouhým a složitým procesem a musí procházet napříč celým podnikem. BSC propojuje strategické oblasti s operativními.

Metoda BSC je dobře kombinovatelná s technikami jako ABC a zejména pak EVA, přičemž ukazatel EVA je schopen sumarizovat úspěšnost firmy do jediného manažerského souhrného hodnotového měřítka. Je nutné si taky uvědomit, že metoda BSC by neměla být postavena pouze na vstupech a výstupech finančního účetnictví, ale měla by převážně využívat široké informační základny, poskytnuté manažerským účetnictvím. [15]

Metoda zaměřuje svou pozornost zejména na tyto perspektivy.

### **3.1 Balanced Scorecard jako manažerský systém**

Mnoho podniků již má takový systém měření výkonnosti, který v sobě zahrnuje jak finanční tak i nefinanční měřítka výkonnosti. Nefinanční měřítka jsou ale převážně využívána pouze pro místní zlepšení, při práci se zaměstnanci a se zákazníky, naopak finanční měřítka jsou využívána vrcholovým managementem, aby sčítala výsledky práce podřízených. BSC zdůrazňuje, že obě měřítka musejí být součástí informačního systému, který je dostupný na všech úrovních v podniku. Zaměstnanci na nižších úrovních musejí pochopit finanční důsledky svých rozhodnutí a činů, vrcholový management musí rozumět hybným silám zajišťující dlouhodobý finanční úspěch.

BSC je více než jen systém měřítek, inovativní podniky jej používají jako strategický manažerský systém.

### 3.2 Perspektivy Balanced Scorecard

Podle autorů se jednotlivé dimenze výkonnosti firmy, které by měly být sledovány, analyzovány a řízeny nazývají perspektivami. Tyto perspektivy jsou minimálně čtyři: finanční, zákaznická, procesů firmy a učení se a růstu Obr. 1.



Obr. 1 Balanced Scorecard [5]

#### 3.2.1 Finanční perspektiva

Základní otázkou finanční perspektivy je:

„Jaké cíle vyplývají z finančního očekávání našich investorů?“ [1]

Jde hlavně o sledování spokojenosti vlastníků- uspokojování jejich zájmů, aby pro ně byla firma dostatečně výkonným strojem na peníze, zdrojem prestiže a moci. [6]

Celoorganizační finanční strategie se točí kolem otázek, do čeho investovat, jak vyvažovat riziko a jak si vytvořit investorskou značku. Firmy (jako jsou Berkshire Hathaway, FMC Corporation nebo Textron) vytváří hodnotu hlavně díky své mimořádné schopnosti alokovat kapitál mezi své provozní jednotky. [16]

Finanční cíle se během životního cyklu firmy můžou lišit Tab. 1. Existují tři fáze:

- růst;
- udržení se;
- největší výnosy, sklizeň;

### **Růst**

Růstové podnikatelské jednotky se nacházejí v rané fázi svého životního cyklu. Výrobky nebo služby mají vysoký růstový potenciál. Celkovým finančním cílem pro jednotku v růstové fázi bude procentuální míra růstu obratu a míra růstu prodeje v cílových segmentech, zákaznických skupinách a regionech. [5]

### **Udržení**

V této fázi se nachází převážná většina podniků, kdy stále přitahují investice a je od nich vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. Firmy se snaží udržet si nebo zvýšit svůj podíl na trhu. V této fázi se používají finanční cíle zaměřená na ziskovost. K hodnocení výkonnosti podniku se používají měřítka jako jsou návratnost investic (ROI), výnosnost vloženého kapitálu (ROCE) nebo přidaná hodnota EVA.

### **Největší výnosy, sklizeň**

Některé podniky dosáhnou fáze zralosti, kdy chtějí sklízet plody investic uskutečněných v předchozích dvou fázích. Takové podniky již neprovádějí rozsáhlé investice, hlavním cílem je maximalizace přítoku hotovosti. Obecným ukazatelem je provozní cash flow.

*Tab.1 Cíle podniku v různých fázích [vlastní]*

Fáze podniku	Cíle podniku
Růst	Růst prodeje na nových trzích, získání nových zákazníků, nové výrobky a služby
Udržení	Ziskovost, ROCE, provozní a hrubý zisk
Největší výnosy, sklizeň	Co nejvyšší cash flow, okamžitá a zaručená návratnost investic

Každé ze tří strategií odpovídají tři finanční oblasti Tab. 2., které ji podporují:

- růst obratu a mix výrobků a služeb (marketingový mix);
- snižování nákladů, zvyšování produktivity;
- využití zdrojů, investiční strategie;

Tab.2 Měření strategických finančních témat [5]

	Strategická témata		
	Růst obratu, mix výrobků a služeb	Snížení nákladů, zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Růst	Míra růstu prodeje podle segmentu Procento obrátů z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrát na zaměstnance	Investice Výzkum, vývoj
Udržení	Podíl na cílových zákaznických a účtech k Křížový prodej Procento obrátů z nových výrobků, ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje	Míra pracovního kapitálu, ROCE, ukazatele využití zdrojů
Skřízeň	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady	Doba návratnosti, výkonnost

Finanční cíle představují dlouhodobé cíle podniku- zajištění vysoké návratnosti kapitálu investovaného do podnikatelské jednotky. BSC není s tímto cílem v rozporu, může tyto finanční cíle vyjádřit a přizpůsobit je podnikatelské jednotce. Finanční perspektiva umožňuje podniku definovat nejen metodu, podle níž se bude posuzovat, zda je podnikání z dlouhodobého hlediska úspěšné. Hybné síly této perspektivy je třeba přizpůsobit odvětví, konkurenčnímu prostředí a podnikové strategii. [5]

BSC využívá tyto ukazatele výkonnosti podniku:

- rentabilita vlastního kapitálu ROE, rentabilita vloženého kapitálu ROI, rentabilita dlouhodobých zdrojů ROCE, provozní Cash Flow, Ekonomická přidaná hodnota EVA, tržní přidaná hodnota MVA;

### 3.2.2 Zákaznická perspektiva

Základní otázkou zákaznické perspektivy je:

„Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?“ [1]

Zákazníci jsou vnímáni jako základní element systému, protože pouze jestliže zákazník je ochoten uznat a zaplatit přidanou hodnotu, kterou mu firemní produkce nabízí, tak má firma šanci na efektivní fungování a dlouhé přežití na trhu. [6]

V modelu BSC je zákazník považován za spotřebitele zboží nebo služby, sponzora nebo donátora.

Spokojený zákazník je vzácným aktivem. Hodnota dobrého jména získaného na základě pozitivních vztahů se zákazníky se proměňuje v potenciál opakovaných nákupů a rozšíření pozitivního vztahu také na další výrobky a služby, které firma poskytuje. Firmy které mají stejnorodé prodejní jednotky, kladou důraz na podporu standardizace svých jednotek, tak aby zákazníkům v jakémkoliv místě poskytovaly jednotné zboží a služby ve stejné kvalitě, která posiluje a umocňuje firemní značku. [16]

Kromě úsilí zaměřeného na uspokojení potřeb zákazníků musejí manažeři podniku v zákaznické perspektivě převést strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznický orientovaných cílů. Podniky, které se snaží být pro každého vším, obvykle končí tím, že jsou pro všechny ničím. [5]

Podniky musejí identifikovat a vybrat ty tržní segmenty , ve kterých se chtějí prosadit a stanovit si hodnotové výhody které budou v cílovém segmentu poskytovat.

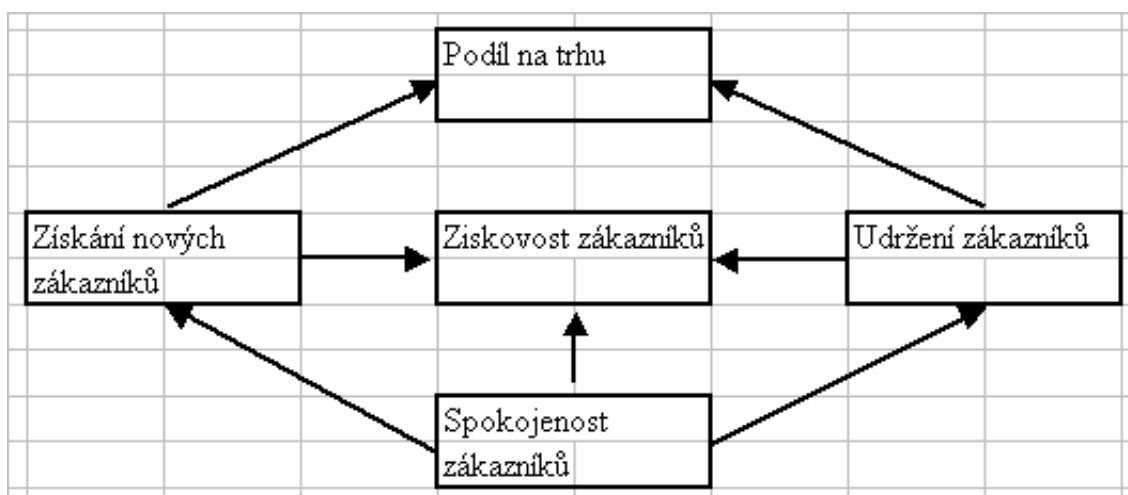
#### Segmentace trhu

Obecně platí, že současní a potenciální zákazníci nejsou homogenní, mají různé preference a rozdílně hodnotí vlastnosti výrobků a služeb. Určení strategie je založeno na hloubkovém průzkumu trhu, kterým různým segmentům trhu přiřazuje specifické vlastnosti a preference. Někteří manažeři chtějí uspokojit všechny zákazníky, to sebou ale nese riziko, že podnik nic pro nikoho neudělá dobře.

### Základní skupina měřítek

Obr. 2 ukazuje základní skupinu měřítek zákaznických výstupů, které lze použít pro všechny typy podniků. Obsahuje následující měřítka:

- podíl na trhu;
- udržení zákazníků;
- získání nových zákazníků;
- spokojenost zákazníků;
- ziskovost zákazníků;



Obr. 2 Zákaznická perspektiva- základní měřítka [5]

### Podíl na trhu

Odráží podíl obchodu na daném trhu (vyjádřeno v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaných položek). [5]

O velikosti trhu poskytují informace různé obchodní asociace, vládní statistické organizace atd.

### **Získávání nových zákazníků**

Měří absolutně nebo relativně míru, jakou podnikatelská jednotka získává nové zákazníky nebo zakázky. [5]

Cílem každého podniku je zvýšení počtu svých zákazníků. Většina společností lákají nové zákazníky rozsáhlými reklamními kampaněmi a mohou měřit odezvu a náklady na získání nového zákazníka.

### **Udržení zákazníků**

Sledujeme v absolutních nebo relativních číslech míru, s jakou si podnik uchovává vztahy se zákazníky a pečuje o ně. [5]

Podnik by se měl převážně soustředit na udržení si stálého zákazníka, protože ztráta tohoto zákazníka znamená pro firmu ztrátu stabilního příjmu. Jen věrný zákazník je spokojen.

### **Spokojenost zákazníků**

Stanovujeme úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody. [5]

Měřítka spokojenosti zákazníků poskytují zpětnou vazbu o úrovni podniku. Péči o zákazníka nesmíme nikdy podceňovat, a pro úplné uspokojení zákazníka jen základní spokojenost nestačí.

### **Ziskovost zákazníků**

Měří čistý zisk, který zákazník nebo tržní segment přináší po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka. [5]

Dosažení úspěchu v předešlých čtyřech zákaznických měřítkách ještě nezaručuje, že podnik má ziskové zákazníky. Firma je úspěšná tehdy, pokud své výrobky nebo služby prodává se ziskem. I když je spokojenost zákazníků a vysoký tržní podíl příslibem vyšších finančních výnosů, budou podniky pravděpodobně měřit nejen objem zakázek, ale také ziskovost zákazníků v jednotlivých segmentech viz. Tab. 3.

Tab.3 Ziskovost cílových segmentů a zákazníků [5]

Zákazníci	ziskoví	neziskoví
Cílové segmenty	udržet	převést
Necílové segmenty	monitorovat	eliminovat

Měření hodnotových výhod zákazníka je základem úspěchu každého podniku. Za výhody považujeme ty vlastnosti výrobků a služeb, díky nimž je budována loajalita a spokojenost zákazníků.

Hodnotové výhody lze rozdělit do tří kategorií:

- vlastnosti výrobků a služeb;
- vztahy se zákazníky;
- image a pověst podniku;

### 3.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Základní otázkou podnikových interních procesů je:

„Jaké cíle týkající se podnikových interních procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?“ [5]

Velké společnosti mají příležitost vytvářet úspory z rozsahu činností a zvyšovat tak svou konkurenční výhodu a hodnotu pro akcionáře. Organizace úspor z rozsahu mohou dosahovat tím, že se zaměří na procesy, jež společně vyžadují více jejich podnikatelských jednotek. [16]

V podniku probíhají různé procesy, které je třeba optimalizovat tak, aby výsledek uspokojil zákazníka a současně byl proveden co nejehospodárněji. Vyhodnocuje se čas, kvalita a náklady na interní firemní procesy. [6]

Většina měření výkonnosti je zaměřena na zlepšení existujících provozních procesů. BSC doporučuje, aby manažeři definovali úplný interní hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem, pokračuje provozním procesem a končí prodejním servisem, které přidávají výrobkům a službám hodnotu.



Všechny podniky se nyní pokoušejí zlepšit jakost, zkrátit dobu cyklu, zvýšit výnosy a snížit náklady.

### **Hodnotový řetězec interních podnikových procesů**

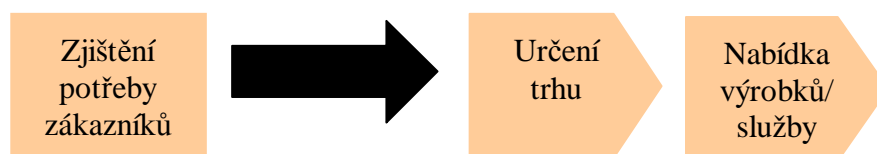
Každý podnik má jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty. Základní model hodnotového řetězce může být pouze šablonou, kterou si může podnik při přípravě této perspektivy upravit.

Tento model zahrnuje tři základní procesy:

- inovační proces;
- provozní proces;
- poprodejní servis;

#### **Inovační proces**

V rámci inovačního procesu podnik provádí výzkum nových potřeb zákazníka, a na základě těchto výsledků inovuje dosavadní výrobek nebo službu a určuje cílový trh, viz. Obr. 3. Schopnost být efektivní a dostatečně rychlý v inovačním procesu je pro mnohé podniky v dnešní době velmi důležitým faktorem úspěchu.



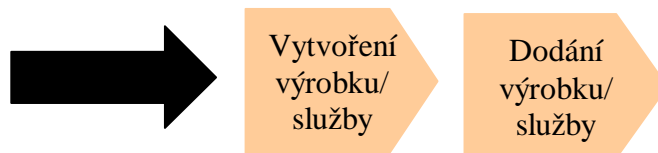
*Obr. 3 Perspektiva interních podnikových procesů- inovační proces [vlastní]*

#### **Provozní proces**

Začíná objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobků a služby, viz. Obr. 4.

Bezporuchový provoz a snižování výrobních nákladů a nákladů na služby jsou stále velmi důležitými cíli. Dnes, kdy se výroba vyznačuje krátkými dobami cyklu, vysokou jakostí a v popředí stojí zákazník, se ustupuje od sledování těchto procesů pomocí finančních měřítek (nákladů, rozpočtů, odchylek). Podnik se soustředí na kvalitu procesů a měří:

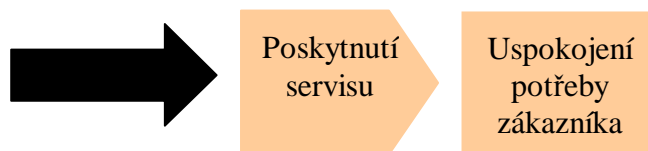
- dobu celého procesu;
- kvalitu procesů;
- náklady a produktivitu procesů;



Obr. 4 Perspektiva interních podnikových procesů-  
provozní proces [vlastní]

### Poprodejní servis

Poslední fází hodnotového řetězce je poprodejní servis, viz. obr. 5. Ten zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních produktů a zpracování plateb. [5]



Obr. 5 Perspektiva interních podnikových procesů-  
poprodejní proces [vlastní]

### 3.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Základní otázkou perspektivy učení se a růstu je:

„Jaké cíle týkající se perspektivy učení se a růstu bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“ [1]

Největší příležitostí, v níž může organizační ústředí sehrát užitečnou roli, je rozvoj a sdílení klíčových nehmotných aktiv: lidí, technologií, kultury a vůdčího potenciálu. Mnohé dnešní podniky cílevědomě řídí šíření nápadů svými organizačními strukturami. [16]

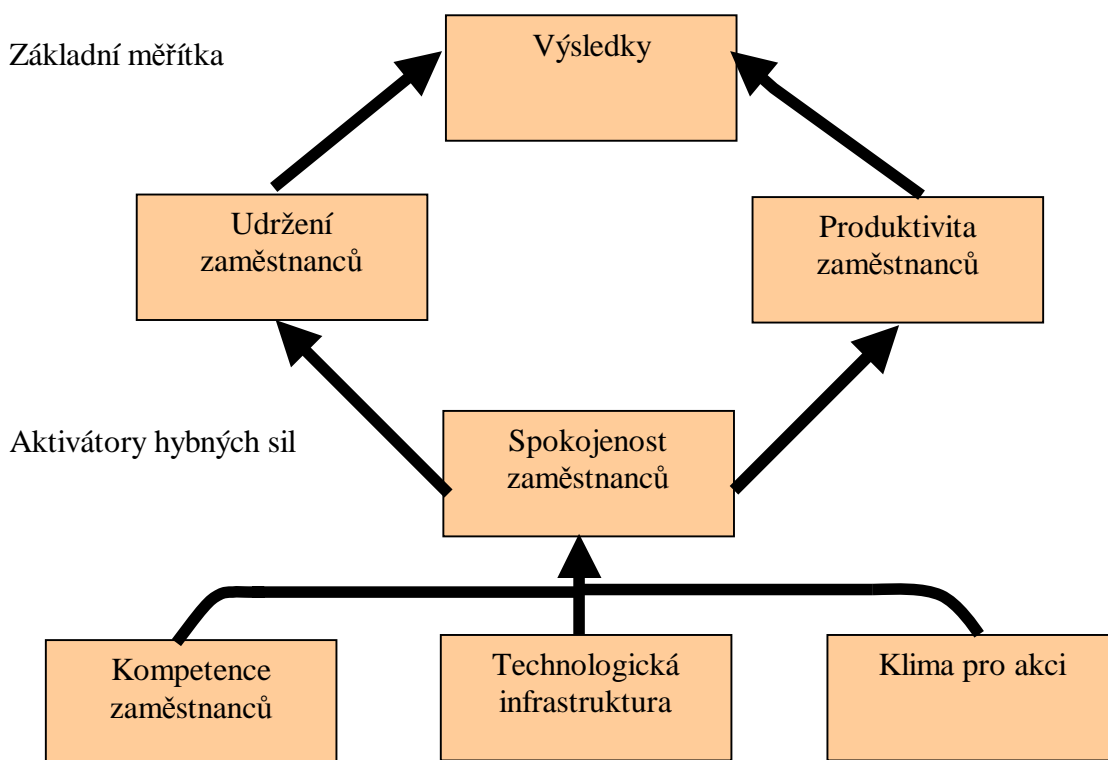
Schopnost dosáhnout ambiciózní finanční a zákaznické cíle a cíle interních procesů závisí na schopnostech podniku učit se a růst. To umožní tři skupiny zdrojů: zaměstnanci, informační systémy a podnikové procedury. Dosažení vysoké výkonnosti vyžaduje vysoké investice do lidí, systémů a procesů. [8]

Mezi klíčové oblasti této perspektivy patří:

- schopnost zaměstnanců;
- schopnost informačních systémů;
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost;

### Schopnost zaměstnanců

Jednou z nejdramatičtějších změn v manažerském myšlení je změna role zaměstnanců. Dělníci byli najímáni, aby vykonávali fyzickou práci, ne aby mysleli. Dneska je takřka všechna rutinní práce automatizována. Taková změna vyžaduje důkladnou rekvalifikaci, mobilizaci jejich potenciálu a tvůrčích schopností. [5]



Obr. 6 Rámec měření učení se a růstu [5]

Většina podniků používá zaměstnanecké cíle převzaté ze tří skupin výstupních měřítek

- spokojenost zaměstnanců;
- udržení zaměstnanců;
- produktivity zaměstnanců;

### 3.3 Implementace BSC

Konečný efekt BSC závisí především na úspěšné implementaci tohoto systému řízení. Zavedení systému řízení s podporou BSC znamená daleko více než jen převedení čtyř základních perspektiv na příslušnou obchodní jednotku. Implementace změní celý systém řízení v podniku. Nejosvědčenější koncept podle Horvath Partners se skládá z pěti základních bodů. [1]

1. Vytvoření organizačních předpokladů- zavedení koncepčních pravidel a zabezpečení pravidel týkajících se zajištění vlastního projektu implementace. Dalším důležitým krokem je stanovení perspektiv, každá firma si stanoví svoje vlastní, maximální počet perspektiv by neměl být vyšší než šest z důvodu srozumitelnosti.
2. Vyjasnění strategie- BSC nevytváří novou strategii podniku, pouze ji konkretizuje a převede do cílů, které jsou v souladu se strategií podniku.
3. Tvorba BSC- tvorba BSC vyplývá z pěti základních kroků:
  - vymezení strategických cílů;
  - propojení strategických cílů řetězcem příčin a následků;
  - výběr odpovídajících měřítek;
  - stanovení cílových hodnot;
  - volba strategických akcí;
4. Řízení procesu rozšíření- tato fáze spočívá v aplikaci BSC na více organizačních jednotek, tzv. Vertikální a horizontální integrace cílů.
5. Zajištění nepřetržitého používání- zajištěním nepřetržitého používání a propojení BSC s manažerským systémem řízení vzniká organizace, která se flexibilně přizpůsobuje strategii. [1]

BSC klade vysoké požadavky na komunikaci a spolupráci zainteresovaných účastníků a jak ukazuje praxe, podcenění této základní komponenty je jedním ze základních příčin neúspěchu implementace BSC.

V praxi vypadá BSC tak, že se definují:

- záměry , cíle a mezicíle nutné k uskutečnění podnikové mise a vize;
- měřítko a ukazatele výkonnosti jejich plnění;
- cíle nebo očekávané hodnoty pro definování měřítko a ukazatele výkonnosti;
- kroky a aktivity nutné k dosažení cílů, mezicílů a záměrů; [20]

Cílem každého systému měření by měla být motivace všech manažerů a zaměstnanců. Podniky, které dokáží převést svou strategii do měřicího systému, snadněji realizují strategii. Komunikace soustřeďuje pozornost manažerů a zaměstnanců na kritické hybné síly, které jim umožňují přizpůsobit investic, iniciativy a akce strategickým cílům.

### 3.4 Přínosy BSC

Mezi hlavní přínosy metody BSC patří zejména tyto:

1. Metoda umožňuje průběžnou kontrolu plnění strategických cílů.
2. Díky poskytnutému přehledu o výkonnosti všech podnikových procesů, je manažerům umožněno efektivní řízení těchto procesů.
3. Dojde převedení strategie do praxe a propojení s operativními činnostmi.
4. BSC umožňuje zkvalitnit řízení a zlepšit alokaci zdrojů.
5. Dochází k propojení všech řídicích stupňů a zaměření se na stejné cíle, které jsou všem srozumitelné.
6. Každý zaměstnanec ví co je po něm požadováno, ví za co je zodpovědný a podle toho je i odměněn.
7. Rozhodování manažerů je efektivnější a méně riskantní.

### 3.5 Nevýhody BSC

I když v dnešní době stále více podniků přistupuje k zavádění této metody, objevují se i kritické ohlasy. Mezi hlavní nevýhody patří zejména:

1. Neuskutečnitelnost vize a strategie- je to případ , kdy podnik není schopen převést strategii a vizi do srozumitelných a uskutečnitelných akcí.
2. Nedefinovaná měřítka- zatímco finanční nebo manažerské účetnictví pracuje s jasně definovanými měřítky, metoda BSC měřítka jednotně nedefinuje. Ta se musí najít, ačkoliv v některých částech BSC je to značně obtížný úkol.
3. Metoda BSC je značně obsáhlou koncepcí a při zavedení se potýká s přílišnou pracností.
4. Na nižších úrovních se můžeme potýkat s neochotou při zavádění, zaměstnanci se bojí že budou měřeni a hodnoceni.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY VÍTEX CZ



Obr. 7 Logo firmy [22]

### 4.1 Profil firmy

Název:	Vítex CZ a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo:	Mlýnská 545, Bystřice pod Hostýnem
Vznik:	1992
Jednatel:	Josef Janečka
Počet zaměstnanců (2007):	22
Základní kapitál:	7 mil. Kč



Obr. 8 Umístění sídla firmy v rámci ČR [22]



## 4.2 Historie firmy

Firma VITEX CZ, a.s. sídlí ve městě Bystřice pod Hostýnem, které leží asi 30 km severně od Zlína.

Společnost vznikla v roce 1992 rozpadem výrobního družstva Lipta Liptál u Vsetína a následným odkoupením strojů a zařízení včetně skladových zásob a převzetím zaměstnanců. Došlo ke změně sídla a místa výroby do Bystřice pod Hostýnem do nově zakoupených vlastních prostor. V prvních letech firma zaměstnávala pouze 15 osob a specializovala se na výrobu zboží ponožkového typu.

V roce 1999 firma byla transformována do akciové společnosti s předmětem podnikání *Pletařská výroba*. Jediným akcionářem a předsedou představenstva je Josef Janečka. Vzhledem k tomu, že výroba pletených ponožek je ryze sezónní a v letních měsících se vyrábělo pouze na sklad, podniku unikalo zisk a zároveň přicházel o cenné finanční prostředky. Proto byla výroba rozšířena také na profi svetry s aplikacemi. Tato výroba se postupně rozvíjela a stala se hlavním výrobním programem. Požadavky na výrobu byly ovšem mnohem vyšší než výrobní možnosti a bylo zřejmé, že je nutné uvažovat o vyšší formě podnikání a hledat více prostoru pro výrobu.

V roce 2005 a následném roce 2006 firma procházela malou krizí, kdy došlo k výraznému poklesu zakázek a podnik byl nucen propustit část svých zaměstnanců. V témž roce byla firma nucena prodat veškeré prostory a přestěhovala se do nových pronajatých prostor na Mlýnské ulici v Bystřici pod Hostýnem.

## 4.3 Výrobní program

Strojovým vybavením, používaným materiálem a provedením se společnost řadí mezi významné firmy na našem trhu.

Hlavním předmětem výroby je výroba svetrů, vest, ponožek, podkolenek, šál, kulichů, čepic a jiných pletených výrobků.

Společnost se uplatňuje na českém trhu zejména ve:

**Státní zakázky**

- celní správa;
- vězeňská služba;
- policie;
- zařízení služeb MV ČR;
- civilní obrana;
- České dráhy;
- armáda České republiky;
- hasičský záchranný sbor;

**Uniformované organizace**

- dopravní podniky;
- bezpečnostní služba;
- záchranné služby;
- oblečení pro supermarkety;

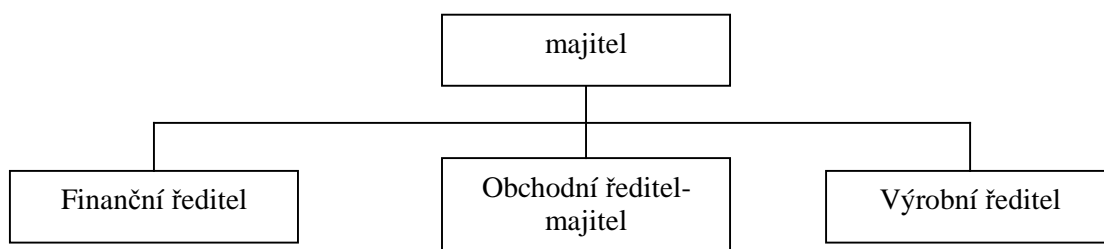
**4.4 Vývoj počtu zaměstnanců***Tab.4 Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní]*

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Průměrný počet zaměstnanců	43	44	46	42	31	29	22
- z toho řídících	3	3	3	4	4	4	4
Výše osobních nákladů na zaměstnance (tis. Kč)	6 632	7 507	6 349	5 874	5 446	5 908	4 678
- z toho na řídicí pracovníky	545	936	836	1 237	1 844	1 450	990

Od roku 2000 do roku 2002 se firma snažila udržovat stabilní počet zaměstnanců. V roce 2003 ale došlo ke snížení počtu zaměstnanců o 4 zaměstnance a v roce 2004 dokonce o 11 zaměstnanců. Příčinou je zvyšující se konkurence zejména asijských zemí s postupující liberalizací obchodu s textilními výrobky a recese textilního průmyslu v Evropě. Od roku 1998 do roku 2003 ukončilo činnost 208 podniků, které

zaměstnávaly 5 681 pracovníků. V následujících letech se počet zaměstnanců neustále snižoval, až se v letošním roce ustálil na 22 zaměstnancích.

#### 4.5 Organizační struktura



*Obr. 9 Organizační struktura firmy Vítex CZ [vlastní]*

Jelikož je Vítex CZ velmi malou firmou, její organizační struktura není příliš složitá a skládá se pouze z finančního ředitele, který se stará o chod společnosti po stránce účetní a finanční a výrobního ředitele, který má na starosti celý výrobní koloběh, od zásobování, přes samotnou výrobu až po balení výrobků. Nejdůležitější osobou je majitel firmy, kterému je vše podřízené a rovněž má na starosti veškerou obchodní činnost firmy.

#### 4.6 Systém měření jakosti

Firma velmi úspěšně navázala kontakty na státní sektory pro pletené profi-uniformované ošacení. Postupem času získali potřebné certifikáty a také některé výrobky opatřili chráněnými vzory na patentním úřadu. Dále získali katalogové listy potřebné pro výrobu výstrojních součástí některých organizací. 10. dubna 2001 se firma stala držitelem certifikátu ISO 9002 a téhož roku jej úspěšně obhájila a v roce 2002 přibyl certifikát ISO 9001.

## 4.7 Poslání společnosti

Poslání firmy Vítex CZ a.s. nikde nenajdete v písemné formě, to ale neznamená, že poslání firmy neexistuje. Firma je výrobní podnik, jehož hlavním předmětem výroby je výroba pletářského ošacení zejména pro státní a uniformované organizace. Snaží se prosadit i v zahraničí a každoročně se účastní řady výběrových řízení kde je konkurence obrovská.

Jelikož je Vítex CZ a.s. velmi malou výrobní firmou s průměrným počtem zaměstnanců pod 30, hlavním posláním je:

„Rozvoj rentabilní a rozšiřující se podnikatelské činnosti na základě dosahování vynikajících výsledků v oblasti služeb, kvality, odbornosti a hodnoty, kterou poskytujeme všem našim zákazníkům.“

## 4.8 Vize společnosti

Usilujeme o stabilní a silnou pozici na českém trhu s cílem dosáhnout srovnatelné úrovně našich společností s firmami Evropské unie.

Nejdůležitější hodnoty a body, které uznáváme:

- nabízet jen výrobky, které jsou v maximální kvalitě a provedení;
- spolupracujeme jen s kvalitními a spolehlivými dodavateli;
- preferujeme korektnost vůči všem klientům, zaměstnancům a dodavatelům;
- flexibilita je naší velkou výhodou;
- porozumění klientům, snaha o splnění všech přání zákazníka;
- inovovat a odvážně se vyvíjet;
- neexistuje nic, co se nedá zlepšit;
- dobrá pověst;

## 4.9 Současný způsob měření výkonnosti

Hodnocení výkonnosti společnosti vychází z toho, že podnik je velmi malou výrobní firmou, kde pouze tři zaměstnanci se starají o bezproblémový chod celého podniku od získávání zákazníků, přes výrobu až po ekonomickou činnost firmy. V minulých letech byly ve firmě zpracovány dvě bakalářské práce, které měly za úkol zpracovat finanční analýzu. Za nejvhodnější ukazatele ve finanční analýze byly použity ty, které vychází z účetních výkazů. Byla to především horizontální a vertikální analýza účetních výkazů a analýza poměrových ukazatelů (zadluženost, rentabilita, likvidita, aktivita).

Firma na konci účetního období má povinnost zpracovat účetní výkazy (rozvaha, výsledovka, cash flow, včetně povinných příloh). Na základě těchto výkazů firma vyvozuje závěry, a sleduje zejména:

- zda je podnik schopný dosáhnout zisku;
- provádí srovnání různých nákladových druhů s roky předešlými;
- sleduje vývoj tržeb v jednotlivých obdobích;
- výskyt reklamací;

Pro tato srovnání firma nepoužívá žádné speciální postupy, měřítka ani nevyužívá služeb žádného poradce nebo analytika. Výsledky jsou zpracovány ve formě, která vyhovuje potřebám firmy, nejsou nikde zveřejněny neboť slouží pouze pro podnikové účely.

Další oblastí, na kterou se podnik zaměřuje při řízení výkonnosti je sledování efektivity práce a vytíženosti pracovní síly.

## 4.10 Charakteristika odvětví

V rámci Odvětvové klasifikace ekonomických činností jsou textilní výrobky zařazeny do oddílu 17. Výroba pletených a háčkových výrobků, do které spadá firma Vítex CZ je v pododdílu 17.7. Za specifický rys tohoto oddílu je považována jejich závislost na kooperacích vzhledem k předchozím technologickým stupňům. Největší zastoupení na tržbách v tomto oddílu měl obor 17.5 (výroba ostatních textilních výrobků kromě

oděvů) a to se 35 %, oddíl 17.7 se podílel na tržbách pouze 4%. Celkově se toto odvětví podílelo na tržbách zpracovatelského průmyslu 1,7 %. K největším firmám na našem trhu patří Kordárna, a.s. a Juta, a.s. Na vývoj tržeb měl pozitivní vliv vstup ČR do EU v roce 2004, v roce 2005 byl zaznamenán naopak pokles způsobený dokončenou liberalizací obchodu s textilními výrobky. Z hodnocení produkčních charakteristik vyplývá, že v roce 2006 došlo k růstu výroby a tržeb a poklesu zaměstnanců. To svědčí o zavádění nových výrobních inovací, modernizaci a restrukturalizaci. Největší podíl v zahraničním obchodu zaujímá výměna se zeměmi EU, do Německa bylo vyvezeno zboží za 17,7 mld. Kč, do Itálie za 6,4 mld. Kč. Tuzemská spotřeba v roce 2006 vzrostla o 5,7 %. Rostoucí konkurence je patrná z vývoje tohoto odvětví ve světě. Nejvyšší meziroční nárůst textilní výroby zaznamenaly o více než 15 % v Číně a Bangladéši. Oproti tomu v EU poklesla zaměstnanost o 5,9 % a produkce o 1,9 %.

## 4.11 Analýza vnějšího prostředí- Pest analýza

### 4.11.1 Politické faktory

Pro podnik je politická situace v zemi klíčovým atributem v získávání zakázek. 50% objemu výroby připadá na státní sektor, proto se firma velmi zajímá o situaci na české politické scéně. V současné době není situace příliš příznivá, neustále se mění obsazení v klíčových funkcích a s rozdělováním peněz na státní zakázky se váhá. Také z důvodu nedostatku peněz se neustále snižují počty zaměstnanců ve státních organizacích, což pro podnik znamená menší objem objednaných výrobků a tím i pokles tržeb.

Na začátku letošního roku vešla v platnost reforma veřejných financí, z čehož nejvýznamněji se dotkla daní z příjmu, a to jak fyzických, tak i právnických osob.

#### Hlavní změny týkající se daně z příjmů právnických osob:

- snížení sazby daně z příjmů právnických osob až na 19 % ;
- nová pravidla pro daňovou uznatelnost finančních nákladů;
- osvobození příjmů z prodeje podílů od daně;

- zrušení omezení pro vstupní cenu osobních automobilů;
- zavedení povinnosti závazného posouzení daňových důsledků některých transakcí finančním úřadem;

Jednou z daňových oblastí, které zákon upravuje, je daň z příjmů právnických osob. Nejdůležitější změnou novely je bezesporu změna samotné sazby daně z příjmů právnických osob. Současná 24 % (2007) daň bude do roku 2010 postupně klesat, a to až k 19 %, což bude velkou motivací pro všechny firmy, které místo odvodu peněz do státní pokladny tyto prostředky mohou použít na rozvoj.

K důležitým změnám patří také skutečnost, že se pro právnické osoby nově zavádí osvobození příjmů z prodeje podílů na dceřinných společnostech. Osvobozeny budou příjmy jednak z prodeje akcií, jednak z prodeje obchodních podílů.

Další změna, která se přímo dotýká podniku, je zvýšení minimální mzdy a to na 8 000Kč. Tato opatření vedou k tomu, že se zvýší mzda i takovému zaměstnanci, který by ji za jiných okolností nezískal a podniku se tím výší výdaje.

Další oblasti, které se dotkla reforma je oblast sociálních dávek. Do sociální oblasti můžeme zahrnout změny týkající se dávek státní sociální podpory, dávek pomoci v hmotné nouzi či sociálních služeb. Všechny tyto dávky byly sníženy, což jednoznačně vede k nižším příjmům, ale k větší motivaci zaměstnanců k práci.

V minulých letech vláda nastolila politiku boje proti korupci, zavedla speciální týmy v boji proti korupci a začala fungovat protikorupční linka, kde má každý příležitost anonymně udat korupci. S tímto problémem se potýká řada firem a ne jinak tomu je i ve státních zakázkách, kdy rozhoduje výše úplatku před cenou a kvalitou.

V současné době ministerstvo zpracovává do právního řádu směrnice 2007/3/ES a 2007/4/ES formou novel vyhlášek č. 92/1999 Sb. a č. 93/1999 Sb. s předpokládaným datem nabytí účinnosti v únoru roku 2008, kterou se stanoví způsob označování textilních výrobků údaji o složení materiálu. Výše uvedenými předpisy je v rámci EU zajištěna shodná informovanost a ochrana spotřebitele před klamavým označováním údaji o materiálovém složení textilních a oděvních výrobků.

Na textilní a oděvní průmysl má dopad i průřezová legislativa z oblasti životního prostředí a to, které stanoví emisní limity znečišťujících látek do ovzduší, vod, předpisy týkající se nakládání s odpady apod., ale i legislativa vztahující se k omezení při uvádění na trh a používání nebezpečných chemických látek a přípravků.

Ministerstvo průmyslu a obchodu každoročně poskytuje podporu prostřednictvím programů, které reagují na aktuální potřeby rozvoje podnikání a podnikatelského prostředí z prostředků státního rozpočtu a ze zdrojů EU. Jedná se zejména o programy Operačního programu Podnikání a inovací (OPPI), programy na podporu výzkumu a vývoje, investiční pobídky a další.

#### 4.11.2 Ekonomické faktory

Česká republika se v současné době nachází na vzestupu, roste životní úroveň, HDP i síla české koruny. Toto tempo růst má za následek soukromý sektor, proto by měl podniky využít silného postavení podniků, a více se prosazovat v soukromém sektoru. Sílicí měna je všeobecně považována za příznivý jev naznačující povětšinou zdraví dané ekonomiky, když pomáhá zlevňovat dovoz a tedy i tlumit inflační tlaky. Na druhou stranu rychlé a vysoké zhodnocení, jaké euro předvedlo v posledních dvanácti měsících, kdy na páru s dolarem zpevnilo o více než 17 %, je rozhodně jevem nepříznivým. Firma se snaží prosadit v zahraničí, a s klesající úrovní kurzu Kč/Eur roste i cena výrobků a to způsobuje neustálý tlak na snižování nákladů. Vnější nerovnováze napomáhá také rapidní růst importu z Číny. Tomu mimo jiné nahrává posilování čínské měny vůči americkému dolaru a naopak oslabování vůči euru, což poskytuje čínským exportérům prostor k nahrazení nižší poptávky z USA vyšším vývozem do eurozóny.

V letošním roce nastal rapidní růst míry inflace, kdy z 2,8% vzrostla na 7,5%. Inflace negativně ovlivňuje mzdy, jejichž kupní síla díky ní klesá. Pokud je míra inflace vyšší než nominální úroková míra, klesá také hodnota vkladů a půjček. Inflace také zvyšuje hmotné i nehmotné náklady podniku, který je nucen kompenzovat tento nárůst cen a zvednout ceny svých výrobků.

Reálný růst HDP by měl v roce 2008 dosáhnout úrovně 4,7 %. Tento růst bude tažen zrychleným růstem investiční aktivity, vliv výsledků zahraničního obchodu bude nižší, spotřeba domácností se naopak projeví snížením oproti roku 2007. Bude pokračovat přibližování české ekonomiky k úrovni vyspělých evropských zemí. A jaký je výhled? Před sebou máme období mírného zvolnění růstu. Domácí poptávka kvůli stagnaci reálných mezd pravděpodobně poroste pomaleji. Dopad růstu HDP na trh práce mírně snížil produktivitu.



Bankovní rada České národní banky se rozhodla zvýšit repo sazbu z 3,25 procenta na 3,50 procenta s platností od 30. listopadu. Jde o klíčovou sazbu v ekonomice, od níž se odvíjí například úročení úvěrů. Zvýšení úrokových sazeb je dobrá zpráva pro korunu, protože ta posílí. Špatná zpráva je to pro exportéry. Kombinace vyšších úrokových sazeb a silnější koruny by však měla po několika měsících přibrzdit růst cen. S růstem úrokové sazby rostou i náklady, zvyšuje se podíl cizího kapitálu a podnik zvažuje, zda si může nebo nemůže dovolit vzít si úvěr a podstoupit riziko nezaplacení úvěru.

V ČR klesla nezaměstnanost na 5,3% a sestoupila na nejnižší úroveň za posledních devět let. Nízká nezaměstnanost je důsledkem toho, že se českým podnikům daří. Nedostatek pracovních sil představuje ale velké riziko dalšího tempa růstu ekonomiky. V mnoha regionech se neotvírají výuční obory. Nezáměr tak netrápí pouze učiliště, ale také zaměstnavatele, pro něž je tento stav velkým rizikem pro další rozvoj. Najít schopné a loajální zaměstnance, se dnes stalo velkým problémem. Výběr zaměstnanců je omezen, proto jsou firmy nuceny přivážet pracovníky z jiných států, kteří jsou většinou levnější a pro firmu kvalifikovanější pracovní silou.

#### 4.11.3 Sociálně- kulturní faktory

Pokud se podnik rozhodne navýšit výrobu pro soukromý sektor, důležitost tohoto faktoru se bude do budoucna zvyšovat. Bude potřeba sledovat jak trendy na domácím poli, tak i trendy v zahraničí. Měnicím se podmínkám a trendům je nutné se okamžitě přizpůsobit a snažit se předběhnout konkurenci v rozmanitosti a trendovosti svých kolekcí. Výrobní program tak bude závislý na postoji obyvatelstva ke stylu oblékání. Zvyšující se životní úroveň zvyšuje počet potenciálních zákazníků. Dnešek je charakteristický uspěchaným životním stylem a z pohodlnějším spotřebitelů. Proto stále více poroste zájem o nakupování přes Internet a podniku se otevřou nové možnosti prodeje.

Obrovským trendem nynější doby je zvyšující se požadavek na vzdělanost obyvatelstva. Pozitivem tohoto jevu je větší motivace zaměstnanců k práci, všeobecný přehled a s tím spojená větší kvalifikace, možnost přenášení větších kompetencí a odpovědnosti na nižší podnikové úrovni. Velkou nevýhodou tohoto trendu v tomto oboru podnikání je nízký zájem o tyto výuční obory a tudíž malý počet potenciálních kvalifikovaných pracovníků.

#### 4.11.4 Výrobní a technologické faktory

V každém oboru podnikání dnes rozhodujícím faktorem úspěchu je držet krok s firmami, které využívají nejmodernější výrobní stroje a zařízení. Neustálá obnova strojního a technologického zařízení je sice nákladnou záležitostí, ale zvyšuje se tím konkurenceschopnost výrobků na našem i zahraničním trhu. Tato obnova většinou firmě zkvalitní, zefektivní a zjednoduší výrobu. Také se tím zvýší kapacita a produktivita práce.

### 4.12 Porterova analýza

#### 4.12.1 Vyjednávací síla zákazníků

Pro firmu je specifické, že 55% objemu všech zakázek připadá na státní sektor, ve které je vyjednávací síla zákazníků značná. Firma má přes 20 stálých zákazníků, z nichž jsou tři zákazníci významní. Největším odběratelem je Věžeňská služba Praha, které se podílela 30% na veškerých tržbách, druhým největším odběratelem je firma Xena Praha s 8% a třetím Hasičský záchranný sbor se 7%. Vítex CZ si uvědomuje, že 45% tržeb připadá pouze na tři odběratele a snaží se jim vycházet vstříc ve všech jejich požadavcích. Při odběru většího množství je schopna poskytovat množstevní slevy a pokud zákazník má speciální požadavky, ve většině případů je mu vyhověno. Firma se dále řídí heslem „vše pro zákazníka“, proto se ke každému chová, jako by byl on ten jediný a dopřává mu pocit významnosti, proto i zde je vyjednávací síla značná.

#### 4.12.2 Vyjednávací síla dodavatelů

U vyjednávací síly dodavatelů je tomu právě naopak. Jak na našem, tak i na trhu v zahraničí je velké množství firem, které dodávají potřebné materiály a snaží se prosadit. Proto si Vítex CZ může vybírat dodavatele, jejich zboží je nejkvalitnější a cenově výhodné. Při nespolehlivosti, nebo dodávce nekvalitních materiálů není

náročné přejít ke konkurenci. Mezi nejvýznamnější dodavatele patří firma Vlnako s.r.o. Brno, Znovena a.s. (Čadca, Slovensko) a Schaefer Garne GmbH (Rakousko).

#### 4.12.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Počet zaměstnanců se oproti roku 2000 snížil k 31.12.2006 o 25 555 osob (o 37,1 %). Z hlediska jednotlivých oborů byl nejvýznamnější pokles počtu zaměstnanců u oboru tkaní textilií a to o 12 366 zaměstnanců. Příčinou je zvyšující se konkurence zejména asijských zemí s postupující liberalizací obchodu s textilními výrobky a recesí textilního průmyslu v Evropě. Z důvodu propouštění a neustálému se snižujícímu počtu firem v tomto oboru je hrozba vstupu nových firem malá.

Důvody proti vstupu nových konkurentů:

- vysoká finanční náročnost na nákup strojů, zařízení a technologií;
- neznalost na trhu státních zakázek;
- vysoká konkurence zahraničních výrobců;
- vysoké požadavky na různorodost výrobků;
- nepřilíčná atraktivnost odvětví;
- náročnost zpracování dokumentace pro státní sektor;

#### 4.12.4 Hrozba substitutů

Velkou hrozbou v pletařské výrobě, která se soustřeďuje na výrobu z vlny, směsy vlny nebo z mykané příze představují substituty z jiných materiálů. Mezi možné substituční výrobky bychom mohli zařadit výrobky z flauše, semiše, bavlny a polyesteru. Ve většině případů výhodou těchto substitučních výrobků je jejich nižší cena a delší životnost. Pletařské výrobky mají však svoje charakteristické vlastnosti jako je odlišnost vzhledu a lepší vlastnosti (jako ochrana před chladem), pro které jsou oblíbené. Do budoucna se nepředpokládá nahrazování těchto výrobků substitučními výrobky.

#### 4.12.5 Rivalita firem

V současné době je rivalita v odvětví velmi vysoká. Na trhu existuje mnoho firem, které se snaží udržet za každou cenu. Nabídka kapacit převyšuje poptávku a český trh je relativně malý. To je dáno tím, že se snižuje počet zaměstnanců ve státním sektoru a vláda velmi zvažuje výdej peněz, a tak i objem zakázek klesá. Podniky, které nezmění výrobní program a nezačnou vyrábět pro veřejný sektor, jsou nuceny propouštět nebo končí bankrotem. Často se proto objevují i korupční praktiky a ve výběrových řízeních vyhraje „suma peněz v obálce“ před kvalitou a cenou.

### 4.13 Finanční analýza firmy Vítex CZ

Účetnictví převádí uskutečněné aktivity podniku do řady čísel podávajících informaci o postavení firmy, jejich problémech, vyhlídkách a šancích. Pomocí správné interpretace čísel lze analyzovat dosavadní vývoj, plánovat budoucí činnost firmy a odhadovat vývoj její finanční situace.

Finanční analýza je nedílnou součástí řízení podniku, podává informace o skutečném stavu a slouží pro další rozhodování.

Ve firmě Vítex CZ se zaměříme na rozbor finanční situace v letech 2001 až 2006.

#### 4.13.1 Analýza rozvahy

##### Struktura aktiv

Ze struktury aktiv v jednotlivých letech vyplývá, viz. Tab. 5, že firma převážnou část svého kapitálu investovala do oběžných aktiv, jejich podíl na celkových aktivech se udržuje kolem 50%. V prvních třech letech má firma z hlediska vývoje majetku relativní stálost stálých a oběžných aktiv. V roce 2005 se firma dostala do závažných finančních problémů, kdy na ni tlačili jednotliví dodavatelé, kdy chtěli proplatit svoje pohledávky. Tuto situaci byla nucena firma řešit a proto se v rozhodla prodat svoje prostory a splatit tím pohledávky. To se projevilo v roce 2006, kdy výrazným způsobem klesla hodnota stálých aktiv a to až na 14 %. Z tabulky je zřejmé, že si podnik udržuje konstantní výši krátkodobých pohledávek, která kolísá kolem 25%.

V roce 2006 bylo navýšení pohledávek způsobeno již zmiňovaným prodejem DHM a prudkým poklesem aktiv.

Na nárůst objemu pohledávek mělo přímý vliv lhůta splatnosti pro státní a zakázky a při mezinárodním obchodu, která se z původních 14 dnů obvyklých na tuzemském trhu, zvýšila na 30 dnů.

Tab.5 Aktiva firmy v letech 2002- 2006 [vlastní]

Aktiva v tis. Kč a v %	2002	podíl %	2003	podíl %	2004	podíl %	2005	podíl %	2006	podíl %
Aktiva celkem	14 843	100	17 302	100	14 783	100	12 102	100	5 759	100
Stálá aktiva	6 559	44,2	7 434	43,0	6 972	47,2	6 286	51,9	801	13,9
DHM	6 559	44,2	7 434	43,0	6 972	47,2	6 286	51,9	781	13,6
DNM	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
DFM	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	20	0,3
Oběžná aktiva	8 020	54,0	9 716	56,2	7 523	50,9	5 649	46,7	4 896	85,0
Zásoby	2 795	18,8	3 865	22,3	3 972	26,9	1 894	15,7	1 501	26,1
Pohledávky	4 217	28,4	5 030	29,1	3 406	23,0	3 021	25,0	3 075	53,4
- dlouhodobé	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
- krátkodobé	4 217	28,4	5030	29,1	3 406	23,0	3 021	25,0	3 075	53,4
Finanční majetek	1 008	6,8	821	4,7	145	1,0	734	6,1	320	5,6
- peníze v pokladně	592	4,0	57	0,3	20	0,1	153	1,3	66	1,1
- peníze na BÚ	416	2,8	764	4,4	25	0,2	581	4,8	254	4,4
Ostatní aktiva	264	1,8	152	0,9	288	1,9	167	1,4	64	1,1

### Struktura pasiv

Podíl vlastního a cizího kapitálu v letech 2002- 2005 kolísá kolem 50%, pouze v roce 2006 nastal výrazný pokles vlastního kapitálu a to na 32% z důvodu vyjmutí majetku ze základního kapitálu.

Z Tab. 6 je zřejmé, že si firma v roce 2002 začala vytvářet rezervu na opravu svých výrobních prostor ve výši 479 tis. Kč. V následujícím roce byla rezerva navýšena o 481 tis. Kč. V dalších letech, kdy podnik zjišťuje, že není schopen tyto výrobní prostory udržet, byla rezerva rozpuštěna.

V roce 2003 se firma dostala do platební neschopnosti, nebyla schopna splácet své závazky, proto si vzala krátkodobý bankovní úvěr, aby část svých nezaplacených závazků pokryla. Také v následujícím roce tj. 2004 se firma rozhodla využít výhodný dlouhodobý bankovní úvěr, za který se rozhodla nakoupit nové výrobní stroje a zařízení, kterým modernizovala a vylepšila svoje výrobní možnosti.

Tab.6 Pasiva firmy v letech 2002- 2006 [vlastní]

Pasiva v tis. Kč a v %	2002	podíl %	2003	podíl %	2004	podíl %	2005	podíl %	2006	podíl %
Pasiva celkem	14 843	100	17 302	100	14 783	100	12 102	100	5 759	100
Vlastní kapitál	7 927	53,4	8 114	46,9	8 184	55,4	5 056	41,8	1 850	32,1
Základní kapitál	7 000	47,2	7 000	40,5	7 000	47,4	7 000	57,8	3 500	60,8
Kapitálové fondy	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3 500	60,8
Fondy ze zisku	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Zákonný rezervní fond	355	2,4	927	5,4	1 094	7,4	1 142	9,4	1 142	19,8
VH minulého obd.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	- 3 088	-53,6
VH	572	3,9	187	1,1	90	0,6	- 3 086	-25,5	- 3 204	-55,6
Cizí zdroje	6 808	45,9	9 084	52,5	6 599	44,6	7 046	58,2	3 909	67,9
Rezervy	479	3,2	960	5,5	865	5,9	0	0,0	0	0,0
Závazky	6 329	42,6	6 426	37,1	4 052	27,4	5 682	47,0	3 909	67,9
- dlouhodobé	0	0,0	2	0,0	4	0,0	8	0,1	8	0,1
- krátkodobé	6329	42,6	6 424	37,1	4 048	27,4	5 674	46,9	3 901	67,7
Bankovní úvěry	0	0,0	1 700	9,8	1 682	11,4	1 364	11,3	0	0,0
Ostatní pasiva	108	0,7	104	0,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0

#### 4.14 Analýza výkazu zisku a ztráty

Tab.7 Výnosy firmy [vlastní]

Výnosy v tis. Kč	2002	2003	2004	2005	2006
Tržby za prodej zboží	4 190	4 168	764	479	250
Výkony	30 337	24 968	19 700	17 387	13 544
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	448	62	810	153	4 699
Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů	0	0	0	0	0
Zúčtování opravných položek do provozních výnosů	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	19	1	9	9	0
Ostatní provozní výnosy	19	1	9	9	0
Výnosy celkem	34 994	29 199	21 283	18 028	18 493

Z předešlé tabulky Tab. 7 je zřejmé, že tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb tvoří 90% z celkových výnosů. Z tohoto důvodu je možné říci, že firma má výrazně výrobní charakter. Tržby z prodeje zboží tvoří pouze 7% z celkových výnosů a ostatní výnosy jsou zanedbatelné, tvoří pouze 2%.

V roce 2002 firma měla nejvyšší počet zaměstnanců v celé své historii a to 46.

V tomto roce firmě výrazně vzrostly tržby z prodeje a to o 48%. Firma tak dosáhla nejvyššího výsledku hospodaření v celé své historii. V roce 2003 se podnik dostává do situace, kdy dochází k nárůstu konkurence ze zahraničí a to především díky levnému zboží čínských textilních společností. Klesá objem zakázek a tím se samozřejmě snižují tržby z prodeje. V roce 2004 dochází k největšímu poklesu tržeb z prodeje zboží a to o 72% a také k poklesu výkonů o 21%. Výrazně však vzrostly tržby z prodeje DM a materiálu. V dalších letech se firma stále nachází v úpadku a svoji krizi prohlubuje. Výrazným způsobem dochází k poklesu veškerých tržeb, tím pádem klesají veškeré výdaje a firma se také rozhodla snížit počet zaměstnanců až na konečný počet 29.

Od roku 2002 do roku 2006 firmě postupně klesaly výnosy, až v roce 2006 dosáhly pouze 53% výnosů roku 2002.

Tab.8 Náklady firmy v letech 2002- 2006 [vlastní]

Náklady v tis. Kč	2002	2003	2004	2005	2006
Náklady na prodané zboží	3 340	3 729	693	485	422
Výkonová spotřeba	21 428	15 708	12 039	13 558	10 464
Osobní náklady	8 608	8 011	7 506	5 899	4 758
Daně a poplatky	10	14	6	12	144
Odpisy DM	338	451	594	686	510
Zůstatková cena prodaného DM	111	0	0	0	5 294
Tvorba rezerv a časového rozlišení	479	479	-23	-865	0
Zúčtování opravných položek	5	78	0	0	0
Ostatní provozní náklady	232	278	342	1 316	65
Náklady celkem	34 551	28 748	21 157	21 091	21 657

Tab.9 Dělení HV firmy v letech 2002- 2006 [vlastní]

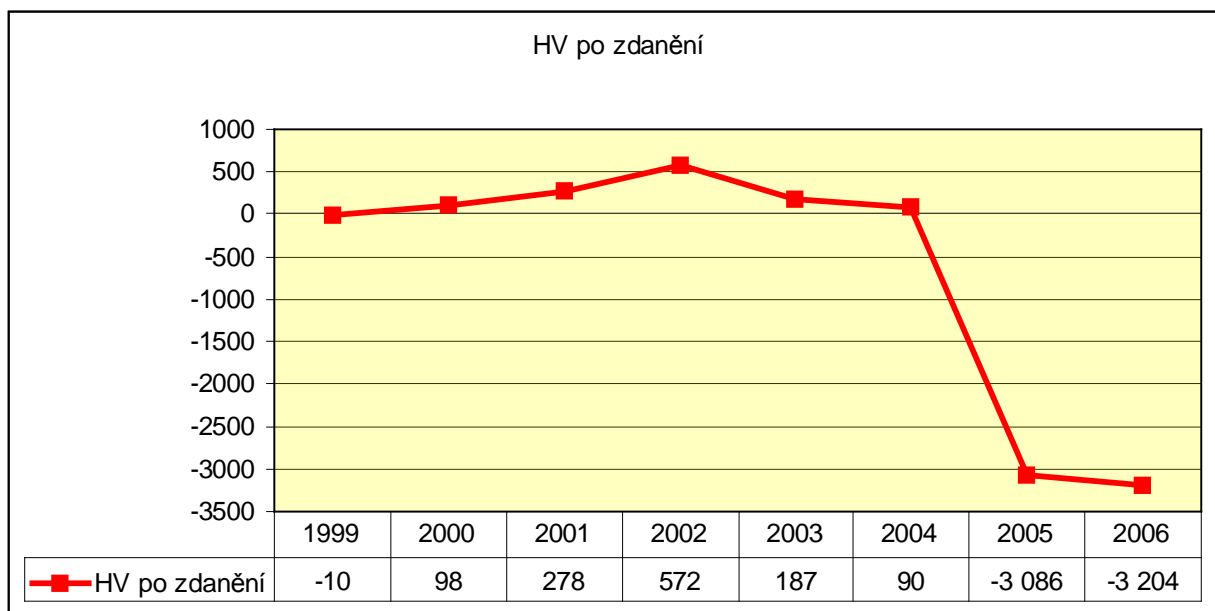
V tis. Kč	2002	2003	2004	2005	2006
Provozní hospodářský výsledek	443	451	126	-3 063	-3 164
Hospodářský výsledek z finančních operací	129	-149	-32	18	-40
Mimořádný hospodářský výsledek	248	-1	-4	0	0
Hospodářský výsledek za účetní období (+/-)	572	187	90	-3 086	-3 204
Hospodářský výsledek před zdaněním (+/-)	820	301	94	-3 045	-3 204

V Tab. 8 jsou zobrazeny náklady v jednotlivých letech. V době svého největšího rozmachu v roce 2002 firma měla také nejvyšší hodnotu nákladů. Ty ale vyvážily vysoké tržby z prodeje. Jelikož je firma výrobní nejvyšší podíl na celkových nákladech má výkonová spotřeba a to 62%. V dalších letech jako tomu je u výnosů dohází k poklesu nákladů, osobní náklady neustále klesají z důvodu snižujícího počtu zaměstnanců. V roce 2005 došlo ke snížení nákladů, které ovlivnily výsledek hospodaření, náklady byly sníženy rozpuštěním rezervy, která byla tvořena na opravu provozních prostor. Z důvodu velkého poklesu výnosů firma byla nucena rezervu rozpustit a prodat své výrobní prostory.

V tomto roce také stouply ostatní provozní náklady na celkovou výši 1 316 tis. Kč. Z důvodů nevytíženosti svého strojního vybavení se snížil stav pracovníků v průběhu sledovaného období ze 46 na 29, a to samozřejmě zapříčinilo pokles osobních nákladů o 45%.



Od roku 2002 do roku 2006 firmě postupně klesaly náklady, až v roce 2006 dosáhly pouze 63% roku 2006. Tento pokles je ale o 10% nižší než je tomu u výnosů.



Obr.10. Graf HV firmy Vítex CZ [vlastní]

Jak můžeme vidět na předchozím grafu, viz. Obr. 10, v roce 1999 kdy byla firma transponovaná do akciové společnosti se výše jejího hospodářského výsledku nacházela ve ztrátě. Od toho roku však docházelo k postupnému růstu až do roku 2002, kdy se výše jejího zisku vyšplhala k 572 tis. Kč. V těchto letech firma odolávala konkurenci ze zahraničí, získávala nové zakázky a z podniku se tak stávala prosperující společnost. Bohužel v roce 2003 došlo k výraznému odlivu zákazníků, což bylo způsobeno konkurencí především asijských trhů a tak výše zisku opět klesá. V roce 2005 se vlivem velkého snížení zakázek zisk propadl na neuvěřitelnou hodnotu – 3 086 tis. Kč a i v dalším roce se nacházel ve ztrátě – 3 204 tis. Kč.

## 4.14.1 Efektivita práce

Tab.10 Výkony a mzdové náklady firmy v letech 2002- 2006 [vlastní]

V tis. Kč	2002	2003	2004	2005	2006
Mzdové náklady	5 446	4 249	3 470	4 908	5 558
Průměrný počet zaměstnanců:	46	42	31	29	22
Výkony	30 337	24 968	19 700	17 387	13 544
Výkon na zaměstnance	659,50	594,48	635,48	599,55	615,64
Mzdový náklad na zaměstnance	118,39	101,17	111,94	169,24	252,64
Přidaná hodnota/počet zaměstnanců v tis. Kč	212,15	230,93	249,42	131,83	132,18
Tržby/počet zaměstnanců v tis. Kč	4849,50	4762,48	1399,48	1078,55	865,64

Z Tab. 10 je zřejmé, že nejvyšší efektivnosti (výkon na zaměstnance) bylo dosaženo v prvním roce, kdy firma dosahovala nejvyšších hospodářských výsledků. Se snižujícím se počtem zaměstnanců a tržeb lehce klesla výkonnost, ale náklady na zaměstnance naopak stouply. Nejrapidnější růst mzdových nákladů proběhl z roku 2005 na rok 2006, kdy náklady stouply o téměř 50 %, přestože meziroční míra inflace v tomto roce byla 0,6 % a výkon stoupl jen o necelé 3 %. Rovněž přidaná hodnota a tržby na zaměstnance zaznamenaly rapidní pokles ve všech letech.

Tab.11 Výnosy a náklady firmy v letech 2002- 2006 [vlastní]

V tis. Kč a %	2002	2003	2004	2005	2006
Náklady celkem	34 551	28 748	21 157	21 091	21 657
Výnosy celkem	34 994	29 199	21 283	18 028	18 493
x % nákladů z výnosů	98,73	98,46	99,41	116,99	117,11

Jak je z Tab. 11 vidět, firma nemá příliš vysokou ziskovou marži z výnosů. V prvních dvou letech to byly necelé dvě procenta, v roce 2004 se vlivem vysokých nákladů spojených s výrobou a nižších tržeb téměř náklady vyrovnaly výnosům, ale stále ještě

byl podnik v zisku. V dalších dvou letech se významně promítla krize, a v roce 2006 měla na vyšší nákladů vliv položka zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu, která dosáhla výše 5,294 mil. Kč.

#### 4.14.2 Pohledávky po lhůtě splatnosti

Tab. 12 Pohledávky po lhůtě splatnosti firmy v letech 2002- 2006 [vlastní]

Pohledávky po lhůtě splatnosti v tis. Kč	2002	2003	2004	2005	2006
do 60 dnů	1 790	1 894	1 932	1 867	1 546
do 120 dnů	329	284	5	68	77
do 180 dnů	54	65	20	0	367
nad 180 dnů	153	347	278	176	351
% nezaplacených	5,18	5,49	5,60	5,41	4,48

Ve výše uvedené tabulce, Tab. 12, jsou zobrazeny pohledávky po lhůtě splatnosti. I když firma zvýšila splatnost svých pohledávek ze 14 dnů na 30 dnů, stále ještě má vysoké částky, které jí vážnou v těchto pohledávka i déle než 180 dnů. Nejvyšší procento přijatých plateb je ve druhém měsíci. Přestože každá firma musí počítat s určitou výší pohledávek, která bude zaplacená po splatnosti, měl by se stanovit způsob připomínání a pravidelnější kontroly přijatých plateb.

### 4.15 Analýza poměrových ukazatelů

#### 4.15.1 Analýza likvidity

Schopnost podniku splácet své dluhy je jednou ze základních podmínek jeho existence. Podnik je plně likvidní tehdy, má-li dostatečnou výši peněžních prostředků (nebo jejich ekvivalentů) na včasnou úhradu splatných dluhů. Ukazatelé likvidity v podstatě poměřují to, čím je možno platit s tím, co je nutno zaplatit. Rozdělujeme tyto ukazatele na tři různě „přísné“ míry likvidity vyjadřující velmi hrubý odhad, střední odhad a velmi přísný pohled.

Tab.13 Likvidita firmy v letech 2002- 2006 [vlastní]

Likvidita v tis. Kč	2002	2003	2004	2005	2006
Běžná likvidita	1,27	1,51	1,86	1,00	1,26
Pohotová likvidita	0,83	0,91	0,88	0,66	0,87
Okamžitá likvidita	0,16	0,13	0,04	0,13	0,08

Hodnota běžné likvidity by měla být v rozmezí od 1,5 do 2,5. Běžná likvidita viz. Tab. 13 u firmy se pohybuje těsně pod spodní hranicí optimální výše, což u firmy Vítex CZ může být způsobeno vysokými závazky hlavně v důsledku nedostatku volných zdrojů (nízký vlastní kapitál). Těchto hodnot podnik dosáhl pouze v roce 2003 a 2004. Naopak v roce 2005 nastala rovnost oběžného majetku a krátkodobých závazků a podniková likvidita byla značně riziková.

Toto je ovšem problém všech začínajících firem s nízkým základním kapitálem, který je navíc tvořen dlouhodobým kapitálem nebo peněžním kapitálem, z něhož se při vzniku firmy pořídí dlouhodobý majetek. Tento ukazatel má však nízkou vypovídací schopnost, jelikož počítá se zásobami a i ostatními oběžnými aktivy, které jsou obtížně převoditelné na peníze.

Ukazatel pohotové likvidity by měl nabývat hodnot v rozmezí od 1 do 1,5. V takovém případě je podnik schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodávat své zásoby. Vyšší hodnota bude příznivější z hlediska věřitelů, méně však z hlediska vedení podniku. Ani u tohoto ukazatele se nedosahuje doporučených hodnot, hodnoty jsou stále nižší než by měly být.

Nejlepší vypovídací schopnost má okamžitá likvidita. Ta v sobě zahrnuje oběžná aktiva, která zahrnují pouze finanční majetek, a to jak peníze na bankovním účtu, tak v pokladnách. Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí od 0,2 do 0,5. Vysoké hodnoty svědčí o neefektivním využití finančních prostředků. Tohoto se firma nemusí obávat, neboť ani v jednom roce se hodnoty nedostaly ani ke spodní hranici doporučených hodnot, mohlo by se tak stát, že podnik nebude schopen uhradit své závazky včas, a může se obávat sankcí z prodlení.

Všechny ukazatele likvidity u firmy dosahují velmi nízkých hodnot. Ani jeden rok tyto hodnoty nedosáhly doporučených hodnot Ministerstva průmyslu a obchodu. Tyto hodnoty mohou znamenat pro firmu neschopnost hradit své krátkodobé závazky. Tato

skutečnost je způsobena převážně velkou výší závazků. Krátkodobým opatřením je snaha o trvalé snižování zásob a ze získaných prostředků uhradit své dluhy.

Při porovnání jednotlivých hodnot ukazatelů firmy a odvětví zjistíme, že firma si v rámci odvětví nevedla špatně, a i když její hodnoty nedosáhly doporučených hodnot, firmě se daří držet tyto hodnoty na srovnatelné úrovni a v některých letech firma dosahuje dokonce lepších hodnot než je tomu u odvětví.

#### 4.15.2 Analýza rentability

Tab.14 Rentabilita firmy v letech 2002- 2006 [vlastní]

Rentabilita v %	2002	2003	2004	2005	2006
ROA	5,59%	2,09%	1,15%	-24,96%	-55,27%
ROE	10,47%	4,46%	2,08%	-59,75%	-172,05%
Rentabilita výnosů	2,37%	1,24%	0,80%	-16,76%	-17,21%
Rentabilita tržeb	2,40%	1,24%	0,83%	-16,91%	-23,08%

Ukazatele měří čistý výsledek podnikového snažení, ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk podniku (po zdanění).

Jedná se o důležitý ukazatel, který měří výkonnost neboli produkční sílu podniku.

ROA neboli rentabilita celkových aktiv (return on assets) vyjadřuje čistou výnosnost celkových aktiv podniku. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je situace sledovaného podniku příznivější. Jak můžeme vidět, viz. Tab 14, v prvním roce firma dosáhla kladné hodnoty a byla považována za ziskovou, efektivně využívala cizí úročený kapitál, jelikož je schopna jej zhodnotit více než kolik činí placené úroky bankou. V následujících letech ale došlo k poklesu tržeb a firma se stává méně a méně rentabilní. To mohlo být způsobeno větším úbytkem zakázek a také tím, že firma se snažila udržet zaměstnanost a tak vyráběla na sklad.

Naposledy ještě v roce 2004 dosáhla kladné hodnoty, v dalších dvou letech byla záporná hodnota rentability způsobena záporným výsledkem hospodaření, a firmu tak nemůžeme považovat za výnosnou, ale za ztrátovou.

ROE neboli rentabilita vlastního kapitálu (return on equity) měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál svých vlastníků. Jeho hodnota udává, kolik peněžních jednotek

čistého zisku připadá na jednu peněžní jednotku investovanou do podniku jeho vlastníky. Stejně jako u ROA pouze v roce 2002 firma svému vlastníku tvořila hodnoty a bylo pro něj výhodné podnikat za rizika. Výnos z podniku byl vyšší než by dostal investováním peněz do státních cenných papírů. Bohužel již v dalším roce se i zde projevila velký úbytek zakázek a hodnota ROE byla velmi nízká. V roce 2003 tato hodnota dosáhla hranice, kdy ještě investice do firmy vlastníků přinesla zisky. Tato hodnota se ale v následujícím roce prudce snížila a výnosnost vložených prostředků do podniku je nižší než výnosnost státních cenných papírů. V této situaci se tedy vlastníků nevyplatí podnikat. V roce 2005 a 2006 dosáhla hodnota rentability záporných hodnot a nejenže firma nepřinesla majiteli požadovaný výnos, ale byla dokonce ztrátovou. V této situaci se nabízí otázka, zda nebude výhodnější podnik uzavřít.

Z vypočtených ukazatelů rentability tržeb vyplývá, že firma v roce 2002- 2004 dosahovala zisku průměrně 0,01157 Kč na 1 Kč tržeb. I když by tato hodnota měla být vyšší, můžeme rentabilitu tržeb podniku považovat za přijatelnou. Bohužel v dalších dvou letech díky zápornému výsledku hospodaření i rentabilita tržeb byla záporná.

Všechny sledované ukazatele u firmy nám signalizují nepříznivý hospodářský výsledek a vývoj v podniku do budoucna.

Při porovnání tohoto ukazatele odvětví s firmou zjistíme, že naše sledovaná firma pouze v roce 2002 dosáhla vyšších hodnot a tudíž byla v rámci svého odvětví rentabilnější, než průměrná pletářská firma u nás. Bohužel v dalších letech byla ale rentabilita výrazně nižší, což znamená že firma v rámci odvětví nedosahovala průměrných hodnot a mnohdy byla i nerentabilní.

U rentability tržeb a výnosů firma v roce 2002 dosahovala vyšších hodnot než tomu bylo u odvětví. V dalších dvou letech tyto hodnoty klesly pod hodnoty odvětví a v roce 2005 a 2006 se dostaly do záporu a tudíž výrazně pod hodnoty odvětví.

#### **4.15.3 Analýza zadluženosti**

Ukazatel zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik využívá k financování dluh.

Ukazatele slouží jako indikátory výše rizika, jež firma podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Avšak zadluženost sama o sobě ještě nemusí být negativní

charakteristikou. Určitá výše zadlužení je obvykle pro firmu užitečná. Každá firma by měla usilovat o optimální finanční strukturu, o nejvýhodnější poměr vlastních a cizích zdrojů.

Tab.15 Zadluženost firmy v letech 2002- 2006 [vlastní]

Zadluženost	2002	2003	2004	2005	2006
Míra zadluženosti	85,88%	111,95%	80,63%	139,36%	211,30%
Celková zadluženost	45,87%	52,50%	44,64%	58,22%	67,88%
Úrokové krytí	83,00	5,93	2,24	-125,88	-151,57
Finanční páka	1,87	2,13	1,81	2,39	3,11
EBT/EBIT	0,99	0,83	0,55	1,01	1,01
Multiplikátor	1,85	1,77	1,00	2,41	3,13

Optimální hodnota míry zadluženosti by neměla přesáhnout 100%. Jak můžeme vidět v Tab. 15, firma pouze v roce 2002 a 2004 měla hodnotu zadluženosti menší než 100% a tak byl potenciální bankovní klient považován za klienta schopného uhradit své závazky. V roce 2005 byla vysoká míra zadluženosti způsobena záporným výsledkem hospodaření, v dalším roce tj. v roce 2006 zadluženost nastal vzrůst z důvodu snížení základního kapitálu prodejem nemovitosti.

Pro ukazatele celkové zadluženosti je optimální míra v rozmezí mezi 30 %- 60 %. V prvních čtyřech letech firma dosáhla doporučených hodnot a tak z hlediska zadluženosti se firma dostala do optimálu. Pouze v nepříznivém posledním roce byla zadluženost mírně vyšší, ale tuto hodnotu nemůžeme považovat za negativum. Což znamená, že firma se příliš nezadlužuje.

Z hlediska úrokového krytí byla firma v prvních třech letech považována za bezproblémovou a to pro investory znamená, že je podnik schopen ze zisku splácet veškeré svoje závazky. V posledních dvou letech se ale firma dostala pod doporučené hodnoty, dokonce i do záporných hodnot, což je varovným signálem pro investory. Tento rapidní pokles byl způsoben prudkým poklesem zisku, a zároveň čerpáním úvěru. Pokud tento pokles zisku bude i nadále pokračovat, bude mít podnik

v budoucnu problémy se splácením těchto úvěrů a i s případným získáním úvěrů nových.

Pákový ukazatel nám sděluje, kolikrát převyšuje celkový kapitál velikost vlastního kapitálu. V roce 2002 tedy převyšoval celkový kapitál 1,87 krát kapitál vlastní. To tedy znamená, že podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu není příliš vysoký. Firma využívá finanční páku pomocí používání cizího kapitálu. V případě společnosti Vítex CZ by zvyšování podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu.

Při porovnání těchto hodnot s odvětvím zjistíme, že míra zadluženosti u odvětví se pohybuje od 80 % do 96 %. Firma dosahovala tohoto rozpětí pouze v roce 2002 a 2004, jinak byly hodnoty výrazně vyšší. U úrokového krytí firma v prvních dvou letech dosahovala výrazně vyšších hodnot, v dalších třech sledovaných letech ale hodnoty klesly a nedosahovaly hodnot odvětví. U pákového ukazatele hodnoty odvětví kolísají pod úrovní 2 a kromě roku 2006, kdy hodnota u firmy přesáhla hodnotu 3, můžeme považovat firmu za průměrnou.

#### 4.15.4 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak podnik efektivně hospodaří se svými aktivy.

Tab.16 Aktivita firmy v letech 2002- 2006 [vlastní]

Ve dnech a počet obrátek	2002	2003	2004	2005	2006
Doba obratu zásob	29,55	48,42	70,85	38,69	39,72
Doba obratu závazků	66,91	80,50	72,27	116,08	103,44
Doba obratu pohledávek	44,58	63,01	60,75	61,72	81,37
Obrat celkových aktiv	2,33	1,68	1,38	1,48	2,40
Obrat oběžných aktiv	4,31	3,00	2,72	3,16	2,82
Obrat vlastního kapitálu	4,36	3,59	2,50	3,53	7,46



V Tab. 16 je zobrazena aktivita firmy v letech 2002- 2006. Hodnota ukazatele doby obrát zásob v prvních třech letech stoupá, což je nepříznivé, neboť čím je doba obrátu kratší, tím rychleji se podniku podaří převést jednotlivé položky na peníze a rychleji může realizovat zisk. V posledních dvou letech hodnoty prudce klesly, což bylo pro firmu příznivé v tom, že ji nevázly přebytečné peníze v zásobách.

Doba obrátu pohledávek neboli inkasa vyjadřuje období od okamžiku prodeje po přijetí platby. Čím je tato doba kratší, tím méně peněz vázne v pohledávkách. Na nárůst pohledávek měla jistě vliv i skutečnost, že byla zvýšena splatnost ze 14 dnů na 30 dnů. Neboli čím je delší doba inkasa, tím se zvyšuje potřeba úvěrů a tím rostou i náklady.

Doba obrátu závazků v průběhu let kolísá, což v posledních dvou letech bylo způsobeno tím, že tržby klesly rychleji než závazky. Rovněž z vypočítaných údajů je patrné, že doba obrátu pohledávek je kratší než doba obrátu závazků, což je pro podnik velmi výhodné z důvodu, že peníze neváznou v pohledávkách. Vypočítané ukazatele u doby obrátu celkových aktiv měly v prvních čtyřech letech spíše klesající tendenci, což není pro firmu příznivé. Obecně platí, čím vyšší hodnota, tím lépe. V roce 2003 to bylo jistě způsobeno navýšením stálých aktiv a poklesem tržeb, ale v průběhu dalších let byl tento pokles způsoben prudkým a postupným snižováním celkových tržeb podniku.

I další dva ukazatele doba obrátu stálých a doba obrátu oběžných aktiv mají klesající tendenci. To se děje v důsledku vyšších hodnot oběžných i stálých aktiv než je tomu u tržeb. Jeden z důvodů je i nárůst krátkodobých pohledávek. Od roku 2004 sice začaly klesat krátkodobé pohledávky, ale tržby klesaly výrazně rychleji. Ani v jednom roce firma nedosáhlo doporučené hodnoty, což je 5,1.

Obrát vlastního kapitálu se ve druhém a třetím roce snížil díky mírnému nárůstu vlastního kapitálu a prudkému poklesu tržeb. V roce 2006 vysoká hodnota vybočující z řady byla způsobena prudším poklesem vlastního kapitálu než tomu bylo u tržeb.

U doby obrátu zásob a pohledávek je firma v rámci odvětví nadprůměrnou neboť kromě roku 2005 dosahuje mnohem lepších hodnot než tomu bylo u odvětví. Rovněž i u obrátivosti aktiv ani v jednom roce odvětví nedosáhlo hodnot firmy a tak můžeme konstatovat, že firma si z hlediska těchto ukazatelů vedla mnohem lépe než tomu bylo u odvětví.

## 4.16 Souhrnné ukazatele

### 4.16.1 Altmanův model Z- skóre

Altmanův model bankrotu (index důvěryhodnosti) vypovídá o finančním zdraví podniku.

Hodnota Z	větší než 2,99	mezi 2,99 a 1,81	menší než 1,81
Finanční situace	uspokojivá	nevyhraněná	silné finanční problémy

$$Z\text{-skóre} = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,420 X_4 + 0,998 X_5$$

Tab.17 Z- skóre firmy v letech 2002- 2006 [vlastní]

	2002	2003	2004	2005	2006
0,717 * pracovní kapitál/aktiva	0,082	0,116	0,135	-0,037	0,124
0,847* nerozdělené zisky/aktiva	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
3,107* EBIT/aktiva	0,174	0,065	0,036	-0,776	-1,717
0,420* tržní hodnota VK/cizí zdroje	0,489	0,375	0,521	0,301	0,199
0,998* tržby/aktiva	2,321	1,681	1,382	1,473	2,390
Z-skóre	3,066	2,236	2,073	0,962	0,996

Z výše vypočítaných hodnot ukázaných v Tab. 17 je zřejmé, že firma pouze v prvním roce dosahovala hodnoty vyšší než 2,99 a její finanční situace byla příznivá. V dalších dvou letech hodnoty klesly do tzv. „šedé zóny“, kdy má firma nevyhraněnou finanční situaci. Poslední dva roky, kdy se firma dostala do velké ztráty, se promítly i do tohoto ukazatele, hodnoty klesly i pod 1,81 což znamená, že firma má velké finanční problémy.

#### 4.16.2 Index IN01

V index IN01 je obsaženo odvětvové rozlišení a problematika platební neschopnosti, která je v současné době velkým problémem naší ekonomiky.

Hodnota IN01      větší než 1,77      mezi 1,77- 0,75      menší než 0,75  
 Finanční situace      podnik tvoří hodnotu šedá zóna      podnik      spěje  
 k bankrotu

$$IN01 = V_1 A/CZ + V_2 EBIT/NÚ + V_3 EBIT/A + V_4 T/A + V_5 OA/(kr. Z + kr. BÚ) + V_6 \text{ Závazky po době splatnosti}/T$$

Tab.18 Index IN01 firmy v letech 2002- 2006 [vlastní]

	Váhy	2002	2003	2004	2005	2006
aktiva/cizí zdroje	0,13	0,283	0,248	0,291	0,223	0,192
EBIT/nákladové úroky	0,04	3,320	0,237	0,089	-5,035	-6,063
EBIT/aktiva	3,92	0,219	0,082	0,045	-0,979	-2,167
tržby/aktiva	0,21	0,488	0,354	0,291	0,310	0,503
oběžná aktiva/kr.závazky+ kr. BÚ	0,09	0,114	0,136	0,167	0,090	0,113
IN01	X	4,425	1,057	0,884	-5,391	-7,422

Z Tab. 18 je zřejmé, že firma pouze v prvním roce dosáhla hodnotu nad 1,77 a v tomto roce ji můžeme považovat za prosperující. Bohužel již v roce 2003 došlo k poklesu zakázek a tím spojených tržeb a firma se dostala do tzv. „šedé zóny“. V dalších letech hodnoty indexu rapidně klesly, a dokonce se dostal do záporných hodnot, což podle značí nepříliš zdravý podnik spějící k bankrotu.

#### 4.16.3 Ekonomická přidaná hodnota EVA

Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své akcionáře.

Tab.19 EVA firmy v letech 2002- 2006 [vlastní]

	2002	2003	2004	2005	2006
$r_f$ (%)	5,1	4,12	4,8	3,53	3,77
$r_{LA}$ (%)	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
$r_{\text{podnikatelské}}$ (%)	0,0	0,0	10,0	10,0	10,0
$r_{\text{FinStab}}$ (%)	3,31	0,0	0,0	10,0	2,28
WACC (%)	13,4	9,12	19,8	28,53	21,05
$r_e$	0,134	0,105	0,232	0,359	0,211
ROE (%)	10,47	4,46	2,08	-59,75	-172,05
EVA	-232	- 859	- 1729	- 4836	- 3573

Z výše uvedené Tab. 19 je zřejmé, že firma ani v jednom sledovaném roce nedosáhla kladné hodnoty EVA. To dokazuje velmi špatnou situaci podniku. Za velmi špatnou hodnotou stojí velmi nízká rentabilita, která v roce 2005 a 2006 dosahovala dokonce záporných hodnot. Také od roku 2004 došlo ke skoku z 0% na 10% u rizika podnikatelského z důvodu razantního poklesu EBITu. V roce 2002 byl tedy podnik zařazen do kategorie II., kdy sice netvoří ekonomickou přidanou hodnotu, ale jejich ROE je větší než bezriziková sazby. V dalších dvou letech byl podnik v kategorii III., kdy má kladnou ROE, ale ta je menší než bezriziková sazba. V posledních dvou letech podnik klesl až do kategorie IV., což je charakteristické pro podniky ztrátové s ROE menším než 0.

## 4.17 Shrnutí výsledků- SWOT analýza

SWOT analýza je zaměřená na charakteristiku klíčových oblastí ovlivňující strategické postavení společnosti. Jedná se o neustálé sledování vnitřních zdrojů podniku a jejich schopností reagovat na změny v okolí. Analýza podniku identifikuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby.

### 4.17.1 Silní stránky (strengths)

Za silné stránky podniku můžeme považovat, to v čem podnik vyniká a je napřed před konkurencí. Mezi silné stránky řadíme:

- získání a obhájení ISO 9001 a ISO 9002;
- spoluvytváření výrobku zákazníkem (loga, aplikace);
- flexibilita výrobního programu;
- osobní kontakt majitele firmy, projednání všech detailů s vedoucím výroby;
- dlouholetá tradice, kvalita výrobků;
- chráněné vzory na patentním úřadu;

### 4.17.2 Slabé stránky (weaknesses)

Za slabé stránky firmy jsou považovány nedostatky, které mohou způsobit pokles výkonnosti a slabší konkurenceschopnost. Mezi slabé stránky firmy se řadí:

- převážně sezónní výroba;
- nevyhovující obchodní oddělení (obchodníka);
- vysoké procento neúspěchu ve výběrových řízeních;
- uniformovanost oděvů;
- nevyhovující výrobní prostory;
- malá motivace a špatná informovanost zaměstnanců;
- záporná rentabilita a hodnota EVA, nízká likvidita;

### 4.17.3 Příležitosti (opportunities)

Pod pojmem příležitost se obecně rozumí současné nebo budoucí podmínky, které příznivě působí na výkon organizace. Představuje příležitosti, které skýtá trh a může podniku přinést výhody. Mezi příležitosti řadíme:

- proniknutí na trh EU a nalezení strategického partnera pro vstup na trh USA;
- s měnící se preferencí obyvatelstva rozšíření sortimentu a oslovení nového segmentu zákazníků;
- nalezení nových substitučních materiálů;
- zavedení nových technologií a strojů do výroby;
- účast na nových veletrzích a navázání nových kontaktů;
- klesající daň z příjmu;
- možnost využití nových komunikačních prostředků;

### 4.17.4 Hrozby (threats)

Hrozby představují potenciální problém, se kterým se podnik v budoucnu může potýkat. Proto je důležité je monitorovat a předcházet jim. Mezi největší hrozby patří:

- nedostatek kvalifikovaných pracovních sil;
- klesající tržby;
- stále se zvyšující konkurence asijských výrobců;
- zaměřenost firmy na státní a uniformované organizace;
- nestabilita vlády;
- při vývozu klesající kurz Kč/Eur;

## 5 IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD

Koncept Balanced Scorecard se snaží pomáhat manažerům podniku i celému vedení k dosažení požadovaných výsledků. Úspěšná implementace probíhá v těchto krocích:

1. vytvoření implementačního týmu;
2. vytvoření a vyjasnění strategie;
3. odvození strategických cílů;
4. vybudování vztahu příčin a následků;
5. výběr měřítek;
6. stanovení strategických akcí;
7. celopodnikové rozšíření (roll- out);
8. integrace metody BSC;

### 5.1 Vytvoření implementačního týmu

Úspěšnost celé implementace nezávisí na jednotlivci, ale na celém projektovém týmu, který musí mít podporu majitele firmy. Tým musí být sestaven z takových pracovníků firmy, kteří jsou seznámeni s podnikovou strategií, znají chod podniku a jsou schopni dosáhnout úspěšné implementace. Podnik je ovšem malou firmou, kde pouze tři zaměstnanci jsou ve vedení a mohli by vytvořit tento implementační tým. Ještě před implementací musí proběhnout školení, kde všichni členové týmu budou s touto metodou seznámeni. Všichni musí být do procesu implementace plně zapojeni, všechny výsledky budou konzultovány vždy jednou za měsíc, kdy proběhne zhodnocení úspěšnosti či neúspěšnosti implementace.

### 5.2 Motto společnosti

„Rozvoj rentabilní a rozšiřující se podnikatelské činnosti na základě dosahování vynikajících výsledků v oblasti služeb, kvality, odbornosti a hodnoty, kterou poskytujeme všem našim zákazníkům.“

### 5.3 Vytvoření a vyjasnění strategie

I přes narůstající konkurenci se chce firma na našem trhu udržet a popřípadě se více prosadit i v zahraničí. Pro firmu je velmi důležité si udržet vysoký standart svých výrobků, který je nastaven velmi vysoko a jsou považovány za velmi kvalitní. Všem svým zákazníkům nabízet výrobky, které budou podle jejich přání a vycházet jim vstříc ve všech požadavcích. Vítex CZ je výrobním podnikem s dlouhou tradicí, proto je její prioritou zůstat u dosavadního výrobního programu, popřípadě jej vylepšit nebo zavést nový doplňkový výrobní program, který by zabezpečil výrobu i v období, které je charakteristické poklesem objemu výroby.

Další možností pro firmu je zaměřit se na nové dosud nepoznané trhy v zahraničí.

### 5.4 Odvození strategických cílů

Na základě provedené analýzy ve firmě byly odvozeny strategické cíle podniku, které byly rozříděny podle jednotlivých perspektiv BSC- finanční, zákaznická, interních procesů a perspektiva učení se a růstu.

#### Perspektiva finanční

- Zvýšení EVA- snažit se vytvořit kladnou ekonomickou hodnotu. Za úspěšný je považován ten podnik, který vytváří kladnou ekonomickou přidanou hodnotu.
- Zvýšení hospodářského výsledku- ten nám ukazuje celkovou situaci v podniku. Výsledek hospodaření je sice statický ukazatel, ale už ledaco napoví o celkové situaci podniku, která v podniku kromě roku 2002 nebyla příliš příznivá, kdy po pomalém růstu nastala situace, kdy výsledek začal klesat. Protože je firma zaměřena pouze na pletářskou výrobu, která je sezónní záležitostí, mělo by se uvažovat o rozšíření výrobního programu. Také by se firma měla pokusit proniknout na zahraniční trhy, kde může konkurovat z důvodu vysoké kvality a nižší ceny svých výrobků.
- Zvýšení rentability- firma dosahuje velmi špatných výsledků v ukazatelích rentability, obecně by ROE nemělo být nižší než je výnosnost státních cenných



papírů, jinak se majiteli podniku nevyplácí podnikat a vložené prostředky mu nepřináší žádný zisk při absolvování podnikatelského rizika.

- Snížení nákladů- zvýšením efektivnosti výrobního procesu chce firma dosáhnout snížením prostojů zaměstnanců u strojů a průběžnou kontrolou pracovní kázně. A tím se docílí celkového snížení nákladů.
- Snížit množství pohledávek zaplacených po lhůtě splatnosti- firmě se neustále zvyšuje procento pohledávek po lhůtě splatnosti, ve kterých zbytečně vážnou peníze, které by firma mohla využít.

### **Perspektiva zákaznická**

- Péče o zákazníky- pro firmu je každý zákazník důležitý, proto je nutné vylepšit celkový proces komunikace a péče.
- Vytvoření kvalitního obchodního oddělení- jediným obchodním oddělením ve firmě je majitel, který se stará o celý podnik a i o celý proces získávání zakázek, na který má vymezen jen malý prostor. Proto možným řešením by bylo nalezení nového vhodného zaměstnance, který by měl na starosti pouze získávání nových zakázek.
- Zvýšení kvality svých výrobků- firma má sice malé procento reklamací, ale úplným odstraněním nekvalitních výrobků, které se dostanou k zákazníkovi by tak mohla předejít nepříjemnostem a nákladům, které jsou s reklamacemi spojené. Řešením by mohla být kontrola všech výrobků ne jen určitého procenta.

### **Perspektiva interních podnikových procesů**

- Nabídka nových výrobků- podnik se specializuje pouze na pletené ošacení a to pouze na výrobu určitého druhu výrobků, které nejsou k běžnému nošení. Východiskem by bylo zavedení nového výrobního programu, který by nabídnul nové možnosti výroby ošacení, otevřela by se možnost vstupu na nové trhu a překlenuly by se sezónní výkyvy.
- Zvýšení produktivity práce- zvýšením se zefektivní celý výrobní proces. Produktivita práce závisí především na zaměstnancích, kteří obsluhují příslušné strojní zařízení. Pokud zaměstnanec není motivován na výsledku své práce,

nelze očekávat vlastní zapojení se do výrobního procesu a dosáhnout požadované produktivity. Proto je potřebné cíleně motivovat zaměstnance na výsledku jejich práce, jak hmotnými odměnami, tak i jinou formou jakou je pochvala, účast na firemních akcích atd.

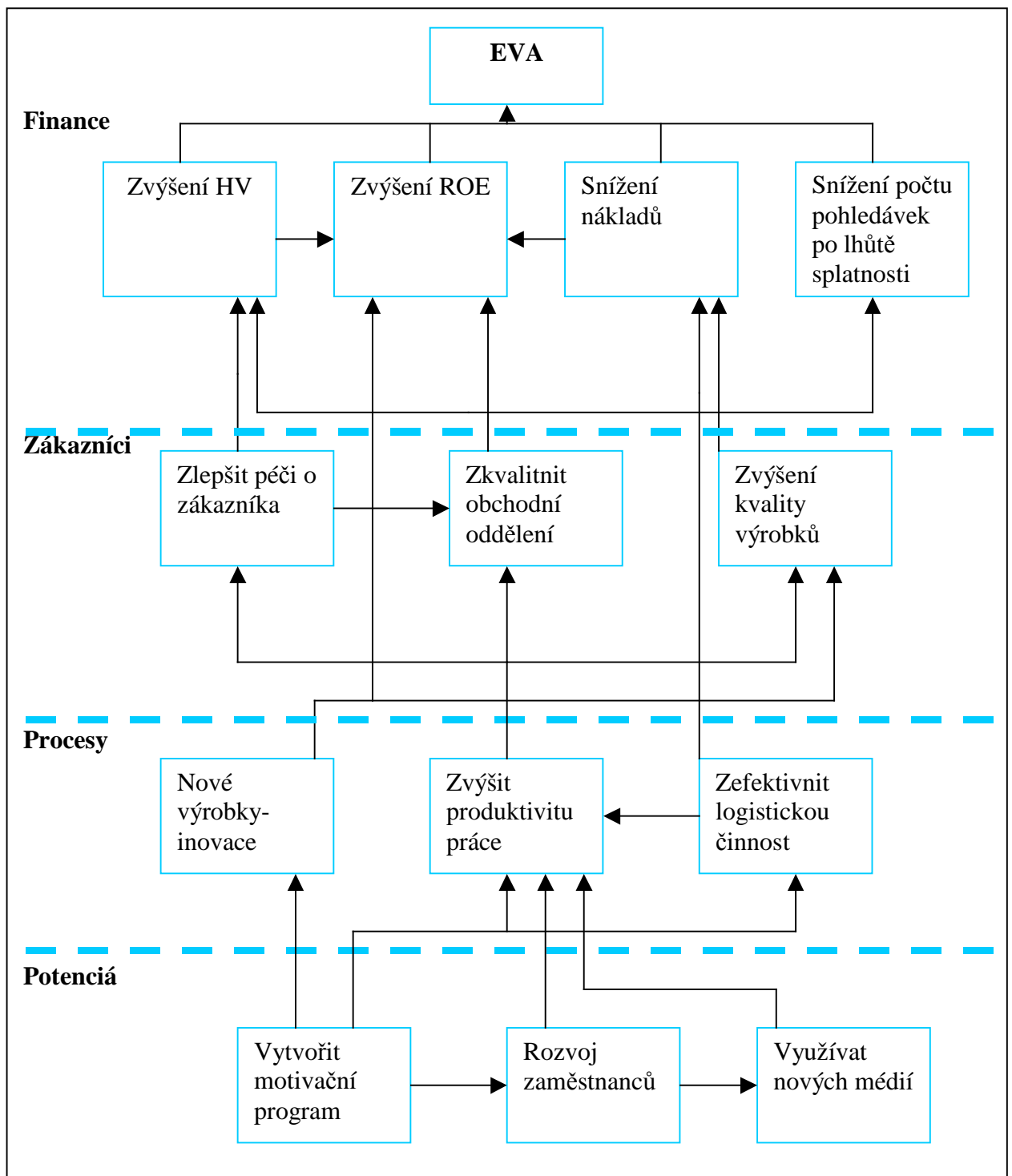
- Zefektivnění logistické činnosti- podnik zaměstnává na rozvoz svých výrobků jednoho zaměstnance, který není dostatečně vytížen a dochází k tomu, že mnohdy i celé dny není naplánovaná cesta, a tak dochází k zbytečným nákladům na tohoto zaměstnance. Jelikož se ale jedná o službu zákazníkovi a náklady na přepravu výrobků externí firmou by byly mnohem vyšší, mělo by firma využít tohoto zaměstnance i na jiné účely (údržba, balení výrobků a pod).

### **Perspektiva učení se a růstu**

- Vytvořit motivační program- motivování zaměstnanců je jeden z nejdůležitějších procesů v procesu řízení zaměstnanců. Jen správně motivovaný zaměstnanec je schopen pracovat na plný výkon a odvádět vynikající výsledky. Motivací se i posílí pocit identifikace se s firmou a jeho strategií.
- Udržet si zaměstnance a dbát o jejich rozvoj- snažit se vytvořit takové podmínky, aby zaměstnanec byl loajální a nepomýšlel na nové zaměstnání. Každý zaměstnanec by měl neustále kolovat na pracovišti, aby nezapadl do stereotypu, a v případě absence pracovníka byl schopný jeho práci stejně dobře vykonat. Důležitý je i rozvoj jejich znalostí a účast na školeních, kde si mohou zvýšit svoji kvalifikaci.
- Aktivně využívat nových médií- jako je email, zásilkový prodej, telemarketing a snažit se nalézt nových cest k zákazníkovi.

## 5.5 Vybudování vztahu příčin a následků

Na základě vyjasnění strategie a odvození strategických cílů je možno sestavit schéma vztahů příčin a následků Obr.11. V případě naší firmy se zjistilo 14 strategických cílů a 23 vazeb mezi nimi.



Obr. 11. Řetězec příčin a následků [vlastní]

Z výše uvedené strategické mapy vyplývá, že klíčovým strategickým cílem v perspektivě učení se a růstu je rozvoj zaměstnanců. V každé dobře fungující firmě jsou zaměstnanci její hybnou silou a péče o ně je tedy klíčovým aspektem úspěchu. Podnik by se měl starat o jejich duševní i pracovní rozvoj. Dalším neméně důležitým cílem z této perspektivy je vytvoření fungujícího motivačního programu, protože jen správně motivovaný zaměstnanec je schopen odvádět kvalitní práci.

Z perspektivy interních procesu je nejdůležitějším strategickým cílem zlepšení produktivity práce, na kterou působí zmiňované cíle z perspektivy učení se a růstu. Díky tomuto zlepšení podniku poklesnou náklady a kladně ovlivní i cíle z dalších perspektiv.

V zákaznické perspektivě jsou celkem tři cíle, za nejdůležitější cíle je zkvalitnění chodu obchodního oddělení, které je ovlivněno využíváním nových médií, rozvojem zaměstnanců v dané oblasti a zlepšením produktivity práce.

Vesměs všechny výše zmiňované cíle mají vliv na dva hlavní cíle v perspektivě finanční, a to na navýšení hospodářského výsledku a zvýšení rentability. Za hlavní strategický cíl v této oblasti je ovšem zvýšení ukazatele EVA, který je nejdůležitějším ukazatel podniku při měření výkonnosti.

## 5.6 Výběr měřítek

Nyní je potřeba stanovit, jakými měřítky a z nich vyvozenými indikátory se bude plnění strategických cílů měřit. Jak už bylo dříve uvedeno, mělo by jít pokud možno o měřítko kvalitativní (vyčíslitelná), ale nelze se obejít ani bez měřítek kvalitativních (obecně vyjádřených). Po konzultaci ve firmě jsme stanovili měřítko, která nejvíc vypovídají o daném cílu, rovněž musíme uvést odpovědnostní hledisko, kdo bude za to odpovídat a časový horizont ve kterém má být cílové hodnoty dosaženo.

## Měřítko finanční perspektivy

Tab. 20 Měřítko finanční perspektivy firmy [vlastní]

Finanční perspektiva				
Strategický cíl	Měřítko	Hodnota 2006	Hodnota 2009	Odpovědnost
EVA	EVA	-500	+	Finanční
Zvýšení HV	HV po zdaněním za účetní období (tis.Kč)	- 3 204	+ 90	Finanční
Zvýšení rentability	Ukazatel ROE	- 172,5%	3%	Finanční
Snížení nákladů	Hodnota nákladů související s výrobním procesem	117 % z nákladů	98 % z nákladů	Výrobní
	Náklady na výrobek (svetr s aplikacemi)	410 Kč	380 Kč	
Snížení počtu pohledávek po splatnosti	Procento vyjadřující pohledávky po splatnosti	4,9 %	2 %	Finanční

V Tab. 20 jsou zobrazeny měřítka, cílové hodnoty a odpovědnost za cíle v perspektivě finanční. Prvním a nejdůležitějším cílem, který je všem cílům nadřazen, je zvýšit hodnotu ukazatele EVA. Firma se v posledních dvou letech dostala do vysokých záporných hodnot a již nepřináší vlastníkům žádný prospěch. Pro firmu by bylo do budoucna postačující alespoň se dostat z těchto záporných čísel. Pro dosažení tohoto cíle bude nutné splnit cíle podřízené. Neméně důležitým cílem je zvýšit výsledek hospodaření, který je v posledním roce v záporný. Firma se proto musí snažit své tržby a navyšovat obrát.

Dalším cílem ve finanční perspektivě je rentabilita vlastního kapitálu, která je v posledních letech tak nízká, že se majiteli nevyplatí za rizika podnikat, proto pokud se rentabilita nedostane minimálně na výši úročení státních cenných dluhopisů, podnik bude spět k bankrotu.

Dalším cílem, který pomůže v naplnění, je snižovat náklady. Podnik by se měl zaměřit na ty, které lze svým působením ovlivnit.

Posledním cílem v této perspektivě je snižování procenta pohledávek, které jsou po splatnosti. Tento problém je v České republice velmi rozšířen, firmě zde zbytečně váznou peníze a musí používat jiný zdroj financování.

**Měřítko zákaznické perspektivy***Tab. 21 Měřítko zákaznické perspektivy firmy [vlastní]*

Zákaznická perspektiva				
Strategický cíl	Měřítko	Hodnota 2006	Hodnota 2009	Odpovědnost
Zlepšit péči o zákazníka	Míra spokojenosti dotazník	neměřeno	80 %	Obchodní
	Opakovanost zakázek	78 %	85 %	
Zkvalitnit obchodní oddělení	Noví zákazníci	3	8	Obchodní
	Prodej novým zákazníkům	9 %	15 %	
Zvýšení kvality výrobků	Počet reklamací měsíčně	29	10	Obchodní

Touto perspektivou, viz. Tab. 21, může Vítex CZ dosáhnout hlavního cíle. Základním cílem v zákaznické perspektivě je zlepšit péči o své zákazníky. Kromě neformálních rozhovorů, ve firmě doposud neproběhly žádné oficiální průzkumy o spokojenosti zákazníka. Bude vytvořen stručný dotazník, kterým bude měřena míra spokojenosti. Dotazník bude obsahovat 10 otázek zaměřených na spokojenost zákazníka s firmou a kvalitou. Dalším signálem o zlepšení péče bude opakovanost zakázek.

Druhou nejvyšší prioritou je vybudovat kvalitní obchodní oddělení, které bude se zákazníky komunikovat a hledat nové příležitosti. Tento cíl bude měřen počtem nových zákazníků a obraty, které přinesou.

Pro spokojenost zákazníků je kromě ceny, důležitá kvalita výrobků. V roce 2006 bylo průměrně vykázáno 29 reklamací měsíčně, cílem je tuto hodnotu snížit na minimum a to na 10 ks.

## Měřítko perspektivy interních procesů

Tab. 22 Měřítko perspektivy interních procesů firmy [vlastní]

Perspektiva interních procesů				
Strategický cíl	Měřítko	Hodnota 2006	Hodnota 2009	Odpovědnost
Nové výrobky-inovace	Počet nových výrobků	2	8	Výrobní
	Prodej nových výrobků v % z celkového počtu	neměřeno	10 %	
Zlepšit produktivitu práce	Tržby/počet zaměstnanců	866 tis. Kč/zaměstnanec	1100 tis. Kč/zaměstnanec	Výrobní
	Pravidelná kontrola	1x za hod	nepřetržitá	
Zefektivnění logistického procesu	Prostoje	35hod/měs.	0	Výrobní

V Tab. 22 můžeme vidět měřítko cílů v perspektivě učení se a růstu. Hlavním cílem vyvinout nové výrobkové inovace. Doposud se touto možností firma příliš nezabývala, inovace přicházely pouze od zákazníka. Pro rozšíření výrobkové řady by se tedy aktivně měla zapojit i sama firma. Inovace budou měřeny počtem nově vytvořených výrobků a jejich prodejností.

Dalším měřítkem této perspektivy je produktivita práce, která není příliš vysoká z důvodu malé kontroly na pracovišti. Nepřetržitá kontrola a eliminace prostoje je hlavním cílem. Kontrolou rozumíme přítomnost zaměstnance, který kromě své hlavní pracovní náplně bude kontrolovat zaměstnance ve výrobě.

Dalším problémem se kterým se Vítex CZ potýká jsou prostoje pracovníka zaměstnaného k rozvozu výrobků k zákazníkovi. Neefektivní využití a velké prostoje svědčí o jeho nevytíženosti, částečným převedením na jinou práci by se prostoje měly eliminovat úplně.

**Měřítka perspektivy učení se a růstu***Tab. 23 Měřítka perspektivy učení se a růstu firmy [vlastní]*

Perspektiva učení se a růstu				
Strategický cíl	Měřítko	Hodnota 2006	Hodnota 2009	Odpovědnost
Vytvořit motivační program	Míra spokojenosti (dotazník, rozhovor)	neměřeno	95 %	Výrobní
Rozvoj zaměstnanců	Počet školených zaměstnanců	2	22	Výrobní
	Počet školení za rok	2	6	
	Míra spokojenosti	neměřeno	80 %	
Využití nových médií	Využití nového komunikačního prostředku zákazníkem	0 %	20 %	Obchodní
	Využití nového komunikačního prostředku směrem zákazníkovi	0 %	20%	

Prvním cílem v této perspektivě, viz Tab. 23, je vytvoření správného motivačního programu k tomu, aby zaměstnanec měl podíl na vykonané práci a byl spokojen se svým bytím ve firmě. Spokojenost se bude měřit dotazníkem a rozhovory, kde se každý bude moci vyjádřit a prezentovat svoje myšlenku a nápady.

Druhým cílem je rozvoj zaměstnanců, který se ve Vítexu CZ příliš nekonal. Doposud byla účast na školeních spíše dobrovolnou záležitostí, povinnost účasti měli pouze dva zaměstnanci ve vedení podniku. Do budoucna se předpokládá větší frekvence školení a účast celého zaměstnaneckého aparátu. Měření rozvoje bude formou počtu školení za rok, počtem školených a mírou spokojenosti zaměstnanců s rozvojem svých znalostí a schopností.

Posledním cílem perspektivy je využití nových médií. Firma sice má vybudované webové stránky, kde je i možnost objednat zboží, ale tato forma objednávky se příliš nevyužívá. Další možností komunikace je telemarketing, sampling, přímý marketing pomocí TV, rádia, časopisů a novin. Tento cíl bude měřen % objednávek, které přišly přes tyto nové cesty a % oslovených zákazníků těmito novými cestami.



## 5.7 Stanovení strategických akcí

Strategické akce představují způsob, jak dosáhnout stanovených strategických cílů a převádějí je do podnikové akce. Při stanovení strategických akcí se používá různých postupů např. brainstormingu, vědecké a logické přiřazení nových nápadů ke strategickým cílům nebo sestavení iniciační atice strategických akcí. Ve firmě Vítex CZ tento proces proběhl konzultací se zaměstnanci výrobního, obchodního a finančního oddělení.

### Strategické akce ve finanční perspektivě

Tab. 24 Strategické akce finanční perspektivy [vlastní]

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
EVA	Splněno splněním cílů v ostatních perspektivách
Zvýšení hospodářského výsledku	Splněno splněním cílů v ostatních perspektivách
Zvýšení rentability ROE	Splněno splněním cílů v ostatních perspektivách
Snížení nákladů	Splněno splněním cílů v ostatních perspektivách
Snížení počtu pohledávek po splatnosti	Delegovat pravomoc
	Najít způsobu vymáhání pohledávek

Strategické akce pro strategické cíle EVA, rentabilita, zvýšení hospodářského výsledku a snížení nákladů ve finanční perspektivě není třeba definovat, jednotlivých cílů bude dosaženo splněním strategických cílů v ostatních perspektivách, viz. Tab. 24.

Doposud se o upomínání pohledávek staral sám majitel firmy, který je zahlcen jinými povinnostmi chodu své firmy, proto u tohoto strategického cíle je potřeba rozdělit kompetence, kdo za tuto oblast zodpovídá, daný zaměstnanec poté stanoví jakým způsobem bude pohledávky nejefektivněji vymáhat a upomínat dlužící dodavatele. Východiskem z tohoto problému by bylo častější upomínání firem doporučeným dopisem nebo přímo telefonicky

## Strategické akce zákaznické perspektivy

Tab. 25 Strategické akce zákaznické perspektivy [vlastní]

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Zlepšit péči o zákazníka	Vyškolení zaměstnanců
	Pořádat formální i neformální schůzky
	Rozesílat dárky, reklamní předměty
	Zavedení systému osobních účtů
Zkvalitnit obchodní oddělení	Nalezení vhodného zaměstnance
	Zavedení komunikace v AJ nebo NJ
	Motivovat procentem ze získané zakázky
	Vypracovat studie pro západní trhy
Zlepšit kvalit výrobků	Kontrola všech výrobků
	Kontrola na všech stupních výroby

Cíl zlepšení péče o zákazníky by mělo probíhat v několika krocích, viz. Tab. 25. Prvním krokem by měla být účast na školení všech zaměstnanců, kteří přicházejí do styku se zákazníky, kde daní zaměstnanci budou seznámeni s touto problematikou. Podnik by si měl vytvořit databázi zákazníků, kde si bude zaznamenávat všechny důležité informace o zákazníkovi, o jeho přáních a stížnostech. Péče o zákazníka bude zlepšená pravidelnými obchodními schůzkami, které mohou probíhat v rovině formálních setkání v kanceláři nebo formou neformálních obědů. Dalším krokem bude rozesílání firemních dáreků a předmětů (víno, kalendář, sada per atd.), které i v době kdy zákazník zrovna neodebírá zboží, budou připomínat stálou existenci firmy. Další možností by bylo vybudování systému osobních účtů pro významné zákazníky, kde by měl každý zákazník přehled o průběhu a stavu dané zakázky.

O míře spokojenosti zákazníka by měl podávat informace dotazník, který bude vytvořen kompetentní osobou a bude přiložen při odběru zboží nebo rozeslán emailem.

Při zkvalitňování obchodního oddělení v první řadě by měl být zaměstnán vhodný zaměstnanec, který by se zabýval pouze touto problematikou. Mezi hlavní požadavky

by měla patřit znalost anglického, popřípadě německého jazyka, protože v současné době není ve firmě nikdo, kdo by byl schopen komunikace v jiném jazyce. Tento zaměstnanec by měl být motivován na obratu konkrétním procentem. Také by mohly být vypracována studie pro trhy západní Evropy.

Zlepšení kvality výrobků by mohlo být dosaženo, kontrolou každého kusu výrobku, který jde k expedici k zákazníkovi. Kontrola by také měla být prováděna na všech úrovních výrobního procesu a ne jen na finální výrobek, tím se může odstranit i mnoho chyb, které nejsou na finálním výrobku viditelné.

### Strategické akce interních procesů

Tab. 26 Strategické akce perspektiv interních procesů [vlastní]

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Strategická akce
Nové výrobky- inovace	Provedení analýzy trhu
	Nalezení vhodného výrobku, zavedení do výroby
	Inovace nynějších výrobků
Zlepšit produktivitu práce	Eliminace prostojů
	Dále splněno v perspektivě potenciálu (motivační program)
Zefektivnění logistického procesu	Vyškolení zaměstnance k jiné činnosti

Jednotlivé strategické akce v perspektivě interních procesů jsou v Tab. 26.

Každá firma se snaží inovovat a nabízet zákazníkům něco víc. Proto vytváření nových výrobních řad je důležitou součástí firmy. Vítex CZ je výrobcem pleteného ošacení, které je převážně sezónní záležitostí. Nalezením vhodného doplňkového výrobního programu by molo překlenout tyto rozdíly a dostat se na nové zajímavé trhy. Prvním krokem by mělo být provedení analýzy trhu, kde by mohla být nalezena mezera na trhu a stanovení dané výrobní řady, dále pak nákup nových strojů a zavedení výrobního programu. Další možností by byla možná inovace některých výrobků, podle současného módního trendu (střih, barva, tvar).

Lepší produktivity práce by mohlo být dosaženo odstraněním prostojů. Pokud zaměstnanec není aspoň „pod tlakem“ ze strany nadřízených, a není pravidelně kontrolován nebo motivován na výsledku práce, může během pracovní doby vykonávat činnost, která s pracovním procesem nesouvisí. Pravidelnou a průběžnou kontrolou pracovní kázně může být vyšší produktivity dosaženo. Měl by být vyčleněn pracovník, který bude kontrolovat výrobní proces a kvalitu výroby.

I když jsou náklady na zaměstnání zaměstnance jako řidič vysoké, stále se ale firmě vyplatí ho zaměstnávat. Tento zaměstnanec z důvodů vysokých prostojů by měl být vyškolen i k jiné činnosti ve firmě (balení výrobků, jednoduchá údržba atd.), tím by se odstranily zbytečné náklady a jeho prostoje.

### Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Tab. 27 Strategické akce perspektiv učení se a růstu [vlastní]

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Strategická akce
Vytvořit motivační program	Zavedení individuálního hodnocení
	Vytvoření správně motivující mzdy
	Stanovit příplatky a srážky
	Vytvoření zpětné vazby
Rozvoj zaměstnanců	Účast na kurzech zvyšující odborné znalosti a dovednosti
	Zavedení nepovinných seminářů
Využití nových médií	Zavedení telemarketingu
	Zavedení samplingu
	Přímý marketing pomocí TV, rádia, časopisů a novin
	Aktualizace webových stránek

Tab. 27 zobrazuje strategické akce perspektivy učení se a růstu. V současnosti firma nemá vybudovaný žádný systém na hodnocení zaměstnanců. Individuálním hodnocením by se mohlo docílit objektivního odměňování, zdokonalení profesní způsobilosti, odstranění nedostatků ve výkonu a výsledcích práce a přinesením

informací o tom, co a jak zaměstnanec dělá a jaký je. K tomuto hodnocení je nutné danému zaměstnanci vyčlenit a vymezit příslušné kompetence.

Nejdůležitějším motivačním prostředkem pro zaměstnance je výše základní mzdy, která by měla odpovídat rozsahu a náročnosti pracovní činnosti, míry odpovědnosti a dlouhodobým požadavkům na výkonnost. Proto je třeba stanovit mzdu tak, aby byla dostatečně motivující, ale stále odpovídala dané práci. Dále by měly být stanoveny příplatky za nadprůměrný a vynikající pracovní výsledek a srážky při podprůměrném výsledku. Kromě již zmíněného hodnocení, by firma měla mít zpětnou vazbu o motivačním programu přímo od zaměstnanců, která by mohla být ve formě dotazníků nebo získáním informací na neformálních akcích.

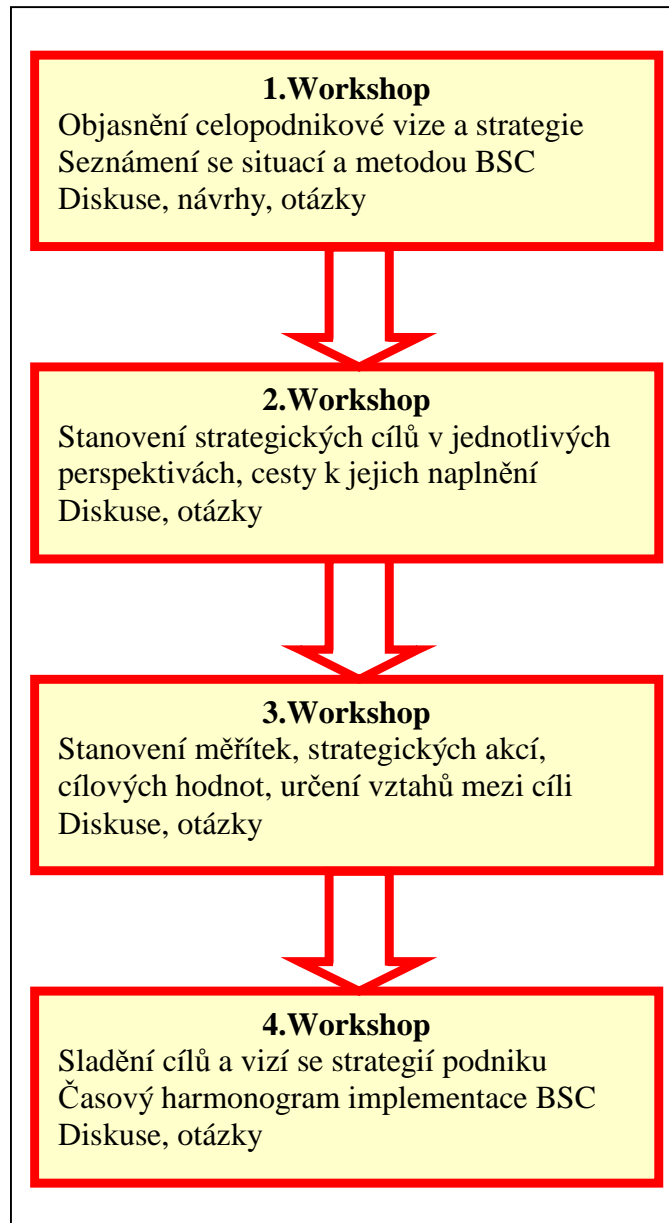
Rozvoj zaměstnanců by měl probíhat ve dvou rovinách. První by se měly zvyšovat odborné znalosti a dovednosti, které jsou důležité pro pracovní proces. Účast na těchto školeních a kurzech by byla povinná a zvyšovala by tak kvalifikaci pracovníků. Druhá část seminářů by byla dobrovolná, kde by byly přednášena a debatována témata, která by byla pro zaměstnance atraktivní. Sami zaměstnanci by tyto témata mohli navrhnout.

Další příležitostí k oslovení nových zákazníků by byla možnost využít metody sampling, kdy jsou vzorky výrobků rozesílány poštou nebo na veletrzích osobně rozdávány. Další metodou je telemarketing, kdy je telefon používán k získání obchodního kontaktu nebo získání informací o daném zákazníkovi. Drahou ale možná účinnou formou oslovení zákazníků je přímý marketing pomocí TV, rádia, časopisů a novin. Firma má sice svoje vlastní webové stránky, ty ale jsou již několik let stejné a nikdo se nestará o jejich aktualizaci.

## 5.8 Celopodnikové rozšíření (roll- out)

Zde existují dvě metody:

- rozšíření shora dolů;
- rozšíření zdolanahoru;



Obr.12 Rozšíření BSC v podniku [vlastní]

Zavedení systému BSC by mělo odrážet strukturu podniku, pro něhož byla strategie formulovaná. Pro naši firmu jsme zvolili metodu rozšíření shora dolů. Zavádění strategie začíná učením se a zapojováním zaměstnanců, kteří budou do plnění strategie zapojeni. Firma Vítex CZ je malou firmou, proto bude chtít aby každý zaměstnanec přispěl k implementaci strategie, všichni budou sdílet dlouhodobou vizi a strategii a navzájem se budou podporovat při hledání řešení, kterých se cílů a strategie dosáhne. Rozšíření metody BSC se v podniku děje pomocí pracovních seminářů (workshopů), viz Obr. 12. Pro správné pochopení a seznámení zaměstnanců s touto metodou, měli by být semináře minimálně čtyři.

## 5.9 Integrace metody BSC

Integrace metody BSC musí proběhnout do všech dosavadních systémů v podniku. Podnikové plánování má v podstatě operativní charakter. Metoda BSC vyžaduje, aby se při zpracování plánů ve všech úrovních podniku stále připomínaly strategické akce a cíle, čímž se z operativního plánu stane strategicko- operativní plán. Při tvorbě tohoto plánu je nutná neustálá diskuse vedení podniku se šéfem projektu a vedoucím daného oddělení, kteří nakonec dosáhnou společného konsensu. Úkolem šéfa projektu je neustálá kontrola projektu, zda je operativní plán sladěn se strategickým.

## 5.10 Časový plán implementace BSC

Projekt implementace Balanced Scorecard je z důvodu toho, že firma Vítex CZ je malou výrobní firmou rozvržen v časovém horizontu 18 týdnů. Časový harmonogram projektu, viz. Obr 13, bude sloužit vedení, jako podklad úspěšné implementace.

Předpokládáme, že projekt implementace začne ve 36. týdnu 1. září letošního roku a bude dokončen ve 2. týdnu roku 2009.

Akce	Týden																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Výběr podnikatelské jednotky	■																	
Určení projektového týmu		■																
Školení projektového týmu		■	■															
<b>- 1. workshop</b>				■	■	■												
Objasnění vize, strategie				■														
Strategická analýza					■	■												
<b>- 2. workshop</b>							■	■	■									
Stanovení strategických cílů							■											
Způsob plnění těchto cílů								■	■									
<b>- 3. workshop</b>										■	■	■	■	■				
Stanovení měřítek										■	■							
Cílových hodnot												■						
Strategických akcí												■	■	■				
<b>- 4. workshop</b>															■	■	■	■
Sladění cílů a vize se strategií															■	■		
Vytvoření plánu implementace																■	■	
Dokončování plánu implementace																		■

Obr.13 Časový plán implementace Balanced Scorecard [vlastní]

### 5.11 Rozpočet projektu

Z důvodu toho, že se firma nyní nachází ve velmi špatné finanční situaci a nedisponuje přílišnou výši finančních prostředků, je nutné udělat rozpočet tak, aby ho firma byla schopná utáhnout, ale aby tyto prostředky byly v dostatečné výši pro správnou a efektivní implementaci. Proto by rozpočet neměl přesáhnout 300 tis. Kč.

Jelikož každý zaměstnanec ví o velmi špatné finanční situaci v podniku, a hrozí zde ztráta zaměstnání, do projektu se v počáteční fázi zapojují všichni bez větších mzdových nákladů. Odměňování v plné výši, se kterou budou zaměstnanci seznámeni, začne



fungovat po roce. Také na pozici finančního ředitele je osoba, která má velké znalosti a zkušenosti v oblasti informačních technologií a je schopna zakoupený software upravit na míru pro tak malou společnost. Předpokládá se, že celou implementaci Balanced Scorecard je firma schopna provést sama bez poradenské firmy, nutné budou pouze náklady spojené se školení této problematiky, na zaměstnance při tvorbě softwaru, zakoupený software, ostatní mzdové náklady a odměny nejlepším pracovníkům.

• mzdové náklady na zaměstnance při tvorbě softwaru	50 tis. Kč
• zakoupený software	60 tis. Kč
• školení zaměstnanců	40 tis. Kč
• ostatní mzdové náklady (controller, přesčasy)	50 tis. Kč
• odměny zaměstnancům	100 tis. Kč

Náklady spojené s přijutím zaměstnance do obchodního oddělení a nalezení nových výrobních inovací nezahrneme do plánovaného rozpočtu, neboť budou vydané bez ohledu na to, zda implementace BSC v podniku proběhne či nikoliv.

## 5.12 Kritické faktory

Faktory, které by mohli způsobit neúspěšnou implementaci metody Balanced Scorecard ve firmě Vítex CZ.

- nedostatek zájmu ze strany managementu nebo vedení firmy;
- z důvodu malého počtu osob ve vedení firmy, neúspěch by mohl být způsoben nedostačujícími znalostmi a zkušenostmi;
- projekt bude pro firmu náročný na finanční investice neboť se nyní nachází ve špatné finanční situaci;
- špatnou komunikací mezi jednotlivými týmy, nebo členy uvnitř týmu;

Kritické faktory úspěchu implementace metody BSC do podniku jsou:

- výběr vhodného a schopného implementačního týmu;
- pravidelné projednávání ve vedení podniku;
- provázanost na motivační systém;
- schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců;
- pravidelné hodnocení všech částí projektu;

### 5.13 Přínosy BSC pro firmu Vítex CZ

Již velkým přínosem při implementaci metody Balanced Scorecard je podrobně vypracovaná finanční analýza, která ukáže podnik v jasných číslech, poukáže na silné a slabé stránky, na příležitosti, které se firmě nabízí a na hrozby, které mohou mít pro firmu tragické následky. Velkou příležitostí je nalezení nových trhů, na které by mohla prostřednictvím svých výrobních inovací vstoupit.

Dalším důležitým přínosem bude nově pocít sounáležitost všech zaměstnanců a snaha při naplňování vize podniku. Každý zaměstnanec díky novému softwaru, který bude sloužit zároveň jako informační systém, si každý zaměstnanec bude schopen sám najít informace o chodu a situaci firmy a o svých povinnostech.

Důležitou změnou bude zkvalitnění chodu obchodního oddělení, které bude rozšířeno o jednoho pracovníka. Díky této posile se předpokládá nalezení nových zákazníků a navýšení objemu zakázek.

BSC pomůže pravidelnou péčí upevnit a prohloubit vztahy, jak se stávajícími zákazníky, tak se zákazníky novými. Přinese více informací o zákaznících, které využije ve svůj prospěch.

Vytvořením motivačního programu, který doposud ve firmě nebyl využíván, se zvýší produktivita práce a omezí se prostoje. Každý zaměstnanec bude seznámen s vyšší mzdou a s odměnou, která budou poskytována za nadprůměrnou práci.

Celý projekt poskytne představu nejen o minulosti, ale i o přítomnosti a budoucnosti. Do budoucna se předpokládá vylepšení celkové finanční situace, kladná hodnota rentability vlastního kapitálu a kladná hodnota ukazatele EVA.

## ZÁVĚR

Tématem této diplomové práce je implementace metody Balanced Scorecard do firmy Vítex CZ. Práce je rozdělena na tři hlavní části.

V první, teoretické části je obsažena problematika přístupů k měření a řízení výkonnosti podniku. Hlavním tématem v této části je metoda Balanced Scorecard, kde jsme se zaměřili na vymezení podstaty a hlavních částí této metody, podrobně byly rozebrány jednotlivé perspektivy a postup pro správnou implementaci.

V druhé analytické části byla na úvod představena společnost Vítex CZ, uvedena stručná charakteristika firmy a zmíněna nejdůležitější fakta. Dále byla provedena podrobná analýza firmy, která byla zahájena Pest analýzou a Porterovou analýzou. Nejdůležitější částí byla finanční analýza, jejíž cílem bylo provést analýzu ve firmě Vítex CZ, a.s. na základě analýzy poměrových ukazatelů a analýzy rozvahy a výkazů zisků a ztrát. Ze získaných poznatků a vypočtených ukazatelů, jsem hodnotila situaci za období 2002- 2006, které momentálně není pro firmu příznivá, velkým problémem posledních tří let byl příliv zahraniční konkurence a s tím související výrazný pokles tržeb. Závěr a shrnutí této části bylo formou SWOT analýzy.

Závěrečnou (projektovou) částí je samotná implementace metody Balanced Scorecard, která probíhá v 8 krocích. Prvním krokem je vytvoření implementačního týmu, který bude zárukou správné implementace. Důležitá je podpora ze strany majitele firmy. Dále následuje vytvoření a vyjasnění strategie a odvození strategických cílů v jednotlivých perspektivách. Nejdůležitějším cílem celého projektu je ukazatel EVA, který je v celém sledovaném období záporný a svému vlastní podnik nepřináší žádnou hodnotu. Dalším krokem je vybudování vztahu příčin a následků a výběr měřítek, kterými se bude plnění strategických cílů měřit. Měřítka byla vybrána po konzultaci s firmou tak, aby byla snadno měřitelná a vypovídala o daném strategickém cíli. Šestým krokem implementace je stanovení strategických akcí, které jsou nutné uvnitř podniku provést, aby byly dosaženy cíle v jednotlivých perspektivách. Závěrečnou částí celé implementace je celopodnikové rozšíření (roll- out) a integrace metody BSC. Správná implementace metoda BSC může firmě přinést řadu výhod, zlepšit situaci uvnitř podniku a poskytnout manažerům konkurenční výhodu. Pomáhá převést misi a strategii společnosti do konkrétních měřítek, stanoví rámec pro strategický systém měření a řízení celé společnosti.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

- [1] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.
- [2] BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví podniku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85603-80-2.
- [3] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1999. ISBN 80-7179-227-6.
- [5] KAPLAN, R., S., NORTON, D., P. *Balanced Scorecard- Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-063-5.
- [5] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 8024701251.
- [7] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.
- [8] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-63-7.
- [9] SYNEK, N. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.
- [10] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Finance podniku*. 1. vyd. Zlín: FAME UTB Zlín, 2004. ISBN 80-7318-327-7.
- [11] SYNEK, N., a kol. *Nauka o podniku*. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-892-0.

- [12] FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-24709-39-2.
- [13] VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004. ISBN 80-7259-005-7.
- [14] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084.
- [15] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-2471-04-63.
- [16] KAPLAN, R., S., NORTON, D., P. *Alignment systémového vyladění organizace*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-155-0.

#### Internetové zdroje:

- [17] Marketingové noviny. *Obert Kaplan- duchovní otec Balanced Scorecard vystoupí ve východní Evropě*. [online]. [cit. 2008-02-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.marketingovenoviny.cz>>
- [18] Holy Roman Consulting. *Měření výkonnosti*. [online]. [cit. 2008-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrc.cz>>
- [19] Contros. *Balanced Scorecard*. [online]. [cit. 2008-02-23]. Dostupný z WWW: <[http:// www.contros.cz](http://www.contros.cz)>
- [20] Středoevropské centrum pro finance a management. *Balanced Scorecard*. [online]. [cit. 2008-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance-management.cz>>
- [21] Ministerstvo průmyslu a obchodu: *Odvětví zpracovatelského průmyslu v datech a grafech* [online]. [cit. 2008-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz>>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A	Celková aktiva
BSC	Balanced Scorecard
BU	Bankovní úvěr
C	Celkový kapitál
CZ	Cizí zdroje
EBIT	Earning Before Interest and Taxes- zisk před úroky a zdaněním
EBT	Earning Before Taxes- zisk pře zdaněním
EU	Evropská unie
EUR	Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
HV	Hospodářský výsledek
ISO	Certifikát kvality
OA	Oběžná aktiva
$r_e$	Náklady na vlastní kapitál
$r_f$	Bezriziková úroková míra
$r_{FinStab}$	Riziková prémie za finanční stabilitu
$r_{LA}$	Riziková přírážka za nižší likvidnost
$r_{podnikatelské}$	Riziková přírážka za podnikatelské riziko
ROA	Return on Assets- rentabilita celkového kapitálu
ROE	Return on Equity
ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu
MVA	Tržní přidaná hodnota
MV ČR	Ministerstvo vnitra České republiky
T	Tržby

V	Váhy
WACC	Vážené průměrné náklady na kapitál
VK	Vlastní kapitál

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Balanced Scorecard	18
Obr. 2. Zákaznická perspektiva- základní měřítka	22
Obr. 3. Perspektiva interních podnikových procesů- inovační proces	25
Obr. 4. Perspektiva interních podnikových procesů- provozní proces	26
Obr. 5. Perspektiva interních podnikových procesů- poprodejní proces	26
Obr. 6. Rámec měření učení se a růstu	27
Obr. 7. Logo firmy	32
Obr. 8 Umístění sídla firmy v rámci ČR	32
Obr. 9. Organizační struktura firmy Vítex CZ	35
Obr. 10. Graf HV firmy Vítex CZ	48
Obr. 11. Řetězec příčin a následků	67
Obr.12. Rozšíření BSC v podniku	78
Obr.13. Časový plán implementace Balanced Scorecard	80



**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Cíle podniku v různých fázích	19
Tab. 2. Měření strategických finančních témat	20
Tab. 3. Ziskovost cílových segmentů a zákazníků	25
Tab. 4. Vývoj počtu zaměstnanců	34
Tab. 5. Aktiva firmy v letech 2002- 2006	45
Tab. 6. Pasiva firmy v letech 2002- 2006	46
Tab. 7. Výnosy firmy	47
Tab. 8. Dělení HV firmy v letech 2002- 2006	48
Tab. 9. Vývoj počtu zaměstnanců a nákladů firmy v letech 2002- 2006	48
Tab. 10. Výkony a mzdové náklady firmy v letech 2002- 2006	50
Tab. 11. Výnosy a náklady firmy v letech 2002- 2006	50
Tab. 12. Pohledávky po lhůtě splatnosti firmy v letech 2002- 2006	51
Tab. 13. Likvidita firmy v letech 2002- 2006	52
Tab. 14. Rentabilita firmy v letech 2002- 2006	53
Tab. 15. Zadluženost firmy v letech 2002- 2006	55
Tab. 16. Aktivita firmy v letech 2002- 2006	56
Tab. 17. Z- skóre firmy v letech 2002- 2006	58
Tab. 18. Index IN01 firmy v letech 2002- 2006	59
Tab. 19. EVA firmy v letech 2002- 2006	60
Tab. 20. Měřítko finanční perspektivy firmy	69
Tab. 21. Měřítko zákaznické perspektivy firmy	70
Tab. 22. Měřítko perspektivy interních procesů firmy	71
Tab. 23. Měřítko perspektivy učení se a růstu firmy	72
Tab. 24. Strategické akce finanční perspektivy	73
Tab. 25. Strategické akce zákaznické perspektivy	74
Tab. 26. Strategické akce perspektiv interních procesů	75
Tab. 27. Strategické akce perspektiv učení se a růstu	76

**SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha I	Likvidita- vzorečky výpočtu
Příloha II	Rentabilita- vzorečky výpočtu
Příloha III	Zadluženost- vzorečky výpočtu
Příloha IV	Aktivita- vzorečky výpočtu
Příloha V	EVA- vzorečky výpočtu
Příloha VI	Členění zákazníků firmy Vítex CZ
Příloha VII	Sazby daně z příjmu
Příloha VIII	Výpočet poměrových ukazatelů odvětví

## PŘÍLOHA P I: LIKVIDITA- VZOREČKY VÝPOČTU

$$\text{Běžná likvidita (celková likvidita)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{kr. závazky} + \text{kr. BÚ} + \text{anuity dl. závazků a BÚ}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{kr. závazky} + \text{kr. BÚ} + \text{anuity dl. závazků a BÚ}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{kr. závazky} + \text{kr. BÚ} + \text{anuity dl. závazků a BÚ}}$$

## PŘÍLOHA P II: RENTABILITA- VZPREČKY VÝPOČTŮ

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu ROE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Rentabilita výnosů} = \frac{\text{EBIT}}{\text{výnosy}}$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

## PŘÍLOHA P III: ZADLUŽENOST- VZOREČKY VÝPOČTŮ

$$\textit{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\textit{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\textit{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

$$\textit{Finanční páka} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\textit{Multiplikátor} = (\text{EBT/EBIT}) * \text{finanční páka}$$

## PŘÍLOHA P IV: AKTIVITA- VZOREČKY VÝPOČTŮ

<i>Doba obratu zásob</i>	=	$\frac{365 * \text{zásoby}}{\text{tržby}}$
<i>Doba obratu krátkodobých závazků</i>	=	$\frac{365 * \text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}}$
<i>Doba obratu pohledávek</i>	=	$\frac{365 * \text{pohledávky za odběrateli}}{\text{tržby}}$
<i>Obrat celkových aktiv</i>	=	$\frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$
<i>Obrat oběžných aktiv</i>	=	$\frac{\text{tržby}}{\text{oběžná aktiva}}$
<i>Obrat vlastního kapitálu</i>	=	$\frac{\text{tržby}}{\text{vlastní kapitál}}$

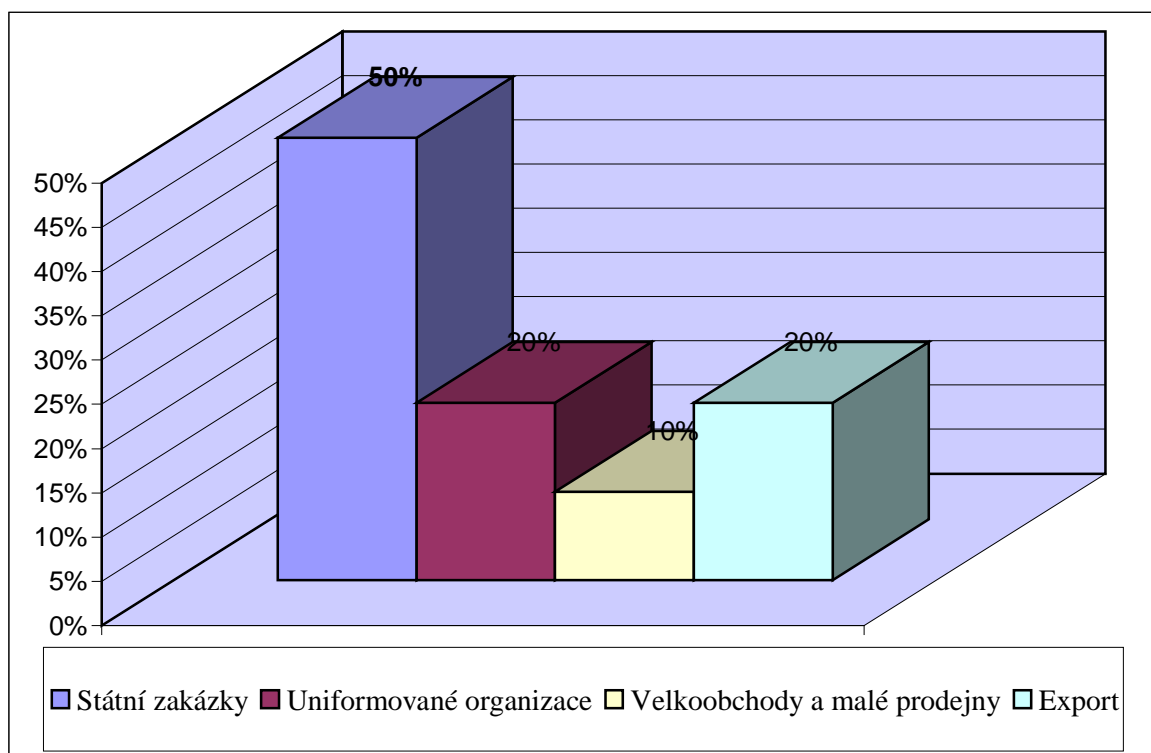
## PŘÍLOHA P V: EVA- VZOREČKY VÝPOČTU

$$EVA = (ROE - r_e) * VK$$

$$r_e = \frac{WACC * \frac{UZ}{A} - (1 - t) * \frac{U}{BU + O} * (\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A})}{\frac{VK}{A}}$$

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{podnikatelské} + r_{FinStab}$$

## PŘÍLOHA P VI: ČLENĚNÍ ZÁKAZNÍKŮ FIRMY VÍTEX CZ





## **PŘÍLOHA P VII: SAZBY DANĚ Z PŘÍJMU**

Rok	Sazba daně
2007	24%
2008	21%
2009	20%
2010	19%

## PŘÍLOHA P VIII: POMĚROVÉ UKAZATELE ODVĚTVÍ

	2002	2003	2004	2005	2006
Běžná likvidita	1,33	1,3	1,38	1,52	1,52
Pohotová likvidita	0,64	0,67	0,74	0,9	0,88
Okamžitá likvidita	0,09	0,09	0,1	0,15	0,10
ROA	3,75%	5,47%	5,73%	3,67%	1,29%
ROE	1,25%	4,29%	4,85%	2,24%	-1,17%
Rentabilita výnosů	0,54%	2,18%	2,47%	3,45%	1,32
Rentabilita tržeb	0,63%	2,46%	2,77%	1,32%	-0,72%
Míra zadluženosti	96%	85%	86%	81%	95%
Celková zadluženost	48%	45%	46%	44,4%	48,3%
Úrokové krytí	2,03	3,85	4,60	3,9	1,42
Finanční páka	2,00	1,86	1,87	1,83	2
Doba obratu zásob	78,751	79,22	77,26	79,1	82,3
Doba obratu závazků	73,02	70,28	75,57	80,63	103,63
Doba obratu pohledávek	62,64	73,54	78,06	71,52	103,74
Obrat celkových aktiv	0,99	0,92	0,94	0,92	0,82
Obrat oběžných aktiv	2,41	2,22	2,17	2,2	1,83
Obrat vlastního kapitálu	1,97	1,74	1,75	1,69	1,62

**PŘÍLOHA P IX: VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ A NÁKLADŮ  
FIRMY**

	V ks a tis. Kč				
	2002	2003	2004	2005	2006
Průměrný počet zaměstnanců:	46	42	31	29	22
- z toho řídících:	3	4	4	4	4
Výše osobních nákladů na zaměstnance:	6 349	5 874	5 446	5 908	4 678
- z toho na řídící	836	1 237	1 844	1 450	990