



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Aneta Pohlová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Aneta Pohlová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede hodnocení výkonnosti společnosti a navrhne možnosti pro zlepšení dané situace.

Základní literární prameny:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D.VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce *Hodnocení výkonnosti společnosti* je navrhnout konkrétní podobu implementace Balanced Scorecard pro společnost IZOL94, s.r.o., která povede ke zvýšení konkurenceschopnosti a výkonnosti této společnosti. Na základě výstupů strategické a finanční analýzy jsou pro jednotlivé perspektivy odvozeny strategické cíle a jim přiřazena měřítka společně s cílovými hodnotami. Následně jsou stanoveny strategické iniciativy, které vedou ke splnění navržených cílů. Závěr práce se věnuje rizikům a přínosům, jež jsou s implementací konceptu Balanced Scorecard spojeny.

ABSTRACT

The aim of the diploma thesis *Company performance measurement* is to propose a particular approach of the Balanced Scorecard method implementation for the company IZOL94, s.r.o. that can lead to the increase in the competitiveness and efficiency of the company. Strategic objectives of the perspectives are deduced on the basis of strategic and financial outcomes and also measures as well as target values are assigned to the strategic objectives. The strategic initiatives that lead to fulfill proposed strategic objectives are determined afterwards. The final part of this thesis deals with risks and benefits related to the Balanced Scorecard concept implementation.

KLÍČOVÁ SLOVA

Měření výkonnosti, Balanced Scorecard, strategická analýza, finanční analýza, strategické cíle, strategická mapa, strategická měřítka, cílové hodnoty, strategické akce, rizika, přínosy

KEY WORDS

Performance measurement, Balanced Scorecard, strategic analysis, financial analysis, strategic target, strategic map, strategic measures, target values, strategic actions, risks, benefits

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

POHLOVÁ, A. *Hodnocení výkonnosti společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 122 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. května 2017

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, za odbornou pomoc, cenné připomínky a rady, které mi pomohly při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti IZOL94, s.r.o. za jejich ochotu, vstřícnost a poskytnutí veškerých potřebných podkladů, jež byly nezbytné pro zpracování této diplomové práce. Speciální poděkování patří mé rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu mého studia velmi podporovali a kteří ve mně věřili.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 STANOVENÍ CÍLŮ A METODIKY PRÁCE	12
1.1 Cíle práce	12
1.2 Metodika práce	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Výkonnost podniku.....	13
2.2 Přístupy k měření výkonnosti	13
2.2.1 Klasické ukazatele finanční výkonnosti podniku.....	13
2.2.2 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti podniku	14
2.3 Strategická a finanční analýza	14
2.3.1 SLEPTE analýza	15
2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	16
2.3.3 Analýza společnosti z hlediska ukazatelů finanční výkonnosti	17
2.3.4 Ekonomická přidaná hodnota – EVA	28
2.3.5 SWOT analýza	30
2.4 Koncept Balanced Scorecard.....	31
2.4.1 Balanced Scorecard jako manažerský systém.....	33
2.4.2 Bariéry efektivního zavádění strategie.....	35
2.4.3 Perspektivy Balanced Scorecard	36
2.4.4 Shrnutí perspektiv	40
2.4.5 Implementace Balanced Scorecard	41
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI.....	44
3.1 Základní údaje o společnosti	44
3.1.1 Historie společnosti	45
3.1.2 Organizační struktura	46
3.1.3 Předmět podnikání	48
3.1.4 Trhy společnosti	49
3.2 Strategická a finanční analýza	50
3.2.1 SLEPTE analýza	50
3.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	57
3.2.3 Analýza společnosti z hlediska ukazatelů finanční výkonnosti	60
3.2.4 Ekonomická přidaná hodnota – EVA	71
3.2.5 SWOT analýza	76

4	IMPLEMENTACE PROJEKTU BSC	77
4.1	Vytvoření organizačních předpokladů.....	77
4.1.1	Vytvoření a proškolení projektového týmu.....	77
4.1.2	Určení architektury měření	78
4.1.3	Časový plán implementace projektu	79
4.1.4	Rozpočet projektu	80
4.2	Vyjasnění strategie	83
4.3	Tvorba konceptu BSC	84
4.3.1	Odvození strategických cílů	84
4.3.2	Vybudování vztahů příčin a následků	92
4.3.3	Výběr strategických měřítek a hodnot	94
4.3.4	Stanovení strategických akcí.....	103
4.4	Zajištění plynulého nasazení BSC (roll-out)	104
5	PŘÍNOSY A RIZIKA SPOJENÉ S IMPLEMENTACÍ	106
5.1	Přínosy implementace BSC pro společnost.....	106
5.2	Riziková analýza implementace BSC.....	107
5.2.1	Analýza rizik	107
6	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO IMPLEMENTACI BSC DO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI.....	110
	ZÁVĚR	112
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	114
	SEZNAM OBRÁZKŮ	118
	SEZNAM GRAFŮ	118
	SEZNAM TABULEK.....	118
	SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ	120
	SEZNAM PŘÍLOH.....	122

ÚVOD

Jako téma své diplomové práce jsem si zvolila hodnocení výkonnosti podniku pomocí metody Balanced Scorecard. Finanční analýzou jsem se již v minulosti zabývala, a tak jsem do své diplomové práce zakomponovala některé teoretické poznatky ze své bakalářské práce. V bakalářské práci jsem provedla komplexní finanční analýzu vybraného podniku a na základě zjištěných výsledků, navrhla možné opatření, jaké by podnik mohl uskutečnit, aby zlepšil svoji finanční situaci a postavení na trhu.

Na základě výše uvedeného jsem se rozhodla pro rozsáhlejší hodnocení vybraného podniku. Respektive má diplomová práce nebude obsahovat pouze finanční analýzu, ale i moderní přístup k hodnocení podnikové výkonnosti, a to konkrétně metodu Balanced Scorecard.

Hodnocení v diplomové práci bude z pohledu externího, tak i interního, jelikož čerpaná data, která jsem při zpracování práce využívala pocházejí jak z veřejně dostupných stránek, tak i z osobních rozhovorů se samotným vedením analyzovaného podniku ale i zaměstnanci. Čerpala jsem převážně z odborných publikací, výročních zpráv společnosti, interních materiálů a internetových zdrojů.

Samotná diplomová práce je rozdělena na šest konkrétních oddílů. První oddíl je věnován stanovení cílů vedoucí k řešení problému a metodiky zpracování práce.

Druhý oddíl se zabývá teoretickou přípravou a zajištění co nejvíce informací a podkladů opírající se o dostupnou odbornou literaturu. Nejprve bude vysvětlena metodika měření výkonnosti společnosti za použití finanční a strategické analýzy a poté koncept Balanced Scorecard včetně popsání strategických cílů, bariér, které se mohou vyskytnout při implementaci této metody a jednotlivé perspektivy.

Další oddíl je věnován charakteristice společnosti IZOL94, s.r.o., jejímu předmětu podnikání a kompletní analýze současného stavu společnosti. Nejprve bude provedena strategická analýza (SLEPTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza), poté za pomoci získaných dat finanční analýza za období let 2011-2015 (vybrané klasické finanční ukazatele a ukazatel ekonomické přidané hodnoty).

Čtvrtý stěžejní oddíl je zaměřen na vypracování návrhu implementace metody Balanced Scorecard do systému řízení společnosti IZOL94, s.r.o. pro dosažení lepší finanční výkonnosti v budoucnu.

Navazující pátý oddíl bude obsahovat přínosy a rizika, které plynou z implementace projektu BSC do systému řízení společnosti. Rizika budou konkretizována pomocí analýzy rizik a zanesena do mapy rizik pro lepší přehled.

Poslední část této diplomové práce se bude zabývat vyhodnocením metody Balanced Scorecard a stanovením závěrečných doporučení pro implementaci této metody do systému řízení společnosti IZOL94, s.r.o. aby bylo dosaženo cíle diplomové práce.

1 STANOVENÍ CÍLŮ A METODIKY PRÁCE

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem předložené diplomové práce je zhodnotit výkonnost společnosti IZOL94, s.r.o. v letech 2011-2015. Od stanoveného hlavního cíle se odvíjejí cíle dílčí, mezi něž patří syntéza zjištěných informací a stanovení doporučení ke zlepšení finanční výkonnosti analyzované společnosti.

Mezi dílčí cíle lze tedy považovat prostudování a prezentaci poznatků odborné literatury týkající se finanční výkonnosti podniku. Další dílčí cíl je rozebrání mikro a makroprostředí společnosti IZOL94, s.r.o. za pomoci SLEPTE analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a závěrečné SWOT analýzy. Dále bude provedena samotná analýza výsledků vybraných finančních ukazatelů a jejich vyhodnocení. V praktické části této diplomové práci bude zejména využita metoda Balanced Scorecard. Prostřednictvím této moderní metody hodnocení výkonnosti podniku budou navrženy možnosti vedoucí ke zlepšení současného stavu společnosti.

Zmíněných cílů bude dosaženo za pomoci využití informací z odborné literatury, finančních výkazů společnosti, obchodního rejstříku, internetových stránek, jež souvisí s danou problematikou a v neposlední řadě také s využitím informací z osobních rozhovorů s vedením ale i zaměstnanci analyzované společnosti.

1.2 Metodika práce

Pro zpracování diplomové práce je zapotřebí uplatnit mnoho metod práce, převážně se jedná o metody logické. V první řadě bych uvedla metodu *deskripce*, která prostupuje celou diplomovou prací počínaje představením společnosti v analytické části práce. Další využitá metoda je metoda *pozorování*, která si klade za cíl cílevědomě a systematicky sledovat určité skutečnosti. Výsledkem je pak popis, ale i vysvětlení sledovaných skutečností. Metoda *dedukce* je využita především při provádění strategických, ale i finančních analýz. Na jejich základě jsou dále identifikovány problematické aspekty týkající se výkonnosti společnosti. Dále s praktickou částí práce souvisí metody *analýzy*, *interpretace* a *indukce*. Metoda indukce je využita převážně při vyvozování závěrů na základě zjištěných poznatků o společnosti a její finanční situaci.

Každá ze zmíněných metod obsahuje důležité činnosti potřebné k pochopení dané problematiky a je nutné chápat je komplexně v celé jejich šíři a ve všech souvislostech.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Co rozumíme pod pojmem výkonnost podniku je obsahem úvodní kapitoly předložené diplomové práce. Tato kapitola vymezuje základní pojmy a definice, metody strategické analýzy, jsou zde shrnuty metody a ukazatelé finanční analýzy pro vyhodnocení finanční situace podniku nutné k pochopení vybrané tematiky. Hlavní pozornost je věnována konceptu BSC (Balanced Scorecard), jehož cílem je zvýšení výkonnosti podniku do budoucna. Uvedená teoretická východiska jsou následně aplikována v praktické části diplomové práce.

2.1 Výkonnost podniku

Pojem *výkonnost podniku* není jednoznačně vymezen a lze jej rozdílně chápat. Například vlastníka firmy zajímá co nejvyšší zhodnocení vlastních investic včetně jejich návratnosti, zatímco zákazník předpokládá neustále rostoucí hodnotu produktů či služeb. Další a opět rozdílný pohled na pojem výkonnost podniku má zaměstnanec firmy, který požaduje slušné finanční ohodnocení spolu s vyhovujícími pracovními podmínkami, které jsou podnikem nabízeny (1).

Definice pojmu *výkonnost* má celou řadu interpretací. Obecné pojetí výkonnosti definuje autor Wagner následovně: „*Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály*“ (2).

2.2 Přístupy k měření výkonnosti

Za poslední desetiletí byla vyvinuta široká škála přístupů pro měření a řízení výkonnosti podniku, proto je lze standardně rozdělit na ukazatele tradiční neboli klasické a moderní přístupy měření výkonnosti.

2.2.1 Klasické ukazatele finanční výkonnosti podniku

Většina tradičních ukazatelů je založena na hodnocení výročních finančních výkazů, zejména výsledku hospodaření, a jsou lehce měřitelné. Nepřihlíží se k vlivu inflace, riziku, oportunitním nákladům nebo se neklade důraz na časovou hodnotu peněz. Tyto ukazatelé se zaměřují na již dosažené finanční výsledky organizace

a nepropojují interní procesy s dalšími oblastmi podnikání (1).

Mezi tradiční ukazatele výkonnosti lze zařadit například i finanční analýzu. V případě finanční analýzy se jedná o osvědčený nástroj k hodnocení minulých období, objevování trendů a také slouží k vyhodnocení výnosnosti a reálnosti naplňování stanovených plánů rozvoje společnosti. Ukazatele finanční analýzy se zaměřují na sledování likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity společnosti. Dále měří a porovnávají jednotlivé oblasti podnikového hospodaření (1).

2.2.2 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti podniku

Po řadě vylepšení systémů měření výkonnosti podniku z hlediska finančních ukazatelů, se vytvořil prostor k postupnému vývoji i nefinančních ukazatelů. Nefinanční ukazatelé mají přispívat ke spolehlivějšímu měření a hodnocení vývoje základních faktorů úspěchu. V případě moderních přístupů dochází k propojení všech činností ve společnosti i lidí, kteří se účastní interních procesů. Mezi nejčastěji využívané propojené koncepty a ukazatele řadíme Balanced Scorecard - BSC, Benchmarking, EFQM Model Excellence, Ekonomickou přidanou hodnotu - EVA, Six Sigma a Activity Based Costing systém - ABC (1).

Základem je správně navržený systém měření výkonnosti podniku, pro dosažení co největší efektivnosti řízení výkonnosti. Zvolené koncepty slouží k implementaci strategie, dosažení cíle, cílových hodnot, odměn a zároveň je lze využít jako poskytovatele informací k ověření účinnosti zvolené strategie – čili ke zpětné vazbě (1).

Z předchozího tedy vyplývá, že tradiční systém měření výkonnosti podniku je již nedostačující, a proto je pro každou organizaci přínosné seznámit se s fungováním moderních přístupů, resp. konceptu Balanced Scorecard (3).

2.3 Strategická a finanční analýza

Před samotnou finanční analýzou je zapotřebí provést analýzu strategickou, jejímž cílem je zanalyzovat prostředí podniku. Tato analýza je zapotřebí, neboť v současném konkurenčním prostředí každý podnik vyžaduje strategické plány, podle kterých lze hodnotit kvalitu podnikatelského jednání. Strategické plány vyjadřují představy o tom, jakou cestou budou cíle podniku dosaženy (6).

Strategická analýza se zabývá postupně analýzou externího prostředí podniku, tedy analýzou mikroprostředí a makroprostředí. A nakonec následuje analýza interního

prostředí podniku (6).

Analýzu makroprostředí lze provést za pomoci SLEPTE analýzy (někdy uváděna jako PEST, STEP či PESTLE analýza), analýzu mikroprostředí lze provést za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Na závěr získané informace v rámci syntézy lze shrnout a vyhodnotit pomocí SWOT analýzy (6).

2.3.1 SLEPTE analýza

Analýza makroprostředí neboli *analýza obecného okolí* sleduje a zkoumá široký soubor prvků, jež se nacházejí v okolí podniku a které mají vliv na jeho chod. Základem strategické analýzy je analýza SLEPTE, přičemž největší vliv na činnost podniku má ekonomický faktor, na který se více zaměřím. Název této analýzy je převzat z anglického jazyka a zahrnuje několik faktorů (7).

Jedná se o následující faktory (7):

- **Social – sociální faktor** – zkoumá působení kulturních a sociálních změn (velikost a vývoj populace, dostupnost potenciálních zaměstnanců, ukazatele nezaměstnanosti apod.),
- **Legislative – legislativní faktor** – zkoumá vliv národní a mezinárodní legislativy (zákony, vyhlášky a předpisy platné na území České republiky a EU),
- **Economic – ekonomický faktor** – zaměřuje se na působení a vliv místní, národní ale i světové ekonomiky (vliv celosvětové krize, vývoj koruny, daňové sazby, HDP, míra inflace, průměrná měsíční mzda, fáze hospodářského cyklu),
- **Political – politický faktor** – hodnotí působení již existujících či potenciálních vlivů politiky (právní normy, novelizace, stabilita vlády ČR, podpora zahraničního obchodu),
- **Technological/Technical – technologický faktor** – hodnotí dopady nových a vyspělých technologií (věda a výzkum, dostatečné množství kvalitních informací, rozvoj pracovních postupů, metod a technik),
- **Ekological – ekologický/environmentální faktor** – zkoumá místní, národní a světovou ekologickou problematiku (ochrana životního prostředí, zpracování odpadů, recyklace).

2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model se zaměřuje na analýzu postavení podniku ve zkoumaném podnikatelském prostředí. Výsledkem je odvození konkurenční síly analyzovaného odvětví a také jeho ziskovost. Po provedení analýzy společnost získá přehled o svých současných, tak i potenciálních konkurentech a dále umožní přizpůsobit se, resp. zlepšit si vlastní postavení na trhu. Celkově po provedení této analýzy bude společnosti umožněno rychleji reagovat na kroky konkurence a předejde překvapení z nových strategií současných konkurentů a bude moci být o jeden krok vpřed (7).

Dle názvu tohoto modelu lze odvodit, že spočívá v identifikaci pěti hlavních sil, které přímo či nepřímo ovlivňují tržní situaci podniku, možnost budoucího růstu, ale i dlouhodobou ziskovost tržního segmentu. Společnost tedy musí zvážit charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví z pohledu:

- **ohrožení ze strany nových konkurentů** – záleží převážně na diferenciaci výrobků, očekávané reakci od existujících firem, existenci nákladových výhod vycházejících ze zkušeností firmy, loajalitu zákazníka, kapitálových požadavcích, preferenci obchodní značky, činnosti a politice státu, přístupu k distribučním kanálům,
- **stupně soupeřivosti mezi podniky v odvětví** – zkoumá se počet a vývoj konkurentů v oboru podnikání, chování pracovníků a jejich organizace, velikost, finanční síla a systém vedení, podmínky vstupu na daný trh z hlediska legislativních předpisů, náklady obchodu z oboru, využitelnost výrobní kapacity podniku,
- **nebezpečí existence substitutů za výrobky/služby** – přezkoumávají se akceptovatelné náhražky, ceny substitutů, zaměnitelnost substitutů, kvalita nabízených produktů,
- **vyjednávací síly dodavatelů** – závislé na vzdálenosti dodavatele od konkurence, důležitost vstupu kupujících, možnost odkoupení odběratelského podniku dodavatelským podnikem, jedinečnost dodávaných výrobků,
- **vyjednávací síly odběratelů** – zkoumá se existence substitučních dodávek, počet dodavatelů v okolí a počet stejných prodejců v oboru podnikání (7; 8).

2.3.3 Analýza společnosti z hlediska ukazatelů finanční výkonnosti

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů konkurenční pozice na trhu je *finanční pozice společnosti*. Z tohoto důvodu bude v této kapitole blíže rozebrána problematika finanční analýzy, čímž zjistíme způsob hospodaření společnosti. Na základě zjištění finančního postavení a hospodaření společnosti budeme moci stanovit její optimální finanční strukturu (9).

Finanční analýza má v odborné literatuře řadu definic, které se v zásadě liší svým pojetím z hlediska *obsahového*, *časového*, *uživatelského*, ale i z hlediska *objektu analýzy*. Z pohledu *obsahového* lze finanční analýzu chápat jako rozbor finančních výkazu jako je rozvaha, výkaz zisku a ztráty (VZZ) a výkaz cash flow (CF), nebo jako rozbor hodnotící proces, který slouží k rozhodování o společnosti anebo rozbor finančních ale i nefinančních informací uvnitř i vně podniku. Pokud jde o hledisko *časové*, lze finanční analýzu rozdělit na analyzování současné situace nebo analýzu minulosti (ex post) a současné situace či na analyzování minulosti, současnosti a odhad budoucnosti (ex ante). Z hlediska *uživatelského* záleží, komu mají výsledky finanční analýzy sloužit. Může se jednat o externí či interní uživatele. Mezi interní uživatele řadíme vlastníky společnosti, manažery, zaměstnance nebo odbory. Mezi externí uživatele řadíme věřitele (nejčastěji banky), ale i obchodní věřitele (dodavatelé), odběratelé, státní orgány či konkurenty. Nakonec pod pojmem *objekt analýzy* si lze představit samotnou organizaci (společnost, banka), ale například i obec či město (9).

Finanční analýzu lze rozdělit na jednotlivé etapy, které zahrnují následující kroky:

1. výběr a příprava dat + výběr metod finanční analýzy,
2. výpočty na základě vybraných metod,
3. rámcové posouzení výpočtů + podrobnější posouzení,
4. hlubší analýza příčin jevů,
5. návrhy na možná opatření + zhodnocení rizik a předností (9).

2.3.3.1 Metody finanční analýzy

V této podkapitole se zaměříme na metody finanční analýzy. Východiskem těchto metod jsou finanční ukazatele, které číselně charakterizují ekonomickou činnost podniku. Z finančních výkazů lze převzít ukazatele vyjádřené v peněžních jednotkách, ovšem za pomoci aritmetických operací lze získat výsledek i v jiných jednotkách. Může se jednat o jednotky času, procenta apod. (10).

Jelikož existuje celá řada ukazatelů, které v praxi velmi dobře fungují a existuje i celá řada kritérií pro jejich členění, uvedu zde pouze základní rozdělení ukazatelů finanční analýzy. V ekonomii se nejčastěji rozlišuje mezi dvěma přístupy pro hodnocení ekonomických procesů, a to fundamentální a technická analýza. Finanční analýzu lze zařadit do kategorie technické analýzy, jelikož využívá matematických postupů a využívá metod elementárních. Metody elementární analýzy lze dále rozčlenit následovně (10):

- ***analýza absolutních ukazatelů*** (stavových, tokových),
 - horizontální analýza (analýza trendů),
 - vertikální analýza (procentní rozbor),
- ***analýza rozdílových ukazatelů*** (fondů finančních prostředků),
- ***analýza cash flow***,
- ***analýza poměrových ukazatelů***,
 - analýza rentability, aktivity, zadluženosti a finanční struktury, likvidity, kapitálového trhu, finanční činnosti, cash flow,
- ***analýza soustav ukazatelů***,
 - soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů (Du Pont diagram),
 - soustavy účelově vybraných ukazatelů (bonitní a bankrotní modely).

2.3.3.2 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů patří k nepoužívanějším metodám finanční analýzy, která dává do „poměru“ položky vzájemně mezi sebou a tím docílí rychlé představy o finanční situaci analyzovaného podniku. Výpočty vycházejí převážně z údajů účetních výkazů a její postupy se obvykle člení do několika skupin ukazatelů. Jedná se o následující skupiny ukazatelů (10; 12):

- ukazatele rentability (výnosnosti),
- ukazatele likvidity,
- ukazatele zadluženosti (resp. finanční struktury),
- ukazatele aktivity (resp. řízení aktiv),
- provozní (výrobní) ukazatele,
- ukazatele na bázi cash flow.

A) Ukazatele rentability

Ukazatele rentability neboli výnosnosti kapitálu poměřují schopnost podniku dosahovat zisku za pomoci investovaného kapitálu. Autoři mnoha finančních učebnicí rozumí pod tímto pojmem míru rentability, jež poměřuje zisk se zdroji, které byly vynaloženy na vytvoření tohoto zisku. Na místo zisku v čitateli lze dosadit různé formy zisku, které jsou níže vysvětleny (9).

Modifikace zisku:

- **EBITDA** (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – zisk před úroky, odpisy a zdaněním – termín „depreciation“ se vztahuje k hmotnému investičnímu majetku a termín „amortization“ se vztahuje k nehmotnému investičnímu majetku,
- **EBIT** (Earnings Before Interest and Taxes) – zisk před úroky a zdaněním neboli *provozní výsledek hospodaření* – převážně se využívá u mezipodnikového srovnání, kdy rozhodnutí subjektu je nezávislé na financování a na daních,
- **EBT** (Earnings Before Taxes) – zisk před zdaněním – slouží k analýze provozní a finanční výkonnosti podniku, kdy není možné ovlivnit daňovou povinnost,
- **EAT** (Earnings After Taxes) – zisk po zdanění neboli *výsledek hospodaření za běžné účetní období* – podnik má kontrolu jak nad úrokovými náklady, tak i nad daňovou povinností (9).

$$Rentabilita = \frac{Výnos}{Vložený kapitál}$$

Vzorec 1: Rentabilita

Rentabilita celkových aktiv

Tento ukazatel (v angličtině Return On Assets, ROA) slouží k hodnocení celkové výdělečné činnosti podniku, ale i jeho vnitropodnikových složek. Do čitatele se dosazuje zisk včetně daní a úroků, jelikož vyměřuje rentabilitu jak vlastních, tak i cizích zdrojů (9).

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva celkem}$$

Vzorec 2: Rentabilita celkových aktiv

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (Return On Equity, ROE) oproti předchozímu ukazateli obsahuje v čitateli zisk po zdanění, jelikož vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do podniku vložili jeho majitelé. Vlastníci podniku sledují, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu jimi investovanou a požadují stejnou nebo vyšší výnosnost za podstoupené riziko (9).

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál}$$

Vzorec 3: Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb (Return On Sales, ROS) vyjadřuje podíl ziskové přírážky na celkové sumě tržeb, tedy kolik korun zisku přinesla společnosti jedna koruna tržeb. Pokud má ukazatel nízkou úroveň, může to značit podhodnocené výrobky nebo vyšší náklady na ně vynaložené a je zapotřebí vylepšit cenovou politiku, reklamu či změnit marketingovou strategii společnosti (9).

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby}$$

Vzorec 4: Rentabilita tržeb

Rentabilita vloženého kapitálu

Jedná se o ukazatel míry zisku (Return On Investment, ROI) a je považován za jeden z nejdůležitějších ukazatelů hodnotících finanční výkonnost podniku. Vyjadřuje, jak je výnosný celkový kapitál do společnosti vložený (6).

$$ROI = \frac{EBIT}{Celkový\ kapitál}$$

Vzorec 5: Rentabilita vloženého kapitálu

B) Ukazatele likvidity

V odborné literatuře se tyto ukazatelé chápou, jako krátkodobá nebo okamžitá měřítka solventnosti. Neboť aby byl podnik solventní z dlouhodobého hlediska, musí mít v každém okamžiku splatnosti závazků dostatečnou hotovost pro jejich uhrazení. Solventnost tedy znamená připravenost podniku hradit své dluhy v době, kdy nastala jejich splatnost. V ukazateli jsou poměřovány dvě majetkové složky, a to ty, kterými je

možno platit (nalezneme v čitateli), s tím, co je nutno zaplatit (nalezneme ve jmenovateli). Běžně jsou používány tři základní ukazatele dle likvidnosti položek oběžného majetku, který je dosazován do čitatele z rozvahy (12).

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity (current ratio) neboli *likvidita 3. stupně* vyjadřuje podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků, tedy kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé cizí zdroje společnosti. Dle dostupné literatury by se měla hodnota tohoto ukazatele pohybovat v intervalu 1,8 – 2,5 pro průměrnou strategii dle autorky Růčkové nebo postačují hodnoty vyšší jak 1,5 dle autora Sedláčka. Nikdy by ovšem neměla být hodnota ukazatele nižší jak jedna (10; 12).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 6: Běžná likvidita

Pohotová likvidita

Neboli *likvidita 2. stupně* (quick ratio) vychází ze stejného poměru jako předchozí ukazatel běžné likvidity, ale při jeho konstrukci je zapotřebí odečíst zásoby jako nejméně likvidní část aktiv. V literatuře bývá doporučováno odstranit z čitatele nejméně likvidní aktiva, je tedy dále vhodné upravit čítec o nedobytné pohledávky. Optimální výši pohotové likvidity uvádí autorka Kislingerová v rozmezí 1,0 – 1,5, dle autora Vochozky je to rozmezí 0,7 – 1,0. V případě, kdy by hodnota ukazatele byla rovna jedné, znamenalo by to pro podnik, že dostane svým závazkům bez potřeby prodeje svých zásob (6; 13).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 7: Pohotová likvidita

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita (cash ratio) neboli *likvidita 1. stupně* klasifikuje schopnost hradit právě splatné závazky v určitý okamžik a toto vymezení likvidity je nejpřesnější. Na místo čitatele se dosazují peněžní prostředky, jako jsou peníze v pokladně, peníze na účtu, obchodovatelné cenné papíry, šeky a další. Likvidita je zajištěna při hodnotě

ukazatele minimálně 0,2 dle autora Sedláčka. Dle autorky Růčkové je likvidita zajištěna, kdy se hodnota ukazatele pohybuje v rozmezí 0,9 – 1,1 (10; 12).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 8: Okamžitá likvidita

C) Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti neboli *ukazatele finanční závislosti, struktury zdrojů či debt management* vyjadřují poměr mezi cizími a vlastními zdroji financování společnosti. Vyjadřují rozsah používání dluhu k financování společnosti a na rozdíl od ukazatelů likvidity a aktivity se zabývají dlouhodobějším fungováním podniku a jeho dlouhodobou schopností plnit své závazky. Tyto ukazatele jsou bezrozměrové a často se vyjadřují v % (9).

Čím vyšší má společnost zadlužení, tím nese vyšší riziko, jelikož musí splácet své závazky. Jelikož cizí kapitál je levnější než vlastní, je poměrná výše zadlužení vhodná, neboť úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení společnosti. Je to způsobeno tím, že úrok jako součást nákladu snižuje zisk – daňový štít nebo také daňový efekt. Dále je nutné zmínit, že cenu kapitálu ovlivňuje stupeň rizika, kterou podstupuje investor. Čím vyšší bude riziko pro investora, tím vyšší cenu bude požadovat za poskytnutý kapitál. Cílem společnosti by tedy měla být snaha o optimální finanční strukturu mezi vlastním a cizím kapitálem, jelikož to rozhoduje o výši nákladů na vlastní kapitál (14).

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti neboli *ukazatel věřitelského rizika* se vypočte jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům a slouží pro hodnocení přiměřenosti zadlužení podniku. Dle odborné literatury se procento doporučeného zadlužení pohybuje v rozmezí 30 – 60 %. Je však nutné brát v potaz konkrétní odvětví, ve kterém společnost podniká a schopnosti splácet plynoucí úroky z dluhů (14).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec 9: Celková zadluženost

Koeficient samofinancování

K měření zadluženosti se jako doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti používá i tzv. koeficient samofinancování. Tento ukazatel se vypočítá jako poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům a charakterizuje finanční nezávislost společnosti. Pokud sečteme hodnoty ukazatele celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování, měli bychom dosáhnout hodnoty 1, čili 100 %. Pokud převrátíme hodnotu koeficientu samofinancování, získáme tím hodnotu finanční páky, která vede k zadlužení společnosti. Vychází-li vysoká hodnota finanční páky, existuje vysoký podíl cizích zdrojů na financování aktiv, tedy společnost je vysoce zadlužena (12).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec 10: Koeficient samofinancování

Úrokové krytí

Tento ukazatel informuje o tom, kolikrát je společnost schopna pokrýt úroky z cizího kapitálu poté, co jsou uhrazeny veškeré náklady, které souvisí s produktivní činností společnosti (11).

Pokud je ukazatel úrokového krytí roven jedné, značí to, že na pokrytí úroků je zapotřebí veškerého zisku a akcionáři nic nezískají. Dle odborné literatury se doporučuje, aby zisk pokryl úroky trojnásobně až šestinásobně. Lze však říci, že čím vyšší hodnoty úrokového krytí, tím je finanční situace podniku lepší (12).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}}$$

Vzorec 11: Úrokové krytí

Doba splácení dluhů

Jak vyplývá z názvu tohoto ukazatele, vyjadřuje dobu, za kterou by byla společnost schopna vlastními prostředky z provozního cash flow zaplatit své dluhy. U tohoto ukazatele upřednostňujeme klesající trend, přičemž u finančně zdravých společností je doporučená hodnota 3 roky (14).

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{Rezervy}}{\text{Provozní cash flow}}$$

Vzorec 12: Doba splácení dluhů

Dlouhodobé krytí stálých aktiv

Jedná se o jeden z ukazatelů, který je zaměřen na vztah mezi finanční a majetkovou strukturou společnosti. Jestliže je hodnota vyšší než 1, dochází k překapitalizování (společnost využívá vlastní kapitál i pro financování oběžných aktiv) a společnost upřednostňuje finanční stabilitu nad výnosem (12).

Na základě výsledných hodnot tohoto ukazatele lze odvodit strategii financování analyzované společnosti, a to buď:

- *agresivní strategii financování* – pokud výsledná hodnota ukazatele je menší jak 1, společnost kryje část svého dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji, které jsou méně nákladnější, ale zároveň nese riziko neschopnosti úhrady svých závazků,
- *konzervativní strategii financování* – ukazatel dosahuje vyšších hodnot, společnost je v tomto případě finančně stabilní a dlouhodobými zdroji kryje značnou část krátkodobého majetku, tato strategie snižuje riziko, avšak za cenu vyšších nákladů na kapitál,
- *neutrální strategii financování* – strategie maximalizující efektivitu nákladů vůči riziku, jelikož respektuje zlaté pravidlo financování. Tedy dlouhodobá aktiva by měla být financována dlouhodobými zdroji a krátkodobá aktiva krátkodobými zdroji (15).

$$\text{Dlouhodobé krytí stálých aktiv} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouh. cizí zdroje}}{\text{Stálá aktiva}}$$

Vzorec 13: Dlouhodobé krytí stálých aktiv

D) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity informují společnost, jak využívá své zdroje, resp. jak s nimi nakládá a využívá jednotlivé části majetku. Tato skupina ukazatelů se uvádí nejčastěji ve dvou podobách, a to:

1. *ukazatele počtu obrátů* – kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za daný časový interval, např. 1 rok,
2. *dobu obratu* – dobu, po kterou jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku, nejčastěji vyjádřenou počtem let nebo dní (9).

Sestavení ukazatelů spočívá v poměrování jednotlivých majetkových částí společnosti k tržbám, výnosům nebo i k jiným základnám (9).

Obrat celkových aktiv

Neboli *vázanost celkového vloženého kapitálu*, udává poměr tržeb k vloženému kapitálu, tedy kolikrát se aktiva obrátí za rok. Společnost by se měla snažit o co nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele, jelikož čím vyšší hodnoty dosáhne, tím efektivněji využívá svá aktiva (majetek) a dosahuje vyšších zisků. Pokud hodnoty ukazatele klesnou pod úroveň 1, měly by být zvýšeny tržby či odprodána některá aktiva (9; 12).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec 14: Obrat celkových aktiv

Obrat stálých aktiv

Tento ukazatel je významný při rozhodování, zda má podnik investovat a pořídit si další produkční majetek. Nízké hodnoty tohoto ukazatele signalizují potřebu zvýšit výrobní kapacity a omezit investice společnosti. Vysoké hodnoty naopak svědčí o efektivním využití výrobní kapacity (12).

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Stálá aktiva}}$$

Vzorec 15: Obrat stálých aktiv

Obrat zásob

Neboli *ukazatel intenzity využití zásob* vyjadřuje, kolikrát je každá položka zásob prodána a opět uskladněna. Výsledek tohoto ukazatele má své slabé stránky. Mezi první slabou stránku patří fakt, že tržby odrážejí tržní hodnotu, zatímco zásoby jsou uváděny v pořizovacích cenách. Další slabá stránka spočívá v tom, že tržby jsou tokovou veličinou jako výsledek celoroční aktivity, kdežto zásoby přisuzujeme k jednomu okamžiku. Doporučuje se tedy využít průměrných hodnot měsíčních stavů zásob. Při vysokém obratu zásob lze usuzovat, že společnost nemá zastaralé zásoby, jež by potřebovaly dodatečné financování, naopak u nižších hodnot ukazatele lze říci, že reálná hodnota zásob je nižší než cena uvedená v účetních výkazech společnosti (12).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Vzorec 16: Obrat zásob

Doba obratu pohledávek

Výsledkem tohoto ukazatele je počet dní, během kterých je pohledávka přeměněna v hotovost. Po tuto dobu musí společnost vyčkat na inkaso plateb za své provedené tržby za výrobky a služby. Je doporučeno porovnat výslednou hodnotu ukazatele s dobou splatnosti faktur. V případě, že obchodní partneři překročí tuto dobu, neplatí své účty včas a je zapotřebí přijmout opatření na urychlení inkasa (12).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky\ z\ obchodních\ vztahů * 360}{Tržby}$$

Vzorec 17: Doba obratu pohledávek

Doba obratu závazků

Dobou obratu závazků neboli *průměrnou dobou odkladu plateb* lze zjistit platební morálku společnosti vůči jejím dodavatelům za přijetí služby/koupi výrobku či zboží. Je žádoucí, aby hodnoty tohoto ukazatele dosahovaly alespoň hodnot doby obratu pohledávek. Znamenalo by to pro společnost výhodu, jelikož by čerpala bezplatný obchodní úvěr. Ve jmenovateli se nacházejí tržby jako zdroj právě pro splácení krátkodobých závazků (12).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Závazky\ z\ obchodních\ vztahů * 360}{Tržby}$$

Vzorec 18: Doba obratu závazků

Doba obratu zásob

Poslední z ukazatelů aktivity stanovuje průměrný počet dnů, během kterých byly ve společnosti vázány zásoby do okamžiku jejich spotřeby, popřípadě do jejich prodeje – v závislosti na jejich povaze. Tento ukazatel může být i indikátorem likvidity neboť udává, za kolik dní bude zásoba přeměněna v hotovost či pohledávky (6).

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby * 360}{Tržby}$$

Vzorec 19: Doba obratu zásob

E) Provozní ukazatele

Provozní ukazatele se uplatňují v nitru společnosti a využívají se pro interní řízení. Pomáhají analyzovat průběh základních aktivit společnosti a nejčastěji se opírají o tokové veličiny, zejména o náklady. Řízení nákladů má za následek dosažení žádoucí

výše výstupů při použití minimální části vstupů (12).

Mzdová produktivita

Mzdová produktivita informuje o tom, kolik výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd. V případě tohoto ukazatele preferujeme rostoucí trend. Chceme-li vyloučit vliv nakupovaných surovin a energií, je vhodné využít druhý ze vzorců, a na místo čitatele dosadit přidanou hodnotu (12).

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{Výnosy (bez mimořádných)}}{\text{Mzdy}} \text{ nebo } \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Mzdy}}$$

Vzorec 20: Mzdová produktivita

Nákladovost výnosů (tržeb)

Tento ukazatel nám identifikuje zatížení výnosů společnosti celkovými náklady. Oproti předchozímu ukazateli preferujeme klesající trend (12).

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy (bez mimořádných)}}$$

Vzorec 21: Nákladovost výnosů

Materiálová náročnost výnosů

Ukazatel materiálové náročnosti výnosů vyjadřuje, jak jsou zatíženy výnosy společnosti spotřebovaným materiálem a energiemi (12).

$$\text{Materiálová náročnost výnosů} = \frac{\text{Spotřeba materiálu a energie}}{\text{Výnosy (bez mimořádných)}}$$

Vzorec 22: Materiálová náročnost výnosů

F) Ukazatele produktivity práce

Ukazatele produktivity práce je možné zařadit mezi ukazatele naturální, jelikož jejich vyjádření může být i v nepeněžních jednotkách, např. počet strojů na jednoho zaměstnance apod. K jejich výpočtu nám často nestačí výroční zprávy společnosti, ale je zapotřebí informací z dalších evidencí, např. počet zaměstnanců. Výsledky těchto ukazatelů často využívají manažeři společnosti, neboť informují o nákladovosti tržeb nebo vyhodnocují výši nákladů, jež jsou zapotřebí k zajištění dobrých výsledků činnosti firmy. U těchto ukazatelů preferujeme rostoucí trend a do jmenovatele dosazujeme stav zaměstnanců v průměru za rok (12; 16).

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet pracovníků}}$$

$$\text{Produktivita práce z výkonů} = \frac{\text{Výkony}}{\text{Počet pracovníků}}$$

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Počet pracovníků}}$$

Vzorec 23: Ukazatele produktivity práce

2.3.4 Ekonomická přidaná hodnota – EVA

Ekonomická přidaná hodnota, anglicky *Economic Value Added*, vyjadřuje ekonomický zisk společnosti po uhrazení veškerých nákladů, včetně nákladů na kapitál. V současné době se jedná o „moderní“ ukazatel a zároveň důležité hodnotové měřítko výkonnosti společnosti, který vystihuje schopnost podniku generovat hodnotu pro své vlastníky (35).

Vztah pro výpočet ekonomické přidané hodnoty je v této práci následující:

$$EVA = NOPAT - WACC * C$$

Kde: NOPAT = zisk z hlavní operativní činnosti po zdanění

WACC = průměrné vážené náklady na kapitál

C = kapitál vázaný v aktivech, tato aktiva jsou využita v hlavní činnosti

Vzorec 24: Ekonomická přidaná hodnota

Základem pro výpočet ukazatele ekonomické přidané hodnoty je dosažení symetrie mezi NOPAT a C (NOA). NOPAT je veličina, která odráží skutečný ekonomický přínos společnosti. Z tohoto důvodu je nutné upravit jej o položky, které nesouvisí s hlavní činností podniku (např. zisky/ztráty z prodeje DHM a zásob) (35).

$$NOPAT = EBIT * (1 - t)$$

Kde: EBIT = provozní zisk (zisk před úroky a zdaněním)

t = sazba daně z příjmů právnických osob

Vzorec 25: Zisk z operativní činnosti po zdanění

Průměrné vážené náklady na kapitál lze vypočítat takto (35):

$$WACC = r_d * (1 - t) * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C}$$

Kde: r_d = náklady na cizí kapitál (úrok)

t = sazba daně z příjmů právnických osob

D = cizí kapitál (Debt)

C	= celkový dlouhodobě investovaný kapitál
r_e	= náklady na vlastní kapitál
E	= vlastní kapitál (Equity)

Vzorec 26: Průměrné náklady na kapitál

Investovaný kapitál C zobrazuje hodnotu veškerých finančních zdrojů, tedy součet vlastního kapitálu (VK) a cizího zpoplatněného kapitálu (CZÚ). Jako cizí zpoplatněný kapitál uvažujeme krátkodobé i dlouhodobé bankovní úvěry a závazky z obchodních vztahů, jež jsou zpoplatněny úrokem z prodlení (35).

Stanovení nákladů na vlastní kapitál (r_e) pomocí modelu CAPM

CAPM je zkratkou anglického spojení *Capital Asset Pricing Model*, resp. model kapitálových aktiv. Jedná se o model z teorie portfolia, který slouží jako základní varianta pro stanovení alternativních nákladů vlastního kapitálu r_e v anglosaském prostředí. Zároveň je to jediný model odvozující r_e z tržního prostředí, který lze po úpravě použít na společnosti neobchodující na burze. Původně se riziková přírážka vypočetla jako součin rizikové premie pro trh v dané zemi a koeficientu specifického cenného papíru (30).

$$r_e = E(r_i) = r_f + \beta_i * [E(r_m) - r_f]$$

kde:	$E(r_i)$	= očekávaný výnos konkrétního cenného papíru
	β_i	= hodnota (systematického) tržního rizika cenného papíru
	$E(r_m)$	= očekávaný výnos tržního portfolia
	$[E(r_m) - r_f]$	= riziková premie daného trhu

Vzorec 27: Matematický vztah pro model CAPM (30)

Očekávaný výnos tržního portfolia $E(r_m)$ značí dlouhodobou úroveň výnosnosti akcií na daném kapitálovém trhu, kdy by se dal využít český tržní akciový index PX. Existují zde však nedostatky spojené s dlouhodobostí, funkčností a rozsahem českého akciového trhu (30).

Hodnota tržního rizika cenného papíru β_i relativně vyjadřuje úroveň rizika podnikové akcie k riziku kapitálového trhu jako celku. Pokud by byl β_i roven jedné, tak premie za riziko dané akcie je na úrovni průměru kapitálového trhu. Je-li β_i větší nebo menší než 1, tak je i premie větší či menší než průměrné riziko na kapitálovém trhu (30).

Autor Miloš Mařík se v české literatuře metodě CAPM velmi podrobně věnuje a na nedostatečný rozsah českých kapitálových dat upozorňuje. Právě proto český autor doporučuje použít data z USA, které se následně upraví o aktuální riziko České republiky. V literární knize *Metody oceňování podniku* je vzorec upraven do následujícího tvaru (31):

$r_e = r_{f_USA} + \beta * RPT + RPZ$	
kde: r_{f_USA}	= aktuální výnosnost dlouhodobých vládních dluhopisů USA
β	= oborové β přenesené ze severoamerického nebo jiného kapitálového trhu a upravené na zadlužení v tržních cenách konkrétního podniku
RPT	= riziková premie kapitálového trhu, zde USA
RPZ	= riziková premie země, zde České republiky

Vzorec 28: Upravený matematický vztah pro model CAPM (31)

Výše zmíněné koeficienty r_{f_USA} , RPT a RPZ jsou stejné pro všechny české podniky, tedy hodnoty alternativních nákladů na vlastní kapitál se liší pouze v závislosti na výši koeficientu β (31).

Mnohdy používaným zdrojem dat metody CAPM jsou internetové stránky profesora finanční teorie Aswatha Damodarana, jež je jedním z předních odborníků na oceňování podniků a akcií. Na jeho stránkách nalezneme aktualizovaná data z amerického kapitálového trhu, velikosti rizika selhání jednotlivých zemí nebo průměrované odhady β pro různá odvětví a státy (32).

2.3.5 SWOT analýza

SWOT analýzu řadíme mezi analýzy vnitřního prostředí společnosti, jež přezkoumává její vlastní výkonnost a způsobilost. Základem SWOT analýzy je identifikace slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb podniku. V literatuře se uvádí, že výhodnější je začít analýzou příležitostí a hrozeb (OT - vnější prostředí) a poté až zpracovat analýzu silných a slabých stránek společnosti (SW - vnitřní prostředí) (7).

Po vytvoření odhadu vnitřní a vnější situace podniku je možné přemýšlet o výběru strategie, kterou lze realizovat. Strategie může spočívat v rozšíření výrobního programu, růstu nebo maximalizaci peněžního toku. Dobrá strategie by měla vycházet ze silných stránek s využitím příležitostí podniku. Každý podnik lze označit za individuální, jelikož čelí rozdílnému souboru příležitostí a hrozeb spolu s rozdílnými silnými

stránkami. Z toho vyplývá, že konečná strategie podniku je vždy specifická (7).

Zkratka **SWOT** představuje klíčové faktory, které analyzují vnitřní prostředí podniku – **Strengths** (silné stránky), **Weaknesses** (slabé stránky), **Opportunities** (příležitosti), **Threats** (hrozby). Tyto klíčové faktory mohou být brány jako (7):

- **potenciální vnitřní síly** – analyzuje se finanční stránka a zkušenosti společnosti, funkčnost strategie, znalost a postavení na trhu, nenapodobitelnost technologií, konkurenční výhody, loajalita zákazníků, jestli má podnik vedoucí postavení na trhu nebo je spíše následníkem,
- **potenciální vnitřní slabiny** – zkoumají se celkové náklady na kus oproti hlavním konkurentům, konkurenční nevýhody – nekvalifikovaní obchodníci, nedostatek klíčových znalostí a kompetencí v podniku, schopnost financovat změny strategie, zranitelnost, podprůměrné marketingové a manažerské znalosti, špatná reputace managementu či image společnosti, nízká úroveň vědy a výzkumu,
- **potenciální vnější příležitosti** – závisí na růstu trhu, existenci komplementárních produktů, dále na vstupu nových trhů/segmentů, dostatku zdrojů či zvýšení sortimentu výrobků,
- **potenciální vnější hrozby** – zkoumá se růst prodeje substitučních výrobků/služeb, změna potřeb a vkusu zákazníků, růst konkurenčního tlaku, vládní politika, pravděpodobnost vstupu nových konkurentů nebo například růst vyjednávací síly zákazníků či dodavatelů.

2.4 Koncept Balanced Scorecard

Základní myšlenkou konceptu Balanced Scorecard je převedení vize a strategie organizace do zřetelného souboru měřítek výkonnosti, které slouží ke zhodnocení jeho strategie a systému řízení. Tato koncepce doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti, pomocí nichž lze dosáhnout vytyčených cílů (3).

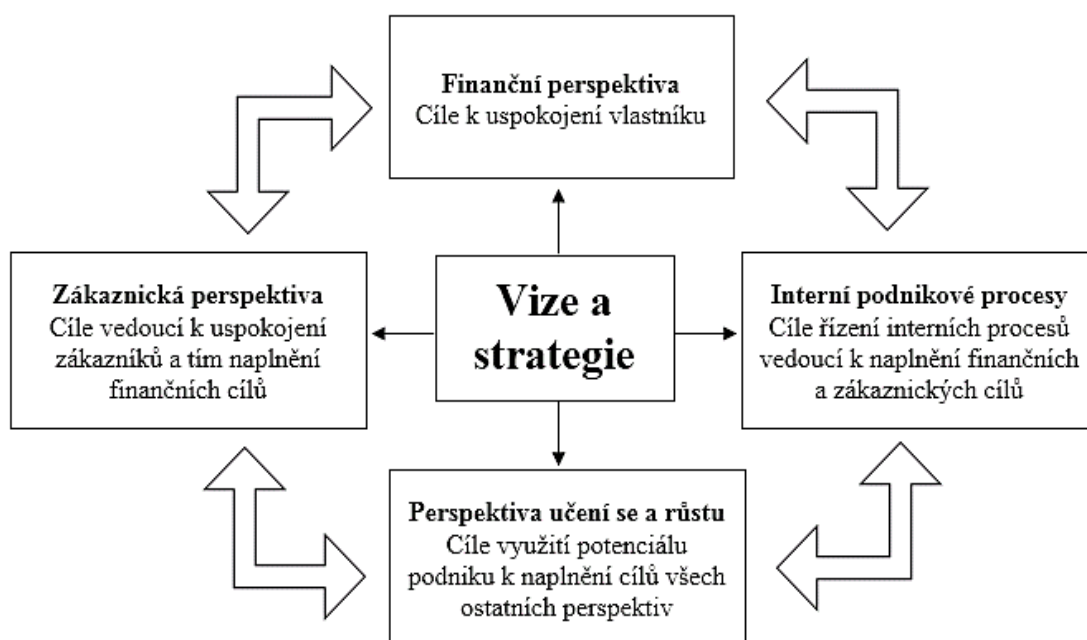
Samotná finanční měřítka nejsou ale vhodná pro formulaci dlouhodobé strategie a nedostačující pro stanovení investic jak do zákazníků, tak i dodavatelů, zaměstnanců, či technologií, které v budoucnu mají vytvořit jistou hodnotu. BSC tedy rozšiřuje a propojuje měření výkonnosti organizace z finančních ukazatelů na měřítka i z dalších

perspektiv činnosti organizace. Tato finanční a nefinanční měřítko nalezneme v informačním systému, který je dále dostupný pro manažery na všech podnikových úrovních. Pro manažery to představuje jakousi navigaci jejich budoucí činnosti (1).

Kromě sledování výsledků z finanční oblasti zkoumá, jakým způsobem jsou organizace schopny zabezpečit nehmotná aktiva, jež jsou potřebná k budoucímu růstu. Důkladně sestavený koncept BSC by měl definovat cíle v jednotlivých perspektivách, aby je bylo možné nejen vyjádřit a měřit, ale především pozorovat jejich provázanost, což bude nápomocné k jejich řízení a ověřování (1).

Koncept BSC je tedy tvořen čtyřmi základními oblastmi, tedy perspektivami. Jedná se o finanční perspektivu, zákaznickou perspektivu, perspektivu interních procesů a perspektivu učení se a růstu. Vyjmenované dimenze jsou schopné vytyčit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli a mezi požadovanými výstupy a jejich hybnými silami. Perspektivy jsou jasně definovány a nahlíží se na ně jako na vzájemně propojené vyvážené perspektivy (3).

Na následujícím obrázku je znázorněna vize a strategie, která je zapotřebí, aby se promítla do všech oblastí společnosti. Pokud dojde ke změně vize či strategie v jedné perspektivě, projeví se tato změna v ostatních oblastech. Z toho vyplývá, že všechny perspektivy jsou si rovnocenné a nelze preferovat jen jednu z nich (5).



Obrázek 1: Balanced Scorecard (1)

2.4.1 Balanced Scorecard jako manažerský systém

Balanced Scorecard nelze označit jako systém taktických či operačních měřítek, ale mnoho organizací jej využívá k řízení své dlouhodobé strategie. Tento systém zdůrazňuje, že finanční i nefinanční měřítka musí být součástí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Po zaměstnancích v předních liniích je vyžadováno, aby pochopili finanční důsledky vlastních rozhodnutí a svých činů. Zatímco od vrcholového managementu se očekává, že budou rozumět hybným silám zajišťujícím dlouhodobý finanční úspěch. BSC by tedy měl převést vizi a strategii organizace do konkrétních, hmatatelných měřítek a plánů (3).

Měřicími vlastnostmi BSC lze využít k realizaci kritických manažerských procesů k:

1. Vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů

Celý vývoj BSC startuje týmovou prací vrcholového managementu a převáděním strategie podniku do konkrétních strategických cílů. Celý tým musí brát zřetel, zda se zaměří na růst trhu a obratu, vytváření peněžního toku či ziskovost. Výběr tržních segmentů ke konkurování je převážně důležitý v zákaznické perspektivě. Poté, co jsou stanoveny cíle finanční a zákaznické, podnik definuje cíle a měřítka pro vlastní interní procesy, které jsou pro dosažení zvratu ve výkonnosti nejdůležitější. Další krok vede ke stanovení plnění cílů v perspektivě učení se a růstu, jelikož investice do lidí, systémů a organizačních postupů jsou nejdůležitější a přináší zkvalitnění procesů pro zákazníky, ale i pro akcionáře. Vše vyústí v týmový projekt, na jehož řešení se podílel každý člen a je sdílen celým podnikem a jeho okolím (3).

2. Komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek

Komunikace strategických plánů a měřítek BSC v celém podniku probíhá prostřednictvím firemních novin, bulletinů nebo elektronicky. V některých případech je vhodné rozložit strategická měřítka do konkrétních operativních měřítek. Celková strategie organizace je plně podpořena, pokud zaměstnanci pochopí nejvyšší cíle a měřítka organizace a stanoví si své osobní/místní cíle. Na závěr tohoto procesu by všechny zainteresované skupiny měly pochopit dlouhodobé cíle podniku a strategii, za pomoci níž bude dosaženo stanovených cílů (3).

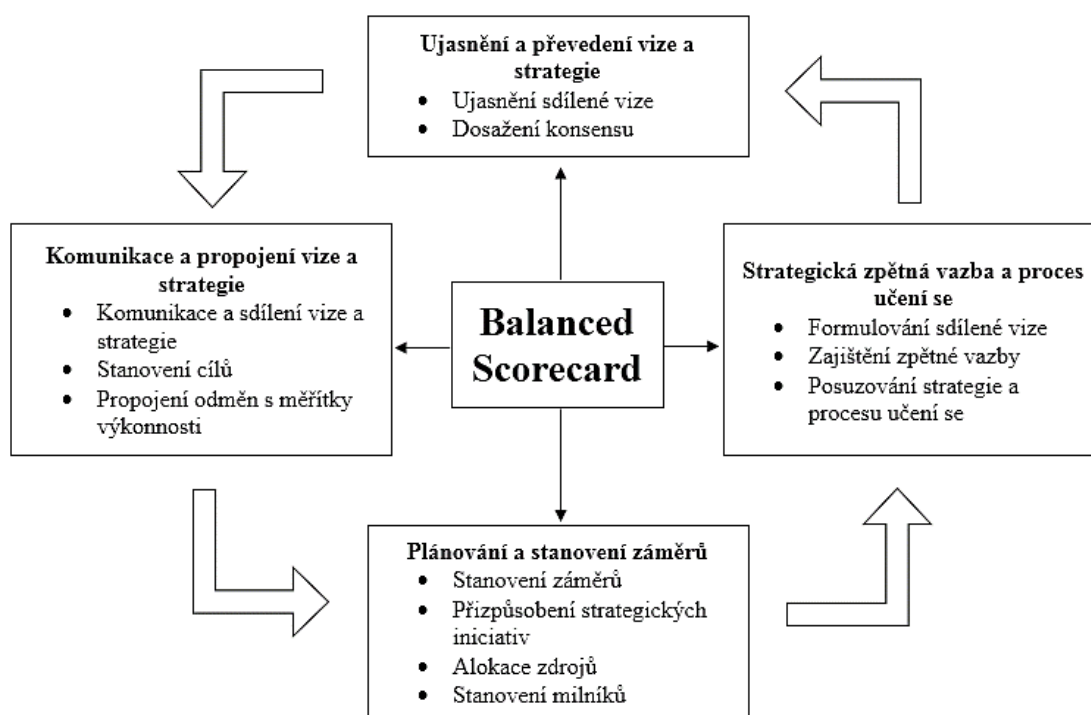
3. Plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ

Stanovení cílů organizace pro měřítka BSC probíhá na tři až pět let, což při

dosažení těchto cílů napomůže k transformování organizace. Po určení strategických cílů nastává situace, kdy manažeři určí milníky na další fiskální rok pro každý ukazatel. Tímto se zjistí dosažené pokroky v rámci celkového strategického plánu za krátký časový úsek (3).

4. Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se

Zpětnou vazbu a proces učení se řadíme mezi nejdůležitější a nejinovativnější stránky celého BSC a dle následujícího obrázku uzavírá celý cyklus. V dnešním turbulentním prostředí mají manažeři málokdy zpětnou vazbu, aby si ověřili plnění zavedené strategie, proto jim BSC umožňuje tyto strategie monitorovat, preventivně upravovat nebo v krajním případě od základu změnit. Dochází tedy k přechodu od hodnocení minulosti k učení se o budoucnosti (3).

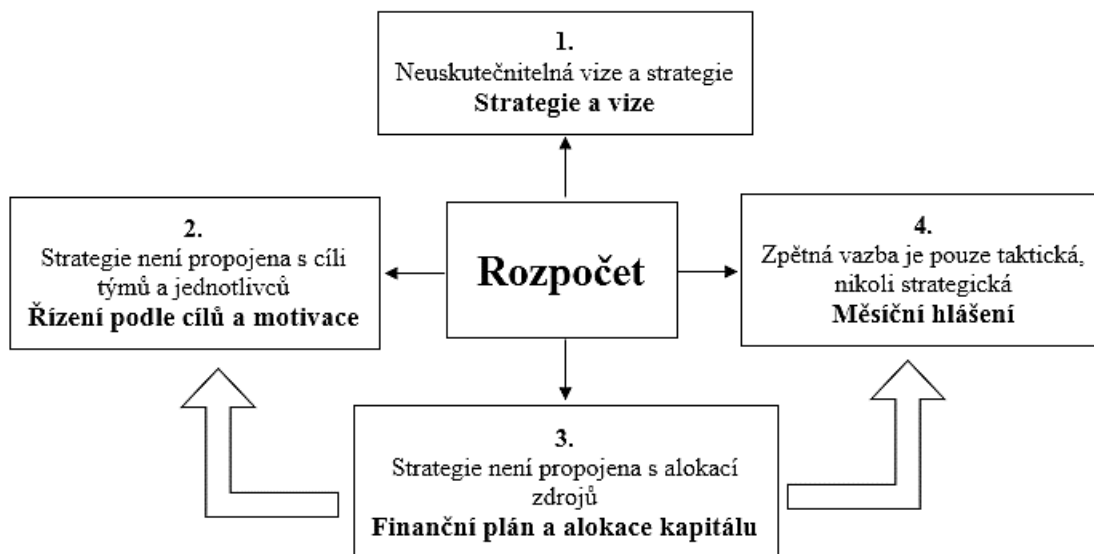


Obrázek 2: BSC jako strategický rámec (3)

Dokončením posledního kroku celého cyklu, proces strategického učení se vede k další vizi a strategickému procesu. V nadcházejícím období jsou cíle v jednotlivých perspektivách zhodnoceny, aktualizovány a substituovány v souladu s nejnovějším posouzením strategických výstupů a s požadovanými hybnými silami výkonnosti (3).

2.4.2 Bariéry efektivního zavádění strategie

Po sestavení modelu BSC jej podnik brzy zapojuje do manažerských systémů a napomáhá k překlenutí mezery mezi *vývojem (formulováním)* a *zaváděním* strategie. Zmíněná mezera je způsobena tím, že BSC nemá přesně definovaná měřítka výkonnosti, jelikož každý podnik je unikátní a není možné využít univerzálních měřítek. Bariéry efektivního zavádění strategie jsou znázorněné na následujícím obrázku a v dalších odstavcích blíže popsány (3).



Obrázek 3: Bariéry strategické implementace (3)

1. Neuskutečnitelná vize a strategie

Není-li dosaženo konsensu o způsobu realizace vize a strategie, dochází k tomu, že každá ze skupin managementu prosazuje rozdílné přístupy k realizaci strategie v závislosti na jejich chápání vize a strategie. Při tvorbě BSC se ilustrují strategické cíle a vize do témat, které lze lépe interpretovat a realizovat. Cíle se určují za pomoci kritických hybných sil. Konsensus poté vytváří týmové klima mezi vrcholovým managementem a zaměstnanci (3; 5).

2. Strategie není propojena s cíli týmů a jednotlivců

Nejsou-li dlouhodobé požadavky strategie organizace převedeny do cílů oddělení, týmů a jednotlivců, pak každý sleduje v první řadě své vlastní zájmy a cíle. Poté většina osob dodržuje finanční rozpočty bez vazby na strategické cíle organizace a vše je prováděno na úkor rozvoje schopností, které umožní docílit dlouhodobých a strategických cílů (3).

3. Strategie není propojena s alokací zdrojů

Mnoha podniků nemá propojené procesy pro tvorbu ročních plánů a pro krátkodobé rozpočtování. Tímto se finanční prostředky z volných fondů a alokace kapitálu nevztahuje k strategickým cílům. Pozornost by tedy měla být věnována zejména na následující činnosti:

- stanovení dlouhodobých, měřitelných a jednoznačných cílů,
- stanovení strategických iniciativ – investiční a akční programy,
- určení zdrojů pro zmíněné iniciativy, které poslouží k dosažení dlouhodobých záměrů strategických ukazatelů,
- koordinaci plánů a iniciativ skrze podnikatelské jednotky,
- stanovení krátkodobých milníků, které slouží k propojení dlouhodobých a krátkodobých záměrů organizace (3).

4. Zpětná vazba je taktická, nikoli strategická

Poslední problém při zavádění strategie se týká nedostatečné zpětné vazby. Při uplatnění modelu BSC je podstatná kontrola zaváděné strategie, kdy nestačí pouhé porovnání měsíčních nebo čtvrtletních odchylek s předem stanovenými rozpočty. Pro zlepšení zpětné vazby by měly být strategické plány komunikovány mezi zaměstnanci. Výsledkem používání BSC je, že organizace začne posuzovat jak provozní činnost, tak i vybranou dlouhodobou strategii (3).

2.4.3 Perspektivy Balanced Scorecard

Při tvorbě jednotlivých perspektiv nesmí dojít k vzájemné separaci, ale perspektivy musí spolu vzájemně souviset a musí být vyvážené. Pro každou z perspektiv je důležité stanovení strategických cílů, což vede k vysokým nárokům na management podniku (3).

A) Finanční perspektiva

Správná finanční data jsou velmi důležitá pro řízení podniku, a proto stanovené cíle ve finanční perspektivě jsou centrem, kam směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Finanční cíle a měřítka definují finanční výkonnost organizace, která se očekává od strategie, ale slouží i ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních dimenzí (3).

Tak jak probíhají jednotlivé fáze životního cyklu podniku, tak se přesně můžou lišit jednotlivé finanční cíle. Pro zjednodušení autoři Kaplan a Norton uvádějí pouze tři fáze, a to *fázi růst*, *fázi udržení* a *fázi s největšími výnosy* neboli *sklizeň*. V každé ze zmíněných fází má podnik odlišné potřeby a odlišné finanční cíle (3).

Ve fázi růstu podnik směřuje své cíle na růst prodeje (nalezení nových trhů, nových zákazníků, nových výrobků a služeb). Ve fázi udržení se podnik zaměřuje na tradiční finanční metody – např. ROCE, provozní či hrubý zisk nebo metodu EVA a požaduje vysokou návratnost vloženého kapitálu. A v poslední fázi (fáze největších výnosů) se podnik orientuje na tvorbu cash flow, kdy investice musejí mít okamžitou a zaručenou návratnost (3).

Pro efektivní finanční řízení organizace však nepostačuje pouze sledovat výnosy a zisk, nýbrž je zapotřebí sledovat i rizika. Podniky by tedy měly očekávané výnosy „vyvážit“ mírou rizika. Řízení rizika je tedy dalším cílem, který by měl doplnit vybranou strategii (3).

Strategické směry finanční perspektivy

Autoři Kaplan a Norton zjistili, že každé z výše uvedených strategií odpovídají tři finanční oblasti, které ji podporují. Jedná se o následující finanční oblasti (3).

Tabulka 1: Měření strategických finančních témat (3)

		Strategická témata		
		Růst obrátu a mixu výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	– Míra růstu prodeje podle segmentů – Procento obrátu z nových výrobků, služeb a zákazníků	– Obrát na zaměstnance	– Investice – Výzkum a vývoj
	Udržení	– Podíl na cílových zákaznících – Křížový prodej – Procento obrátu z nových aplikací výrobků – Ziskovost zákazníků	– Náklady v porovnání s konkurencí – Míra snížení nákladovosti – Nepřímé výdaje	– Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) – ROCE podle klíčových kategorií aktiv – Ukazatele využití zdrojů
	Sklizeň	– Ziskovost zákazníků – Procento neziskových zákazníků	– Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)	– Doba návratnosti – Výkonnost (propustnost)

Tabulka zobrazuje hybné síly a sdružené finanční cíle prostřednictvím tří obchodních strategií (růst, udržení a sklizeň) a tří finančních oblastí.

B) Zákaznická perspektiva

Již podle názvu této perspektivy, lze odvodit její zaměření, a to na identifikaci zákaznických a tržních segmentů. Tato perspektiva dále umožňuje určit klíčová zákaznická měřítka cílových zákazníků a tržních segmentů. Jedná se především o spokojenost a loajalitu zákazníků, jejich udržení, s tím související získávání nových zákazníků a ziskovost. Krom uvedeného mohou stanovit a měřit hodnotové výhody neboli hybné síly, které jsou uděleny významným zákazníkům a segmentům (3).

Po určení cílových segmentů následuje stanovení cílů a měřítek pro tyto segmenty. Dle dosavadní praxe bylo zjištěno, že podniky si volí dva soubory měřítek:

- *základní skupina měřítek* - spokojenost zákazníků, podíl na trhu, udržení na trhu, získávání nových zákazníků a ziskovost zákazníků,
- *hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů* - měření hodnotových výhod nabízených zákazníkovi, které lze rozdělit do tří následujících kategorií:
 - *vlastnosti výrobku/služby* – určují funkčnost, cenu a jakost,
 - *vztahy se zákazníky* – dodání výrobku/služby zákazníkovi, včetně doby odezvy, dodávky a spokojenosti zákazníka,
 - *image a pověst* – těžko postižitelné faktory, které poměrně často přesahují hranice loajality (3).

C) Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních podnikových procesů se zabývá identifikací kritických procesů, v nichž podnik musí dosahovat co nejlepších výsledků pro získání zákaznických a akcionářských cílů. Zpravidla se cíle a měřítka pro tuto perspektivu vyvíjejí až po stanovení cílů v zákaznické a finanční perspektivě, neboť tak má podnik šanci zaměřit se na cíle, které jsou důležité pro zákazníky i pro akcionáře (3).

Převážná část tradičních přístupů měření výkonnosti se zaměřuje na zlepšování na bázi nákladovosti, kvality a času (CQT) již existujících procesů. Naproti tomu se pro BSC navrhuje definovat celý interní hodnotový řetězec, který startuje *inovačním procesem*, následuje *provozní proces* a je zakončen *poprodejním servisem* (3).

Hodnotový řetězec interních podnikových procesů

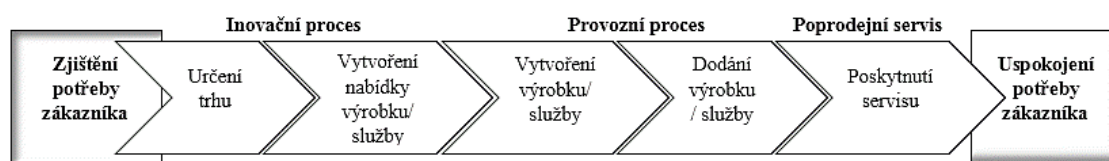
Počáteční *inovační proces* se skládá ze dvou prvků. Nejprve se provede průzkum trhu pro získání podkladů ke stanovení ceny cílových výrobků a služeb, ale i velikosti

trhu a preferencí zákazníka. Krom odhalení již existujících potřeb, může podnik získat informace o nových příležitostech a trzích pro své výrobky a služby. Druhý prvek inovačního procesu se zabývá výzkumem a vývojem nových výrobků/služeb a technologií a dále vstupem nových výrobků/služeb na trh (1; 3).

Provozní proces zachycuje operativní vytvoření hodnoty ve společnosti. Tento proces je odstartován objednávkou a zakončen dodávkou výrobku/služby zákazníkovi. V poslední době se rozvíjí měření procesů za pomoci tří kritérií – nákladů, doby cyklu a kvality. Další měření mohou zahrnovat také měření specifických vlastností výrobků/služeb či měření flexibility (1; 3).

Poslední fáze hodnotového řetězce – *poprodejní servis*. Tato fáze se zaměřuje na záruční a nezáruční opravy, příjem vrácených či nefunkčních výrobků a vypořádání inkasa. Firmy mohou měřit výkonnost pomocí kritéria času, kvality a nákladů (1; 3).

Následující obrázek zobrazuje průběh hodnotového řetězce interních podnikových procesů (3).



Obrázek 4: Obecný model hodnotového řetězce (3)

D) Perspektiva učení se a růstu

Cíle perspektivy učení se a růstu jsou hybnými silami, pomocí nichž může být dosaženo cílů ve třech předchozích perspektivách. Pokud chce společnost dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů, je zapotřebí, aby investovala své prostředky nejen do výzkumu a vývoje či do nového zařízení, ale i do své infrastruktury – tedy do lidí, systémů a procedur. V dosavadní praxi byly zjištěny tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu. Jedná se o:

- *schopnost zaměstnanců* – je vyvíjen neustálý tlak na kvalitní komunikaci se zákazníkem, tlak na zvýšení výkonnosti, resp. rozšiřování schopností a kvalifikace zaměstnanců,
- *schopnosti informačního systému* – zaměstnanci v předních liniích vyžadují přesné a včasné informace o vztahu zákazníka k podniku, dobře fungující informační systém v celém podniku = prostředek pro zlepšení procesů,
- *motivaci, delegování pravomocí a angažovanost* – krom výše zmíněného je

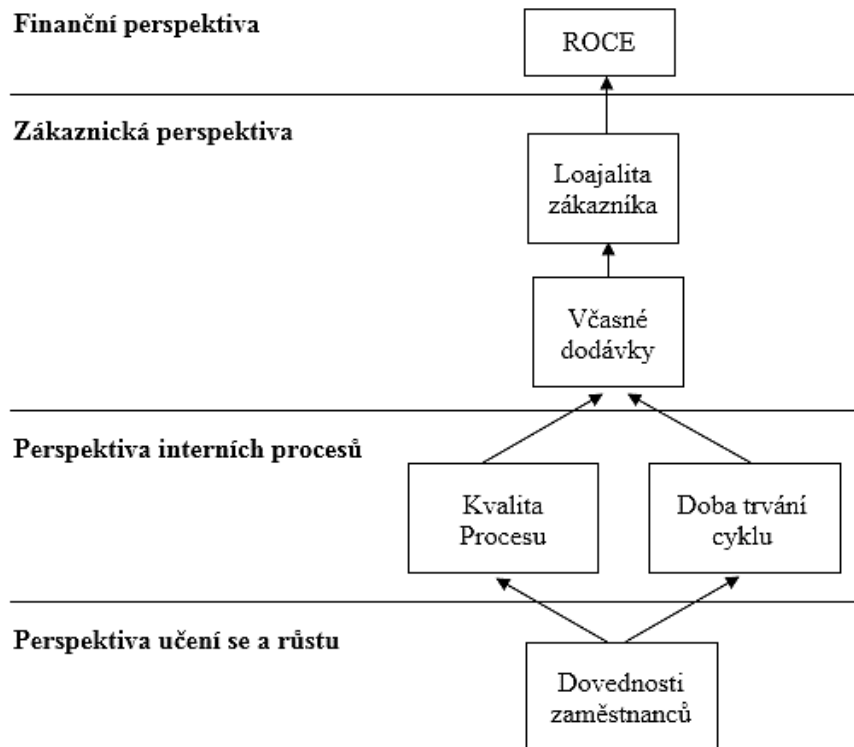
zapotřebí, aby zaměstnanci byli motivovaní, kompetentní a dokázali se rozhodovat (3).

2.4.4 Shrnutí perspektiv

Podle autorů Kaplana a Nortona jsou uvedené čtyři perspektivy pro podnik dostačující. Zaměřují se jak na klíčové oblasti strategického prostředí podniku, ale umožňují i kontrolu všech strategických cílů. Sledují se nejen finanční výsledky podniku, ale také to, jak je podnik schopný:

- zajistit hmotná i nehmotná aktiva potřebná k růstu podniku a zvýšení konkurenceschopnosti,
- vytvořit hodnotu pro současné i budoucí zákazníky,
- zlepšit kvalitu lidských zdrojů, systémů a způsobu práce pro zvýšení budoucí výkonnosti (3).

Jedná se o měřitelný způsob dosahování strategie při dodržování principu *příčina-důsledek*. Metoda BSC v jednotlivých perspektivách staví měřitelné ukazatele do rovnováhy, jež je potřebná mezi výstupními/předchozími a hybnými silami budoucí výkonnosti. Proto tuto metodu lze označit za vhodnou k řízení dlouhodobé strategie (3).



Obrázek 5: Řetězec příčin a důsledků (3)

2.4.5 Implementace Balanced Scorecard

Podniky, které chtějí úspěšně implementovat svoji strategii, musí usilovat o motivaci všech manažerů a zaměstnanců. Poté, co převedou svoji strategii do měřicího systému, realizují svoji strategii mnohem snadněji, jelikož mohou sdělovat své cíle a záměry (3).

K propojení měřítek BSC se strategií lze využít tři principů:

1. vztahy příčiny a důsledku

- strategie jako soubor hypotéz o příčině a důsledku (lze vyjádřit posloupností *jestliže-potom*),

2. hybné síly výkonnosti

- jedná se o ojedinělé indikátory sestavené pro určitou společnost,
- bez hybných sil metoda BSC neřekne společnosti nic o tom, jak má být výstupů docíleno,
- je zapotřebí, aby BSC obsahovala mix výstupů a odpovídajících hybných sil,

3. vazby na finance

- nutné propojit cíle s ekonomickými měřítky,
- zaměření BSC na výsledky typu ROCE či EVA (3).

Pro správné zvládnutí metody BSC je důležitá kvalitní implementace, kdy je využíváno osvědčeného modelu o pěti fázích. Model postupových kroků implementace konceptu BSC byl vyvinutý společností Horváth & Partners a je popsán níže (4).

1. fáze: Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Nejprve je zapotřebí vyjasnit si koncepční pravidla, jež budou platit pro jednotky, které budou metodou BSC dotčeny a ve kterých dojde k samotnému zavedení. Dále je nezbytné zajistit plynulý průběh projektu implementace – tzn. řízení a organizace projektu, zajištění a dostupnost informací a komunikace, vymezení používaných metod, definování kritických faktorů úspěchu. Zmíněné vyžaduje vytvoření speciální skupiny projektového managementu (4).

2. fáze: Vyjasnění strategie

Koncept BSC napomáhá realizovat již vzniklé strategie, neslouží jako nástroj pro tvorbu nových strategií. Strategické zaměření se konkretizuje a převede za pomoci cílů

do jasné podoby v oblasti zákazníků, procesů a potenciálů. Je důležité zaměřit se na strategickou analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, dále na fáze životního cyklu podniku a na kritické faktory úspěchu. Je zohledněna vize podniku, výchozí podniková situace ale i odhad tržního vývoje. Kvalitně připravená strategie se pozná dle jednotného názoru členů zodpovědných za strategii. Kontrola stejného přesvědčení může probíhat prostřednictvím osobních rozhovorů (4).

3. fáze: Tvorba Balanced Scorecard

Třetí fáze implementace BSC se váže ke konkrétní organizační jednotce. Může se jednat o celý podnik, popřípadě podnikovou divizi, obchodní jednotku či jiné interní oddělení. Fáze tvorby BSC probíhá na základě následujících kroků:

1. odvození strategických cílů,
2. vybudování vztahů, příčin a následků,
3. výběr měřítek,
4. stanovení cílových hodnot,
5. určení strategických akcí.

Po vypracování těchto pěti kroků je vytvořena hlavní část implementace BSC. Jádro konceptu BSC je tvořeno strategickými cíli, a nikoliv jejich měřítky (4).

4. fáze: Postup při procesu rozšíření BSC – roll-out

Po předchozí fázi vytvoření modelu BSC na úrovni vedení podniku se tato fáze zabývá aplikací postupů předchozí fáze na následující organizační jednotky, až na samotné zaměstnance podniku. Roll-out tvorba výrazně přispívá k celistvému a jednomyslnému porozumění strategie v celém podniku (4).

Samotný proces rozšíření probíhá ve dvou směrech – vertikálně a horizontálně. V případě vertikální metody se jedná o rozšíření BSC shora dolů, přičemž dochází k propojení jednotlivých úrovní řízení. Naopak horizontální metoda rozšiřuje BSC mezi jednotlivé firemní jednotky na stejné úrovni a lépe sladí cíle a strategické akce (4).

5. fáze: Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

Předchozí čtyři body BSC si kladly za cíl vytvořit organizaci, jež je schopná přizpůsobit se strategii. Implementaci tedy nelze ukončit ve fázi stanovení strategických cílů, měřítek, cílových hodnot a strategických akcí, nýbrž je nutné ji sjednotit se systémem managementu a řízení (4).

Pro propojení metody Balanced Scorecard s dosavadními systémy řízení je zapotřebí (4):

- *controllingu* (sleduje realizaci strategických akcí stanovených v BSC),
- *integrace BSC do strategického a operativního plánování* (cílem je přizpůsobení nové strategie a převedení operativních cílů a strategických akcí do ročních plánů a rozpočtů),
- *integrace do systému řízení lidských zdrojů* (zakotvení strategických akcí a operativních cílů do osobních cílů konkrétních zaměstnanců),
- *integrace do systému reportingu* (průběžné sledování dosahování cílů),
- *podpora BSC ze strany IT* (zajištění automatického sběru dat, analýz a jejich vyhodnocování).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

V této části diplomové práce je představena analyzovaná společnost IZOL94, s.r.o. sídlící v Rychnově nad Kněžnou. A dále bude provedeno několik analýz vnitřního i vnějšího prostředí společnosti, zatímco důraz bude kladen zejména na analýzy týkající se finanční situace společnosti za období let 2011-2015.

3.1 Základní údaje o společnosti

Společnost IZOL94, s.r.o. byla založena 22. listopadu 1994 ve formě společnosti s ručením omezeným. Svoji podnikatelskou činnost provozuje v zakoupeném vlastním areálu. Její hlavní činností je prodej PVC fólií, které jsou dominantně určeny pro výrobu autoplachet, velkoplošných reklam a hydroizolaci staveb (17).

Významnou část tvoří i výrobní činnost. Výrobky jí prováděné slouží převážně ke kompletaci obchodní činnosti. Výroba je zaměřena na svařování, tvarování, řezání, lisování, termoznačení plastů a klempířskou výrobu z poplastovaného plechu (17).

Další doplňkovou činností je realizace ve stavebnictví. Zde se zaměřuje na provádění hydroizolace a termoizolace staveb, především plochých střech. Nedílnou součástí je i poradenská a školicí činnost v tomto oboru (17).

Základní údaje o analyzované společnosti jsou shrnuty v následující tabulce č. 2.

Tabulka 2: Základní údaje o společnosti (19)

Název společnosti	IZOL94, s.r.o.
Sídlo	Soukenická 1183 516 01 Rychnov nad Kněžnou
Právní forma	společnost s ručením omezeným
IČO	62060651
DIČ	CZ62060651
Vznik společnosti	společenskou smlouvou dne 16. 11. 1994
Datum zápisu do OR	22. 11. 1994
Základní kapitál	100 000 Kč
Počet zaměstnanců	25



Obrázek 6: Logo společnosti (17)

Společnost IZOL94, s.r.o. je 100% českou firmou, bez účasti zahraničního kapitálu. Od roku 2003 vlastní certifikát ČSN EN ISO 9001: 2009. Ve svém oboru činnosti spolupracuje s významnými evropskými ale i českými výrobci.

Firma je velmi dobře technicky vybavena. Jsou to zejména vysokofrekvenční (dále jen VF) svařovací zařízení, vakuový tvarovací stroj, řezací stroje vlastní konstrukce pro podélné i příčné řezání PVC fólií, pneumatické a hydraulické lisy, NC ohýbací stroje a mnoho dalších strojů a zařízení umožňující vlastní výrobu širokého sortimentu doplňkových prvků a mnoho dalších souvisejících činností (17).

3.1.1 Historie společnosti

Základy pro vznik společnosti IZOL94, s.r.o. byly položeny již v roce 1994 podnikem IZOLCENTRUM, spol. s r.o. Společnost byla postupně budována z původně komunisty zdevastovaného areálu na moderní provozovnu plně pokrývající potřeby společnosti. V roce 2007 se změnilo obchodní jméno a zároveň i logo společnosti na nynější IZOL94, s.r.o. Zároveň v roce 2007 začaly práce na opravách rozšířeného areálu – oprava výrobních dílen, klempírny, správní budovy, vnějšího parkoviště pro zákazníky i zaměstnance. Na následujících fotkách můžete vidět stav společnosti v roce 1994 při zakoupení po komunistickém hospodářství a současný stav správní budovy z roku 2016 (17).



Obrázek 7: Společnost v roce 1994 (17)

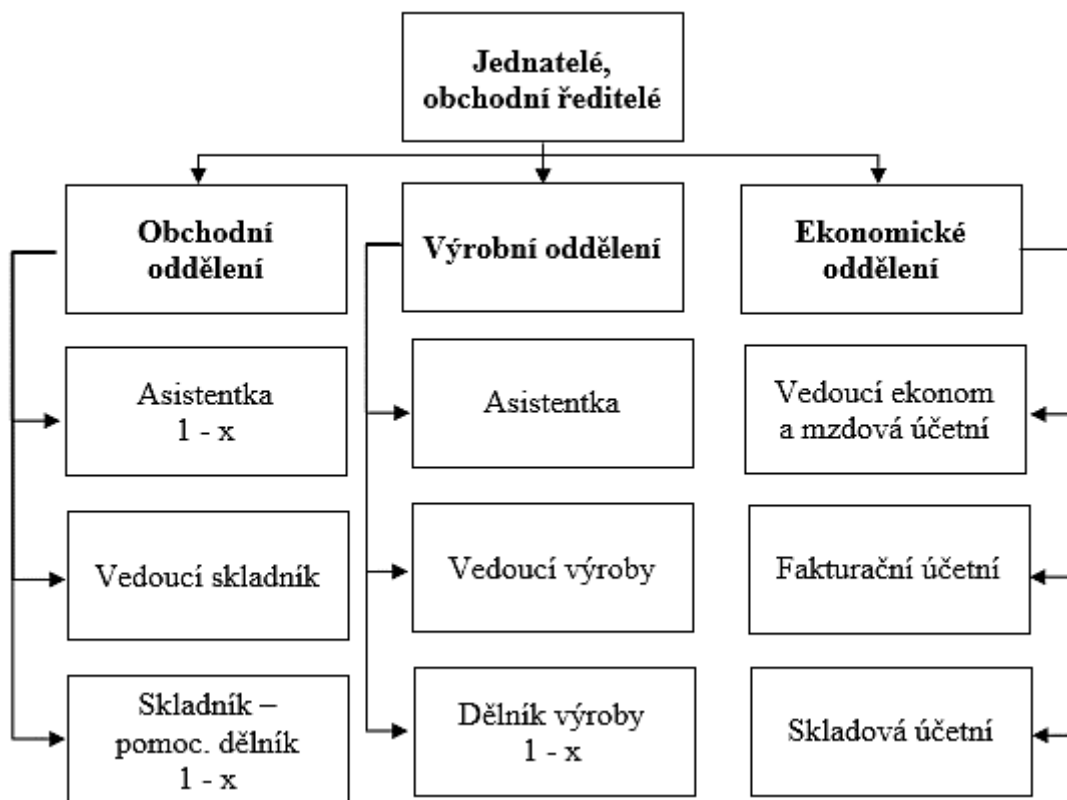


Obrázek 8: Společnost v roce 2016 (17)

3.1.2 Organizační struktura

Společnost IZOL94, s.r.o. je z rozhodnutí jednatelů organizačně rozdělena do tří oddělení, a to na obchodní, výrobní a ekonomické oddělení. V případě zřizování či rušení vnitřního členění společnosti rozhodují jednatele společnosti. O změnách, které mají za následek změnu předmětu podnikání, rozhoduje valná hromada společnosti (20).

V čele společnosti sídlí jednatelé/obchodní ředitelé, v čele oddělení jsou pak vedoucí příslušného oddělení. Každý vedoucí pracovník plně odpovídá za chod svěřeného oddělení (za činnost svěřených pracovníků) a společně s jednatelem tvoří vedení společnosti. Za výsledky činností jednotlivých oddělení a za svá rozhodnutí plně zodpovídá ředitel, který příslušné organizační oddělení řídí (20).



Obrázek 9: Organizační struktura společnosti (17)

Pracovní náplně k jednotlivým pracovním zařazením

Jednatel společnosti má právo a povinnost společnost metodicky řídit, kontrolovat a organizovat činnost jednotlivých oddělení a přímo řídit celou společnost. Dále jednatel vytváří firemní koncepci, stanovuje cíle a bezprostředně se na uplatňování stanovených zásad v praxi podílí.

Obchodní ředitel řídí a odpovídá za celkovou obchodní činnost společnosti. Hlavním úkolem je metodicky řídit, kontrolovat a organizovat činnost obchodního oddělení a jeho pracovníků. Provádí řízení v souladu se zákonnými normami, předpisy, směnicemi a firemními pokyny. Spolupodílí se na stanovování, vyhodnocování a kontrole finančního plánu společnosti. Dále obchodní ředitel:

- jedná se zákazníky, posuzuje a přijímá zakázky, odpovídá za včasné a řádné vykrytí dodání zboží zákazníkům,
- řídí a metodicky vede asistentky a vedoucího skladu,
- posuzuje, eviduje, vyhodnocuje a uzavírá kupní smlouvy s dodavateli a odběrateli,
- rozhoduje a odpovídá za stanovení ceny zboží odběratelům,
- rozhoduje a řídí nákup zboží atd.

Asistentky přebírají objednávky od vedoucího obchodníka (dle zaměření), převzaté objednávky opětovně posuzují z hlediska množství, termínu plnění a způsobu expedice, důležitosti atd. Dále asistentky odpovídají a zabezpečují:

- objednávku doplňují o instrukci pro sklad o způsobu a termínu expedice,
- odpovídají za zpětnou komunikaci - kontrolu skladníků v návaznosti na plnění objednávky,
- přebírají a odpovídají za následnou komunikaci a kontakt s příslušným zákazníkem (osobně, telefonicky, faxem atd.),
- zpracovávají podklady pro fakturaci, jednotlivé nabídky atd.

Vedoucí skladu (vedoucí výroby) odpovídá a řídí chod skladu (resp. výroby), přiděluje pracovní úkoly a řídí skladníky (dělníky), organizuje vykládku zboží, rozhoduje o místě a způsobu uložení zboží ve skladu. Dále ve spolupráci s asistentkami přiděluje objednávky jednotlivým skladníkům (resp. dělníkům), řídí řádné i mimořádné inventury skladu (resp. výroby) a odpovídá za správný postup při expedici, za vedení skladu (výroby), dodržování zásad BOZP a čistoty ve skladech (výrobě) nebo i za dodržování postupů při skladování zboží a manipulaci s ním.

Vedoucí ekonom řídí a odpovídá za ekonomické oddělení ve společnosti. Řízení provádí v souladu se zákonnými normami, předpisy, směnicemi a firemními pokyny. Spolupodílí se na stanovování, vyhodnocování a kontrole finančního plánu společnosti.

Mzdová účetní odpovídá a vede mzdovou a personální agendu společnosti.

Ve společnosti je i vedoucím ekonomem, dále připravuje, zpracovává a vyplácí mzdy zaměstnancům společnosti, eviduje služební cesty zaměstnanců a provádí proplácení cestovních náhrad, zpracovává podklady pro úhradu odvodů a srážek ze mzdy (sociální pojištění, zdravotní pojištění, daň atd.).

Fakturační účetní zajišťuje, řídí a odpovídá za fakturaci společnosti, zároveň je i skladovou účetní ve společnosti.

Skladová účetní provádí pravidelné inventury skladů, podílí se s ředitelem obchodního oddělení, vedoucím ekonomem a s vedoucím skladníkem na řešení neshod (reklamací). Dále vede skladovou evidenci a také zajišťuje, řídí a odpovídá za průběh celního řízení (20).

3.1.3 Předmět podnikání

Společnost IZOL94, s.r.o. je dle klasifikace Ministerstva průmyslu a obchodu soukromým podnikem, který je pod domácí kontrolou a označením dle CZ-NACE seznamu v sekci E-43 Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi, konkrétněji společnost spadá pod kód **43290 - Ostatní stavební instalace**. Podnikání společnosti dále spadá pod kód **00 - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona** a kód **45200 - Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů** (38).

Mezi platné předměty podnikání společnosti, lze dle obchodního rejstříku zařadit především:

- izolatérství,
- klempířství a oprava karoserií,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (19).

Společnost IZOL94, s.r.o. již od svého vzniku dbá na vlastní výrobu. Jedná se převážně o výrobky, jež usnadňují zákazníkům kompletaci autoplachet, velkoplošných reklam a hydroizolace. Výrobní činnost společnosti je rozdělena do následujících základních skupin (17):

Zpracování PVC fólií, jež zahrnuje:

- vysokofrekvenční svařování – materiál je zahříván a tlakem dále spojen, výhoda spočívá v dokonalém sváru s minimální spotřebou energie,

- přesné podélné řezání,
- převíjení PVC fólií z velkonábalů,
- příčné odměřování a řezání PVC fólií z rolí,
- vysekávání PVC fólií,
- vakuové tvarování a termoznačení.

Klempířská výroba zahrnuje:

- stříhání plechu,
- ohýbání plechu,
- děrování plechu.

Balení:

- v případě zpracování PVC fólií použití víkového balicího stroje pro smrštitelné polyolefinové fólie,
- v případě klempířské výroby použití poloautomatického horizontálního ovíjecího stroje pomocí strečové fólie.

Společnost je držitelem certifikátu systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2009 – kde předmětem certifikace bylo dodávání hydroizolačních materiálů, stavebních fólií a autoplachet včetně montážních doplňků; provádění izolací proti vodě a vlhkosti (17).

Společnost je zapojena do Systému sdruženého plnění EKO-KOM, kterým zajišťuje zpětný odběr a využití odpadu z obalů. Dále obdržela od České stavební akademie bronzovou cenu za „Výrobek-technologie roku 2010“ (17).

3.1.4 Trhy společnosti

Společnost IZOL94, s.r.o. během více než 22letého působení na trhu navázala spolupráci s mnoha obchodními partnery v zemích po celé Evropě. Společnost realizuje prodej PVC materiálů pro výrobu autoplachet, hal, velkoplošných reklam, hydroizolací pro stavebnictví a pro mnoho dalších odvětví především na trzích v České republice, Slovensku, Německu a Rakousku (18).

Z celkového objemu tržeb z prodeje zboží a vlastních výrobků a služeb společnosti IZOL94, s.r.o. bylo v roce 2015 dodáno 90,51 % (resp. 113 007 tis. Kč) produkce na tuzemský trh a 9,49 % (resp. 11 853 tis. Kč) činil přímý export (18).

3.2 Strategická a finanční analýza

V této kapitole předložené diplomové práce bude rozebrána současná situace, ve které se společnost nachází. K danému účelu bude provedeno pět analýz společnosti, a to analýza obecného okolí (SLEPTE analýza), Porterova analýza pěti konkurenčních sil, analýza společnosti z hlediska klasických ukazatelů finanční výkonnosti, analýza ekonomické přidané hodnoty a závěrečná SWOT analýza, která bude vycházet z předešlých zjištěných faktů.

3.2.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza si klade za cíl prozkoumat vnější okolí společnosti, jež bezprostředně ovlivňuje jeho chod. Tato analýza se primárně zaměřuje na ekonomické faktory, které mají na podnikatelskou činnost společnosti rozhodný vliv.

1) Sociální faktory

Česká republika dle údajů Českého statistického úřadu k 30. září 2016 registruje 10 572 427 obyvatel. Společnost podniká v Královéhradeckém kraji, a proto je potřebné zajímat se o několik informací v rámci tohoto kraje. V Královéhradeckém kraji k 30. 9. 2016 žilo 550 936 obyvatel. Věkové složení obyvatelstva v tomto kraji k 31. 12. 2015 bylo následující (21):

- 15-64 let → 65,3 %,
- 0-14 let → 15,2 %,
- 65 a více let → 19,6 %.

Průměrný věk obyvatelstva v tomto kraji se pohybuje kolem 42,5 let. Obecná míra nezaměstnanosti ve věkové skupině 15-64letých dosáhla oproti minulému roku snížení o 0,8 %, tedy na hodnotu 4,7 % ve 3. čtvrtletí 2016. Průměrná měsíční hrubá mzda má rostoucí tendenci a za 1. až 3. čtvrtletí 2016 činí 27 220 Kč, v Královéhradeckém kraji činí 24 580 Kč (21).

Společnost nabírá zaměstnance převážně na základě jejich zkušeností, absolvované praxe či pracovitosti. Jsou zde ovšem dodržovány jisté *požadavky na funkční místa*, a to (20):

Jednatel – schopnost řídit kolektiv a obchodní politiku, právně-ekonomické povědomí, řidičský průkaz skupiny „B“, ovládání PC, schopnost obchodní komunikace, bezúhonnost.

Ředitel obchodního oddělení – VŠ, SŠ vzdělání s maturitou, znalost AJ, NJ, znalost sortimentu, schopnost obchodní komunikace, ovládání PC (znalost textových editorů), řidičský průkaz skupiny „B“, odpovědnost, bezúhonnost.

Vedoucí ekonom, mzdová účetní – VŠ, SŠ vzdělání s maturitou, schopnost řídit finanční činnost firmy, odpovědnost, znalost podvojného účetnictví, znalost mzdové a personální problematiky, ovládání PC (znalost textových editorů, účetních programů), řidičský průkaz skupiny „B“, bezúhonnost.

Vedoucí skladu, vedoucí výroby – dobrý zdravotní stav, fyzická zdatnost, zkoušky na vysokozdvížné vozíky, znalost sortimentu, pracovní morálka, odpovědnost, ovládání PC, bezúhonnost.

Asistentka – SŠ vzdělání s maturitou, znalost AJ, NJ, ovládání PC (znalost textových editorů, účetních programů), znalost sortimentu, schopnost komunikace, řidičský průkaz skupiny „B“, bezúhonnost.

Fakturační účetní, skladová účetní – SŠ vzdělání s maturitou, schopnost řídit finanční činnost firmy, znalost podvojného účetnictví, znalost mzdové a personální problematiky, ovládání PC (znalost textových editorů, účetních programů), samostatnost, bezúhonnost.

Skladník, dělník – dobrý zdravotní stav, fyzická zdatnost, zkoušky na vysokozdvížné vozíky, znalost sortimentu, pracovní morálka, odpovědnost, bezúhonnost.

2) Legislativní faktory

Analyzovaná společnost IZOL94, s.r.o. se pohybuje v právním prostředí České republiky a je povinna dodržovat zákony platné na jejím území, potažmo legislativu EU. V současnosti se společnost řídí:

- Zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (účinný od 1. 1. 2014),
- Novým občanským zákoníkem č. 89/2012 Sb. (účinný od 1. 1. 2014),
- Zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- Daňovými zákony České republiky:
 - Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
 - Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví,

- Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb.

Mimo uvedené zákony je nezbytné dodržovat bezpečnostní a ekologické předpisy, nařízení a zákonná ustanovení, vyplývající z území ČR a EU a soustavně sledovat prováděné změny v jednotlivých zákonech.

3) Ekonomické faktory

Z ekonomického hlediska je zapotřebí všimnout si faktorů týkajících se celého národního ale i mezinárodního hospodářství, které působí na společnost. Tento fakt je zapříčiněn operováním analyzované společnosti IZOL94, s.r.o. jak na českém, tak ale i na zahraničním trhu, kam exportuje část svých výrobků a zboží. Z tohoto důvodu je důležité znát vývoj kurzu české koruny vůči euru, daňovou politiku, její zatížení na společnost, míru inflace, vývoj nezaměstnanosti, výši úrokové míry či například fázi hospodářského cyklu.

Devizový kurz

Následující tabulka zobrazuje vývoj české koruny vůči euru za období let 2011-2016. Lze si povšimnout, že kurz koruny do roku 2013 nepřekročil hladinu 26 CZK/EUR. Právě v posledním čtvrtletí roku 2013 Česká národní banka prováděla intervence zaměřené na oslabení koruny (v řádu desetihaléřů), aby rychleji oživila ekonomiku a odvrátila riziko reálně hrozící deflace. Pro exportující společnosti je výhodnější slabší kurz koruny, ovšem v případě analyzované společnosti to byla velmi podstatná negativní změna, jelikož obchodní činnost v tomto roce poklesla (18; 22).

Po zásahu České národní banky kurz koruny vyskočil na hodnotu zhruba 27,533 CZK/EUR za rok 2014. Je predikováno, že v průběhu let 2016-2020 dojde k posílení kurzu ze současných 27 CZK/EUR na 25 CZK/EUR, jež společnost může využít nákupem materiálu a služeb v eurech (18; 22).

Tabulka 3: Vývoj devizového kurzu CZK/EUR v letech 2011-2016 (22)

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Devizový kurz [CZK/EUR]	24,586	25,143	25,974	27,533	27,283	27,033

Hrubý domácí produkt

Z následující tabulky je patrné, že vývoj HDP (v mld. Kč) ve sledovaných letech 2011-2016 neustále rostl. Vhodnější je ovšem použít reálný růst HDP, kde je již

zohledněna inflace. V reálném vyjádření se HDP v roce 2011 zvýšil meziročně o 2,0 %. V každém čtvrtletí přitom meziroční tempo klesalo. Zatímco v prvních dvou čtvrtletí rostla česká ekonomika rychleji než ekonomika EU, druhá polovina roku již přinesla zpomalení české i evropské ekonomiky (22; 23).

Ekonomický vývoj v České republice byl v roce 2012 charakterizován poklesem HDP. Příčiny poklesu ekonomiky lze podle statistiků přisoudit klesající tuzemské poptávce s omezovanými výdaji na konečnou spotřebu nebo oslabené poptávce zahraniční. Druhým rokem recese v řadě byl rok 2013. Hrubý domácí produkt klesl v úhrnu o 0,5 %. Na snížení výkonnosti stejně jako v roce 2012 silně tlačila klesající poptávka po investicích (22; 23).

Ekonomika ČR, která se v roce 2013 vyprostila z recese, v průběhu roku 2014 dále ožívala. V úhrnu za celý rok 2014 se HDP České republiky zvýšil o 2,7 %. V následujícím roce 2015 se České ekonomice dařilo a její výkon narostl nejrychleji za posledních osm let, tedy od vrcholu konjunktury v roce 2007. Hrubý domácí produkt se zvýšil o 4,5 %. V roce 2016 opět došlo ke zvýšení HDP o 2,4 % (22; 23).

Tabulka 4: Vývoj HDP v letech 2011-2016 (22)

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HDP [mld. Kč]	4 033,8	4 059,9	4 098,1	4 313,8	4 554,6	4 715,1
HDP, reálný růst [%]	+2,0	-0,8	-0,5	+2,7	+4,5	+2,4

Inflace

Inflace, jež představuje růst cenové hladiny, charakterizuje míru znehodnocování měny v přesně stanoveném časovém období (v našem případě za jeden rok). Za celý rok 2012 došlo ke zvýšení spotřebitelských cen o 3,3 %, na čemž se podílely převážně daňové změny nepřímých daní (nárůst snížené sazby DPH), růst cen energií, zdražování potravin (díky slabší úrodě) nebo zvýšení nákladů na bydlení. Tato meziroční míra inflace byla nejvyšší za celé sledované období let 2011-2016 (22; 23).

Inflace v roce 2015 činila +0,3 % a byla nejnižší od roku 2003. Klíčovým faktorem, který zapříčinil pokles inflace, bylo snížení ceny ropy na světovém trhu (cena barelu ropy se snížila z 99 amerických dolarů v roce 2014 na 52,3 dolarů v roce 2015). K poklesu inflace dále přispěly snižující se ceny v eurozóně ve zpracovatelském průmyslu, které ovlivňující ceny dovozu do ČR a také klesající ceny živočišné výroby (22; 23).

Tabulka 5: Vývoj inflace v letech 2011-2016 (22)

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Inflace [%]	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

Obecná míra nezaměstnanosti

Na trhu práce byl v roce 2012 a 2013 zaznamenán růst míry nezaměstnanosti na 7 % obyvatelstva nad 15 let věku. To bylo zapříčiněno úpravami v typech pracovních vztahů. Jednalo se především o částečné úvazky, práce na dohody, výpomoci rodinných příslušníků nebo o „švarc systém“. Růst ekonomiky v roce 2015 zlepšil situaci na trhu práce a obecná míra nezaměstnanosti v roce 2015 skončila na úrovni 5,0 %. Dokonce v prosinci tohoto roku došlo k poklesu na nejnižší úroveň 4,6 % od listopadu roku 2008. Za zmínku stojí, že Česká republika patřila společně s Německem na konci roku 2015 k zemím s nejnižší mírou nezaměstnanosti v rámci celé EU a za celé sledované období se pohybuje pod evropským průměrem (22; 23).

Tabulka 6: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v letech 2011-2016 (22)

Ukazatel [%]	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obecná míra nezaměstnanosti v ČR	6,7	7,0	7,0	6,1	5,0	4,0
Nezaměstnanost v EU (28 zemí)	9,7	10,5	10,9	10,2	9,4	8,4

4) Politické faktory

Společnosti podnikající na území České republiky musí dodržovat a respektovat platné tuzemské zákony a nařízení a od 1. května 2004 vstupem do EU i legislativní předpisy Evropské unie. Současným prezidentem České republiky je Miloš Zeman, který jmenoval vládu Bohuslava Sobotky. U moci jsou následující politické strany: ČSSD, ANO 2011, KDU-ČSL.

Na Českou republiku pohlížíme jako na zemi se stabilní politickou situací i přesto, že za posledních několik let byly zjištěny politicko-ekonomické skandály, a to jak skandály skutečné, tak uměle vykonstruované. Jednalo se o *pokusy korupce* (2012, zadržení a obvinění Davida Ratha pro podezření z přijetí úplatku), *rozpory ohledně elektronické evidence tržeb*, *kauza Čapí hnízdo* (2016, účelové čerpání dotací), *kauza Nagyová* (2013, výsledkem byl pád české vlády a rezignace premiéra Nečase) atd.

Všechny zmíněné politicko-ekonomické skandály a řada dalších může ovlivnit podnikání firem – jak z hlediska daní, podpory podnikání, tak i z hlediska budoucích

změn v legislativě. Proto je důležité, aby společnost sledovala tuzemskou a mezinárodní politicko-legislativní situaci a věnovala pozornost přeškolení zaměstnanců v oblasti práva a účetnictví. Z následující tabulky je patrné pozitivní klesající trend daně z příjmů právnických osob. Naopak si lze povšimnout rostoucího trendu nepřímých daní, resp. snížené sazby DPH (24).

Tabulka 7: Daňová politika státu v letech 2000-2016 (24)

Rok	Sazba daně		
	Daň z příjmů právnických osob	Daň z přidané hodnoty	
		Snížená	Základní
2000	31 %	5 %	22 %
2001	31 %	5 %	22 %
2002	31 %	5 %	22 %
2003	31 %	5 %	22 %
2004	28 %	5 %	22 % (do 30. 4.), 19 % (od 1. 5.)
2005	26 %	5 %	19 %
2006	24 %	5 %	19 %
2007	24 %	5 %	19 %
2008	21 %	9 %	19 %
2009	20 %	9 %	19 %
2010	19 %	10 %	20 %
2011	19 %	10 %	20 %
2012	19 %	14 %	20 %
2013	19 %	15 %	21 %
2014	19 %	15 %	21 %
2015	19 %	15 % (10 %)	21 %
2016	19 %	15 % (10 %)	21 %

5) Technologické faktory

Společnost IZOL94, s.r.o. od svého vzniku postupně modernizuje a obnovuje výrobní zařízení, a to z vlastních zdrojů. Tím dosahuje nižších provozních nákladů a vysoké produktivity práce. Příkladem technologické změny v roce 2015 byl nákup dalších dvou kusů vysokofrekvenčních svařovacích zařízení z důvodu potřeby zvýšené výrobní kapacity v tomto segmentu podnikání, zvláště v zemích EU. Další stávající stroje jako vysokozdvizné vozíky a osobní automobily byly obnoveny. V průběhu let minulých také probíhala rekonstrukce hlavní správní budovy, vnějšího parkoviště pro zákazníky i zaměstnance, oprava podlah klempířské dílny či nákup nového poloautomatického ovíjecího stroje na strečovou fólii pro balení profilů Viplanyl. Po

něm v roce 2016 následoval nákup nového stroje fungující jako inovativní způsob balení plastových výrobků, který je přínosem jako úspora místa v přepravních kartonech, zkrácení pracovního času na balení a lepší vzhled takto zabalených výrobků. Dále je společnost zapojena do systému sběru a recyklace obalových odpadů. V dalších letech se očekává vyšší nákup nových technologií a případná výměna stávajících, kde i nadále společnost k financování využije vlastních prostředků (17; 18).

Samozřejmě kromě modernizování a obnovování výrobních zařízení je důležité sledovat konkurenci a jejich inovace, kvalitu nabízených produktů, přidanou hodnotu, zajímat se o jakékoliv odlišnosti konkurenčních podniků a zkvalitňovat informační systém společnosti.

V závislosti vývoje na trhu musí být společnost připravena v co nejkratším časovém horizontu reagovat na případný propad odbytu snižováním ostatních provozních nákladů a skladových zásob. Zmíněná situace se však z dnešního pohledu nezdá příliš aktuální. Finanční situace společnosti se očekává stabilní.

6) Ekologické faktory

Společnost nemá žádné aktivity v oblasti ochrany životního prostředí, neporušuje však žádné zákony a ustanovení týkající se této ochrany. V pracovně-právních vztazích se řídí platnými zákony a vyhláškami. Veškerá firemní vozidla pravidelně podstupují emisním kontrolám a plusem společnosti je zapojení do Systému sdruženého plnění EKO-KOM, kterým zajišťuje zpětný odběr a využití odpadu z obalů (20).

Jedním z nejpoužívanějších materiálů ve společnosti jsou hydroizolační fólie z měkčeného polyvinylchloridu, kde často ekologové přesvědčují o škodlivém vlivu PVC na životní prostředí. Jejich argumentace se však na konci 20. století pozastavila a panuje obecná shoda v tom, že pokud existují některé nedostatky, tak se týkají výroby PVC, nikoli výroby hydroizolačních fólií nebo jejich užití.

Zde uvádím základní výčet výhod materiálů na bázi PVC:

- nízká náročnost na suroviny, 57 % PVC tvoří chlór pocházející ze soli,
- nízká energetická náročnost při výrobě,
- minimální zátěž v případě požáru,
- nízké náklady na dopravu,
- dlouhodobá životnost,

- recyklovatelnost po ukončení životnosti,
- odpadá skládkování (17; 25).

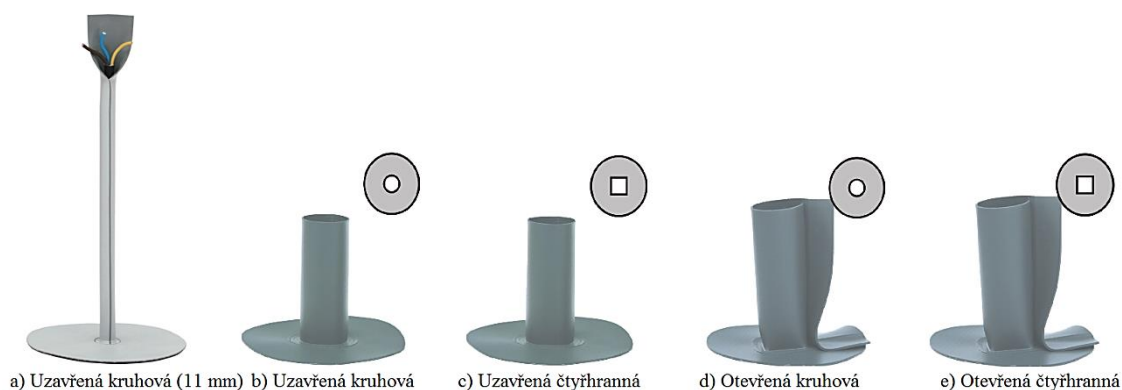
3.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pětifaktorový model, který podrobně analyzuje oborové okolí společnosti, vychází z předpokladu, že společnost je určována působením následujících pěti činitelů. Prostřednictvím této analýzy, bude moci společnost sledovat, udržet a zejména zlepšit svoji konkurenceschopnost na trhu.

1) Rivalita firem působících na trhu

Rivalita firem působících na trhu v oblasti klempířství a izolátérství je v dnešní době velká. Mnoho společností má stejné moderní strojní vybavení jako analyzovaná společnost IZOL94, s.r.o. Jelikož společnost disponuje poměrně širokým sortimentem výrobků, zaměřila jsem se v analýze pouze na výrobu finálních produktů společnosti, a to hydroizolačních tvarovek pro prostupy hydroizolací.

Na obrázku níže si lze všimnout kulatých a hranatých těsnících tvarovek v otevřeném a uzavřeném provedení, jež mají širokou škálu rozměrů. Vyrábí se zejména z homogenních hydroizolačních fólií tloušťky 1,00-2,50 mm, ale i z jiných typů fólií dostupných na českém trhu, převážně v barvě tmavě šedé či tmavě černé. První tvarovka z PVC fólie na obrázku je určena k opracování prostupů kabelů o průměru do 11 mm a výška tvarovky je 300 mm s průměrem podstavy 150 mm. Další těsnící manžety slouží k opracování prostupů ve střešním plášti z fólie na bázi PVC (měkčená PVC fólie).



Obrázek 10: Hydroizolační tvarovky (17)

Společnost je na trhu od roku 1994 a konkurenty v tomto oboru mohou být

společnosti FATRA, a.s. (Česká republika), LITHOPLAST, s.r.o. (Česká republika) nebo společnost SIKA Group (Švýcarsko).

Pokud by se společnosti SIKA Group, FATRA, a.s. nebo i společnosti nově vznikající rozhodly proniknout na trh analyzované společnosti, bylo by tomu velmi obtížné nějakým způsobem zabránit. Konkurence se řadí mezi velké organizace, avšak výroba hydroizolačních tvarovek je v jejich výrobním portfoliu jako doplňková činnost, kde nedisponují tak širokým sortimentem rozměrů a prozatím analyzovanou společnost nijak neohrožují.

2) Vyjednávací síla zákazníků

Společnost spolupracuje po dlouhá léta s významnými evropskými i českými zákazníky v oboru své činnosti. Jedná se o zákazníky z České republiky (TOPWET s.r.o., MINAR, s.r.o.), Slovenska (IZOL TRADE, s.r.o.), Rakouska (KAROPLAN) atd. V oblasti spolupráce se zákazníky si společnost klade za cíl vybudování silné pozice u zákazníků, kteří budou jak seriózní, tak i spolehliví. Podnikání a celková finanční situace společnosti vykazuje stabilní úroveň s rostoucí poptávkou v oblasti těsnících manžet pro prostupy hydroizolací. Společnost se za poslední roky zaměřila na zakázky s relativně vyšší přidanou hodnotou, která v průměru za sledované období činí u výrobků 40 % (18).

Největší pozornost je věnována rozvoji spolupráce se stávajícími klíčovými zákazníky a zároveň vyhledávání nových potenciálních zákazníků v oblasti podnikání především na území České a Slovenské republiky. Společnost se snaží eliminovat vyjednávací sílu zákazníků individuálním přístupem k nim a díky svým znalostem v oboru umožňuje vyhovět i jejich speciálním potřebám. Dále nabízí optimální způsob řešení dopravy k zákazníkovi za výhodných cenových podmínek (18).

3) Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi nejdůležitější dodavatele surovin pro výrobu patří společnosti D PLAST a.s. (Česká republika), JUTA a.s. (Česká republika), SIOEN Industries NV (Belgie), Heytex Bramsche GmbH (Německo), Expafol S.L.U. (Španělsko), ICOPAL Group (Německo). Celkově je zastoupení dodavatelů v České republice okolo 15 % a 85 % připadá na zahraniční dodavatele. Hlavním výrobním prvkem na hydroizolační tvarovky je homogenní hydroizolační fólie tloušťky 1,00 – 2,50 mm z měkčeného polyvinylchloridu

(PVC). Tyto materiály se ve světě objevily již ve druhé polovině 20. století a v současnosti je na tuzemském trhu celá řada izolačních fólií z PVC jejichž vývoj neustále pokračuje. Postupem času se na trhu objevují nové druhy fólií s daleko lepšími fyzikálně-technickými parametry a za pomoci moderní technologie výroby i příznivějším poměrem mezi kvalitou a cenou. Hlavním dodavatelem těchto fólií je společnost ICOPAL Group z Německa (18; 25).

Z výše zmíněného lze usoudit, že na našem trhu se rozšiřuje počet dodavatelů zmíněného materiálu a vliv dodavatelů není příliš vysoký. Je ale nutné dodat, že společnost splácí své závazky dříve, než inkasuje od odběratelů, což může svědčit o silnějším postavení dodavatelů i odběratelů v porovnání se společností IZOL94, s.r.o.

4) Hrozba vstupu nových konkurentů

Vzhledem k charakteru výroby a odvětví průmyslu je vstup do odvětví poměrně náročný na vysoké vstupní investice. Zprvu je zapotřebí obstarat spousta zařízení a technologií, například vysokofrekvenční svařovací zařízení, vakuový tvarovací stroj, řezací stroje pro podélné a příčné řezání PVC fólií, pneumatické a hydraulické lisy, NC ohýbací stroje a mnoho dalších strojů. Navíc k tomu zajistit odpovídající prostory a mít finanční prostředky na úhradu počátečních ztrát.

Z předchozího odstavce vyplývá, že nově vstupující společnosti čelí nemalým vstupním bariérám, především se jedná o náklady na potřebné zařízení, technologie, prostory, zaměstnance, udržovací a obnovovací investice a především know-how. Tím by tento obor podnikání nemusel být tak lákavý pro vstup nových konkurentů. Mezi konkurenční výhody společnosti patří dlouhodobé postavení na trhu, dobré jméno společnosti, osobní kontakty, rychlé reakce na specifické požadavky zákazníků, krátké dodací termíny a možnost výroby i malého množství výrobků.

5) Hrozba substitutů

Ve strojírenském oboru stále více dochází k inovacím v oblasti materiálů, avšak nelze nikdy tyto produkty označit za substituty. Na co se spíše zaměřit je věc technologických postupů, kde je větší možnost vývoje a nalezení podobných vlastností finálních produktů. Na trhu ovšem zatím neexistují žádné produkty, které by dokázaly plně nahradit finální výrobky analyzované společnosti.

3.2.3 Analýza společnosti z hlediska ukazatelů finanční výkonnosti

V této podkapitole je provedena analýza společnosti IZOL94, s.r.o. z hlediska ukazatelů finanční výkonnosti za období let 2011 až 2015. Jedná se o analýzu základních a poměrových ukazatelů finanční výkonnosti. Celá část je doprovázena tabulkami a grafy vlastního zpracování, které mají nejen ilustrační, ale i vypovídací hodnotu.

Základní ukazatele finanční výkonnosti

Mezi první analyzované indikátory se řadí kromě zisku zejména vývoj tržeb, obchodní marže a přidané hodnoty. Pod pojmem tržby se v mé práci nachází souhrn finančních prostředků přijatých analyzovanou společností za prodané zboží, vlastní výrobky/služby a za prodej dlouhodobého majetku a materiálu v daném roce.

Vývoj tržeb IZOL94, s.r.o. v letech 2011-2015

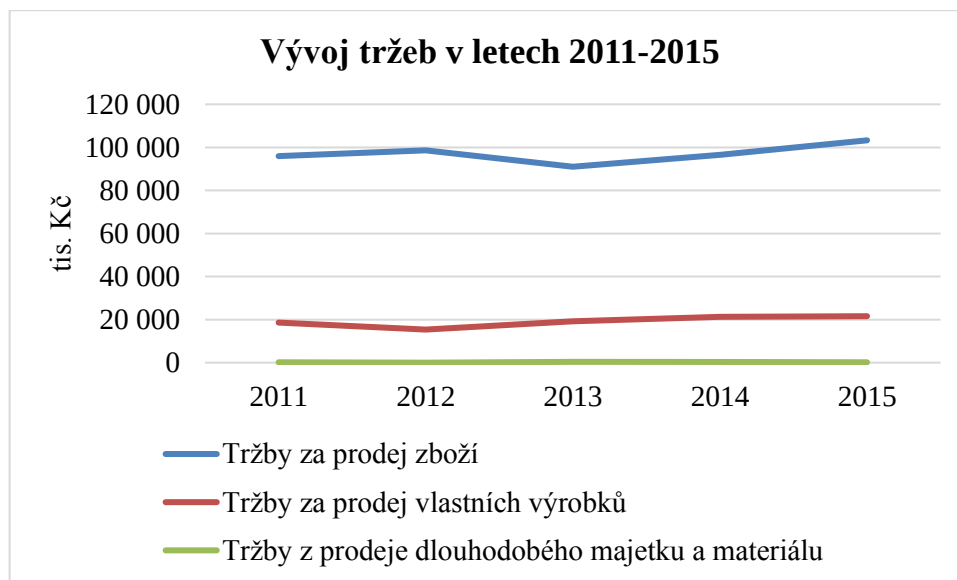
V analyzovaném období let 2011 až 2015 došlo k největšímu propadu tržeb v roce 2013. Meziroční pokles tržeb v roce 2013 činil 3,01 %. Tento pokles je nutné přičíst důsledkům poklesu tržeb za prodej zboží. Důvodem byla strukturální změna v odbytu zboží a ztráta malých odběratelů, projevující se nižší obchodní marží. Od roku 2013 však tržby celého segmentu neustále rostou a hodnotu tržeb v roce 2011 jak rok 2014, tak i rok 2015 překonal. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb zaznamenaly v roce 2013 výrazný nárůst o 25,1 %. To bylo způsobeno cílovým náběhem inovativních technologií v letech minulých, které se plně v tomto roce projevíly.

Tabulka 8: Vývoj tržeb v letech 2011-2015

Vývoj tržeb [tis. Kč]	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	95 916	98 667	91 009	96 538	103 278
Tržby za prodej vlastních výrobků	18 560	15 365	19 217	21 345	21 582
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	221	0	375	317	121
Celkem	114 697	114 032	110 601	118 200	124 981

V roce 2014 nastal meziroční nárůst prodeje za vlastní výrobky o 11,1 %. Stále se zde projevovala výrazná poptávka po originálních výrobcích, kde, jak se zdá, nebylo dosaženo maxima. Tento příznivý vývoj lze přičíst na vrub správnému strategickému rozhodnutí o způsobu obchodu s těmito výrobky a o sortimentu výroby a nákupu

nových technologií v letech minulých, které se projevily v tomto roce. Co se týká tržeb z prodeje DM a materiálu, jednalo se především o akce jako je prodej ohýbacího stroje XOS 4000/4 nebo výměna stávajících strojů – osobní automobily, vysokozdvizné vozíky apod. Na následujícím grafu 1 lze sledovat vývoj jednotlivých segmentů tržeb za období let 2011-2015.



Graf 1: Vývoj tržeb v letech 2011-2015

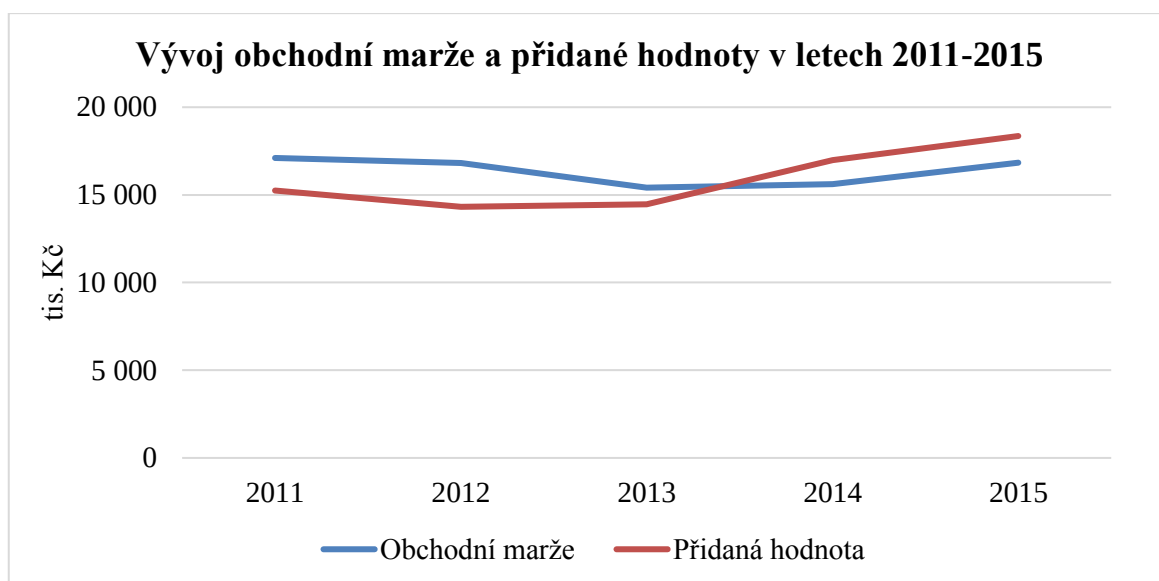
Vývoj obchodní marže a přidané hodnoty IZOL94, s.r.o. v letech 2011-2015

Vývoj obchodní marže a přidané hodnoty je souvisejícím ukazatelem, který kopíroval vývoj celkových tržeb v celém období. Hodnota obchodní marže z roku 2011 (17 106 tis. Kč) však ani v roce 2015 nebyla překonána (16 842 tis. Kč), zatímco přidaná hodnota z roku 2015 (18 357 tis. Kč) hodnotu z roku 2011 (15 245 tis. Kč) překonala.

Tabulka 9: Vývoj obchodní marže a přidané hodnoty v letech 2011-2015

Vývoj obchodní marže a přidané hodnoty [tis. Kč]	2011	2012	2013	2014	2015
Obchodní marže	17 106	16 815	15 413	15 616	16 842
Přidaná hodnota	15 245	14 321	14 461	16 992	18 357

Přidaná hodnota vykazuje kromě roku 2012 pozitivní růstový trend. Největší nárůst byl v roce 2014 a to o 17,5 %. Za analyzované období vzrostla přidaná hodnota přibližně o 20,4 %.



Graf 2: Vývoj obchodní marže a přidané hodnoty v letech 2011-2015

Vývoj výsledků hospodaření IZOL94, s.r.o. v letech 2011-2015

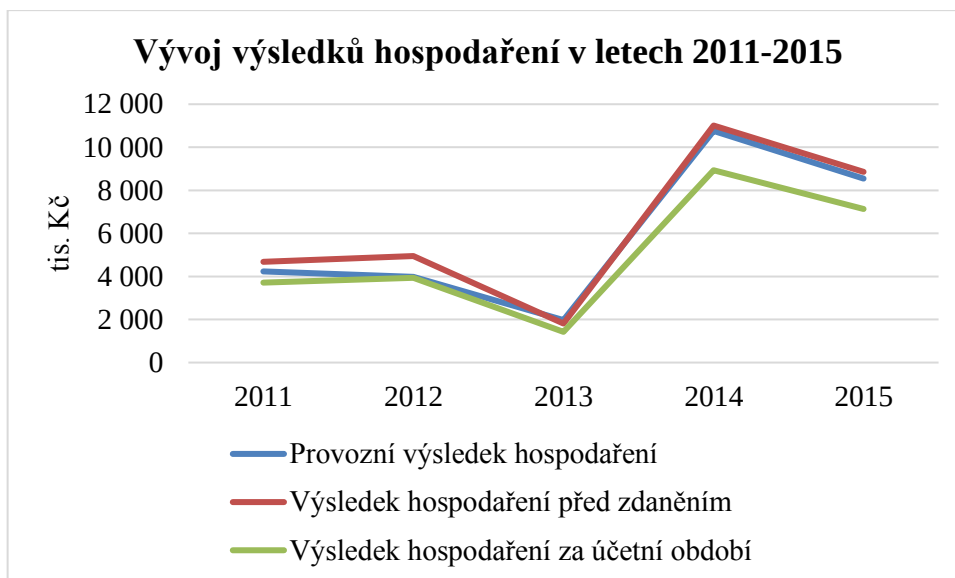
Výsledek hospodaření je ukazatelem informující o úspěšnosti podnikatelské činnosti společnosti a řadíme jej mezi jeden z nejvýznamnějších ukazatelů, jehož vývoj je znázorněn v tabulce 10 a grafu 3.

Vývoj výsledků hospodaření společnosti IZOL94, s.r.o. vykazoval za analyzované období 2011-2015 kolísavý trend. V roce 2014 společnost vykazovala nejlepší výsledky zapříčiněných vynikající prací obchodního oddělení a oživením poptávky, zejména materiálů SIO-LINE. Naopak nejhorších výsledků dosáhla společnost v roce 2013. To bylo způsobeno převážně opatřením ČNB v kurzové politice koncem kalendářního roku a poklesem množství zakázek, tedy i nižších tržeb.

Tabulka 10: Vývoj výsledků hospodaření v letech 2011-2015

Vývoj výsledků hospodaření [tis. Kč]	2011	2012	2013	2014	2015
Provozní výsledek hospodaření	4 239	3 978	1 973	10 760	8 542
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 682	4 942	1 813	11 010	8 862
Výsledek hospodaření za účetní období	3 710	3 937	1 427	8 933	7 141

Na následujícím grafu 3 si lze povšimnout kolísavého trendu vývoje jednotlivých výsledků hospodaření za analyzované období 2011-2015.



Graf 3: Vývoje výsledků hospodaření v letech 2011-2015

Poměrové ukazatele finanční výkonnosti

A) Ukazatele rentability

Ukazatele rentability podávají informace o efektivitě podnikání dané společnosti, o zhodnocení vlastního kapitálu nebo určují, zda je efektivnější podnikat spíše s vlastními prostředky než s cizím kapitálem nebo naopak.

Jeden z hlavních finančních ukazatelů, který se používá při měření výkonnosti společnosti, je **rentabilita celkových aktiv**, tedy **ROA**. U tohoto ukazatele platí, že čím vyšší dosažená hodnota, tím lepší výsledek pro společnost. Během období let 2011-2015 u analyzované společnosti si lze povšimnout kolísavého trendu. Nejlepšího výsledku dosáhla společnost v roce 2014, z důvodu oživení poptávky po jejich výrobcích a s tím i spojený růst čistého zisku. V tomto roce, ale i v letech 2011 a 2015 společnost dosahovala nadprůměrných hodnot výnosnosti svých aktiv oproti oborovému průměru.

Dalším ukazatelem je **rentabilita vlastního kapitálu** označovaná jako **ROE**. Tento ukazatel se především využívá pro mezipodnikové srovnání a z dat uvedených v následující tabulce je vidět, že v porovnání s oborovým průměrem si společnost vedla v letech 2011 a 2014 poměrně dobře. V ostatních letech dosáhla společnost nižších hodnot, než je dosahovaný průměr všech společností pohybujících v odvětví CZ NACE 43.29.

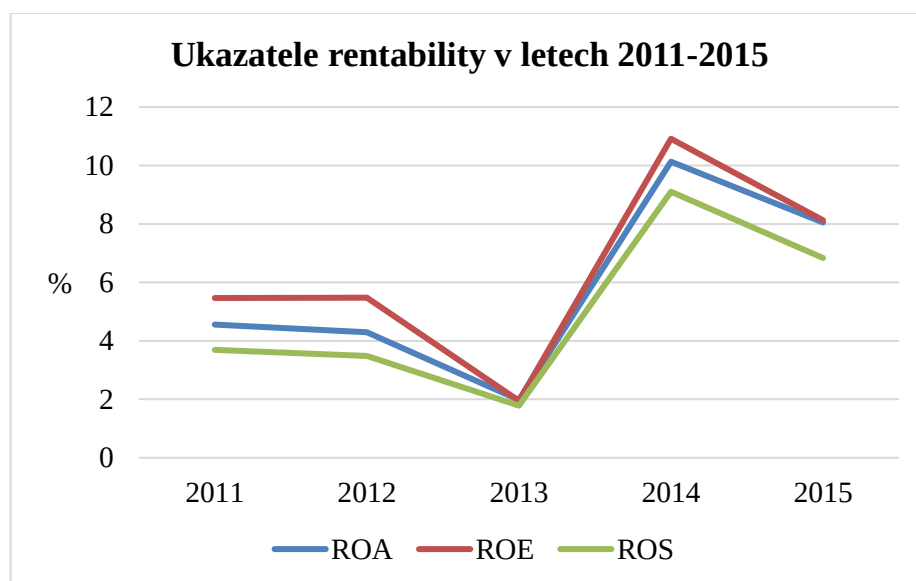
Dalším z ukazatelů rentability je **ROS**, tedy **návratnost tržeb**. Tento ukazatel je

velmi závislý na odvětví, ve kterém společnost působí a hodnota by neměla klesnout pod 2 %. Společnost IZOL94, s.r.o. dosáhla nižší hodnoty v roce 2013 a při porovnání s průměrem odvětví CZ NACE 43.29 dosahuje společnost podprůměrných hodnot. Společnost dosáhla nejlepších hodnot v roce 2014, kdy tržby za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb a za prodej DM a materiálu představovaly 118 200 tis. Kč a EBIT dosahoval hodnot 10 760 tis. Kč.

Tabulka 11: Ukazatele rentability

Ukazatel rentability [%]	2011	2012	2013	2014	2015
ROA	4,56	4,29	1,98	10,13	8,05
Oborový průměr ROA	3,35	6,91	4,50	7,37	7,68
ROE	5,46	5,48	1,95	10,92	8,13
Oborový průměr ROE	4,02	9,31	4,18	8,78	8,61
ROS	3,70	3,49	1,78	9,10	6,83
Oborový průměr ROS	3,83	7,76	4,27	11,92	12,82

Na následujícím grafu je znázorněn vývoj ukazatelů rentability za analyzované období let 2011-2015. Všeobecně nejnižších hodnot společnost dosahovala v roce 2013, což bylo zapříčiněno poklesem výsledků hospodaření (EBIT-u, resp. EAT-u).



Graf 4: Ukazatele rentability v letech 2011-2015

B) Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity nás informují o schopnosti podniku získat prostředky k úhradě svých závazků. Zdroje financování by neměly mít kratší trvání, než je splatnost zmíněných závazků. Vedení společnosti musí usilovat o optimální likviditu a zároveň

o co nejvyšší rentabilitu. Mezi nejčastější ukazatele likvidity patří výpočet likvidity prvního, druhého a třetího stupně.

Hodnoty ukazatele **běžné likvidity** (likvidita třetího stupně) u analyzované společnosti splňují požadavek, kdy nesmí klesnout pod úroveň 1,5. Zároveň výsledné hodnoty po celé období dosahují vyšších hodnot v porovnání s oborovým průměrem. V průběhu sledovaného období nedošlo k žádným extrémním výkyvům v rozporu s doporučenými hodnotami. Vypočtené hodnoty naznačují, že oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky více jak třikrát, v posledním sledovaném roce dokonce více jak pětikrát a hodnoty jsou tedy velmi dostačující.

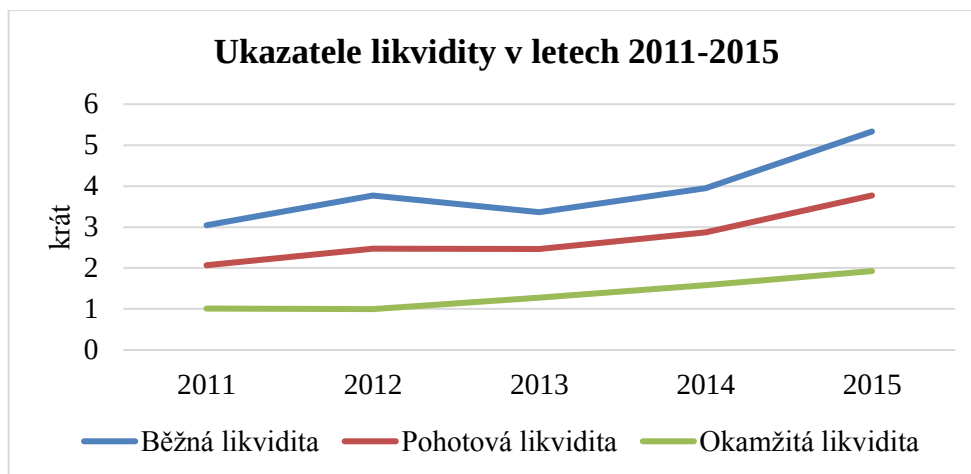
Pohotová likvidita (likvidita druhého stupně) po sledované období vykazuje opět velmi příznivý vývoj a ve všech případech se nachází nad doporučeným intervalem, tedy nad rozmezím 1,0-1,5. Pro společnost to značí, že nebude muset prodávat zásoby, aby splatila své krátkodobé závazky.

Posledním typem je **likvidita okamžitá**, tedy likvidita prvního stupně, kdy na základě výsledných hodnot lze říci, že společnost je schopna okamžitě uhradit své krátkodobé závazky za pomoci hotovosti v pokladně či pomocí peněz na bankovním účtu. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 0,2-0,5 a společnost toto doporučení převyšuje po celé sledované období více jak dvojnásobně a zároveň i ve všech letech převyšuje oborový průměr. Na základě těchto výsledků je možné společnost ohodnotit za velmi solventní.

Tabulka 12: Ukazatele likvidity

Ukazatel likvidity [krát]	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	3,04	3,77	3,36	3,95	5,33
Oborový průměr	1,71	2,08	2,80	3,49	2,81
Pohotová likvidita	2,07	2,48	2,46	2,87	3,77
Oborový průměr	1,50	1,83	2,49	3,09	2,48
Okamžitá likvidita	1,01	1,00	1,27	1,58	1,93
Oborový průměr	0,43	0,49	0,57	0,88	0,49

Na následujícím grafu je znázorněn vývoj ukazatelů likvidity za analyzované období let 2011-2015. Lze identifikovat rostoucí trend všech analyzovaných ukazatelů.



Graf 5: Ukazatele likvidity v letech 2011-2015

C) Ukazatele zadluženosti

Výpočet ukazatelů zadluženosti je důležitý v případě, kdy společnost chce zjistit míru úvěrového zatížení, jež je například ze strany daňového štítu výhodná. Je třeba dbát na to, aby společnost byla dostatečně rentabilní a nezatěžovaly by ji vysoké finanční náklady.

Celková zadluženost, koeficient samofinancování - z následující tabulky vyplývá, že analyzovaná společnost využívá v průměru cizí zdroje ku vlastnímu kapitálu v poměru 23:77 a tedy nedodrжуje tzv. „zlaté pravidlo financování“, tedy využití cizích zdrojů k vlastním v poměru 50:50. Oborový průměr se za sledované období pohybuje v rozmezí od 49,85 do 67,09 % vlastních zdrojů na celkových aktivech. Společnost toto rozmezí v každém roce překračuje a koeficient samofinancování činí v průměru 77 %. Z předešlého vyplývá, že společnost si drží vysokou míru finanční nezávislosti a je dlouhodobě finančně stabilní.

Ukazatel úrokového krytí dosahuje nulových hodnot, jelikož po celé sledované období neměla společnost potřebu čerpat bankovní úvěry a výpomoci, z nichž by se platily úroky.

Ukazatel doby splácení dluhů vykazuje kolísavý trend. Tři roky je optimální doba tohoto ukazatele a společnost jej splňuje pouze v roce 2013, kdy dosahoval hodnoty 2,63 let. V letech 2012 a 2015 dosahuje ukazatel záporných hodnot, což je způsobeno zápornou hodnotou provozního cash flow. Naopak roky 2011 a 2014 vykazují poměrně vysoké hodnoty, což hodnotíme negativně, jelikož společnost splácela své dluhy za dlouhé časové období.

Poslední hodnocený ukazatel zadluženosti je **ukazatel dlouhodobého krytí stálých aktiv**, který vychází za celé sledované období vyšší jak jedna. Výsledné hodnoty naznačují konzervativní strategii financování společnosti. Na závěr lze zmínit, že společnost kryje dlouhodobými zdroji značnou část krátkodobého majetku. Dále lze konstatovat, že tato strategie snižuje riziko, avšak za cenu vyšších nákladů na kapitál.

Tabulka 13: Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost [%]	27,00	22,47	26,43	22,94	17,25
Koeficient samofinancování [%]	73,00	77,53	73,57	77,05	82,75
Oborový průměr koeficientu samofinancování [%]	49,85	54,85	61,87	67,09	61,55
Úrokové krytí	0	0	0	0	0
Doba splácení dluhů	6,00	-3,19	2,63	4,81	-6,36
Dlouhodobé krytí stálých aktiv	4,11	5,11	6,67	8,31	11,05

D) Ukazatele aktivity

Tento druh ukazatelů nás informuje o tom, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy, resp., jak dlouho má společnost vázaný kapitál v určitých aktivech.

Na základě tabulky níže, lze hodnotit schopnost využívat majetek společnosti velmi dobře. **Obrat celkových aktiv** vychází v průměru 1,172 a po celé sledované období převyšuje doporučenou hodnotu 1. Všeobecně to znamená, že celková aktiva, bez ohledu na zdroje jejich krytí, se obrátí alespoň jednou během roku.

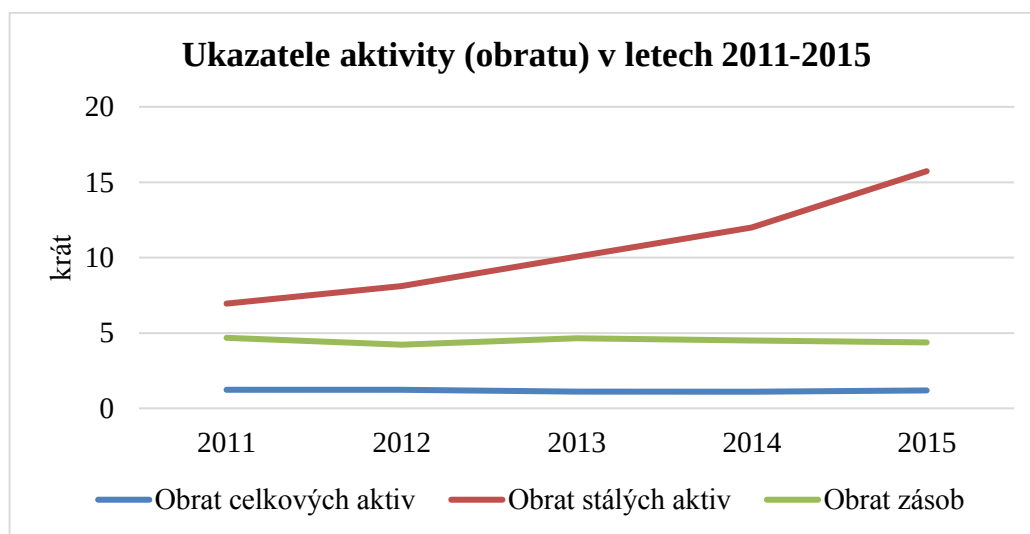
Následující ukazatel, **obrat stálých aktiv**, vykazuje stále rostoucí trend. Tento trend lze hodnotit velmi pozitivně, neboť hodnoty tohoto ukazatele zároveň převyšují hodnoty ukazatele předešlého. Společnost tedy efektivně využívá své budovy, stroje, zařízení, dopravní prostředky a ostatní dlouhodobý majetek.

Hodnoty **ukazatele obratu zásob** vykazují kolísavý vývoj, způsobený převážně změnou velikosti tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Společnost průměrně prodá a opět naskladní svoje zásoby v průběhu roku 4,486krát.

Tabulka 14: Ukazatele aktivity (obratu)

Ukazatel obratu [krát]	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv	1,23	1,23	1,11	1,11	1,18
Oborový průměr obratu celkových aktiv	0,71	0,86	0,67	0,62	0,60
Obrat stálých aktiv	6,95	8,12	10,07	12,00	15,73
Obrat zásob	4,68	4,22	4,66	4,50	4,37

Na následujícím grafu je znázorněn vývoj ukazatelů aktivity, resp. obrátu aktiv za analyzované období let 2011-2015. Lze zaznamenat jejich jednotlivé trendy, jež jsou převážně rostoucí.



Graf 6: Ukazatele aktivity (obratu) v letech 2011-2015

Za pomoci ukazatele **dobu obrátu pohledávek** společnost zjistí, kolik dní v průměru trvá, než zákazník zaplatí. Společnost si drží dobu obrátu pohledávek okolo 92 dnů. Jelikož tento ukazatel vykazuje téměř rostoucí trend a při porovnání s ukazatelem doby obrátu závazků nesplňuje doporučení, hodnotíme výsledné hodnoty negativně. Společnost tedy splácí závazky dříve, než získá finanční prostředky za své pohledávky.

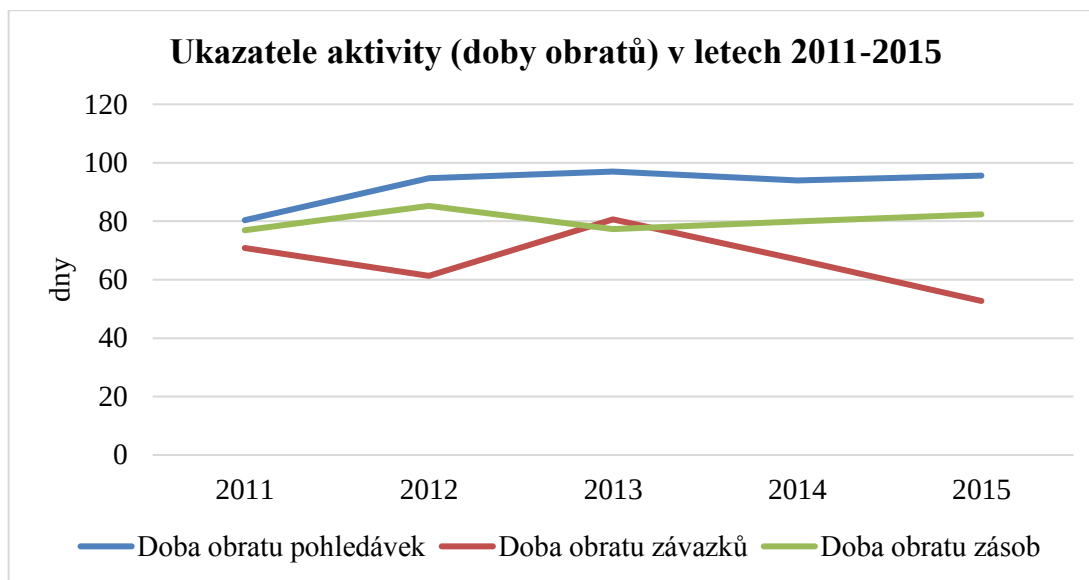
Průměrná **doba splatnosti závazků** se pohybuje kolem 66 dnů. V roce 2015 si lze povšimnout výraznějšího poklesu hodnoty. Tento výkyv byl způsoben převážně změnou splatnosti faktur u dodavatelů výměnou za příznivější ceny zboží.

Ukazatel **dobu obrátu zásob** v tabulce značí, kolik průměrně dní trvalo, než společnost přeměnila své zásoby na pohledávky. Společnost měla v průměru 80 dní vázané finanční prostředky právě v zásobách. Od tohoto ukazatele se očekává jeho postupné snižování, v případě analyzované společnosti ovšem dochází k odlišnému vývoji, který je kolísavý a je potřeba stav zásob optimalizovat.

Tabulka 15: Ukazatele aktivity (dobu obrátů)

Ukazatel doby obrátu [dny]	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obrátu pohledávek	80,35	94,69	96,98	93,93	95,54
Doba obrátu závazků	70,80	61,33	80,63	66,92	52,71
Doba obrátu zásob	76,91	85,25	77,28	79,98	82,33

Na následujícím grafu je znázorněn vývoj ukazatelů aktivity, resp. doby obrátů za analyzované období let 2011-2015. Lze zaznamenat, že doba obrátu pohledávek je delší oproti době obrátu závazků po celé analyzované období. Dále vidíme kolísavý trend doby obrátu zásob, způsobený zejména změnou stavu zboží na skladě z důvodu vyšší poptávky a kapacitních problémů dodavatelů.



Graf 7: Ukazatele aktivity (doby obrátů) v letech 2011-2015

E) Provozní (výrobní) ukazatele

Základním principem těchto ukazatelů je dosáhnout co nejvyšší efektivity provozních aktivit uvnitř společnosti. U ukazatele **mzdové produktivity** je žádoucí rostoucí trend. Analyzovaná společnost toto doporučení nesplňuje a od roku 2011 až do roku 2014 dochází k postupnému snižování tohoto ukazatele až na hodnotu 12,22 Kč. V roce 2015 dochází ke zvýšení na hodnotu 13,19 Kč, tedy na 1 Kč vyplacených mezd připadlo 13,19 Kč výnosů. Tento nárůst byl způsoben zvýšením výnosů společnosti (bez výnosů mimořádných), doprovázený méně výrazným růstem mzdových nákladů.

Ukazatel **nákladovosti výnosů** má za celé sledované období kolísavý vývoj. Nejhorší lze hodnotit rok 2013, kdy dochází ke zvýšení hodnoty ukazatele až na hodnotu 0,99 %. Celkově lze však vývoj výsledných hodnot brát pozitivně, jelikož vždy výnosy společnosti převyšují náklady.

V případě ukazatele **materiálové náročnosti výnosů** preferujeme klesající trend. Po sledované období není dodrženo zmíněného doporučení a ukazatel má spíše kolísavý vývoj, jež je zapříčiněn zejména změnou stavu položky ve VZZ – spotřeba materiálu

a energie. Ku příkladu v roce 2015 to znamená, že na 1 Kč výnosu společnost vynaložila 0,10 Kč materiálu a energie.

Tabulka 16: Provozní (výrobní) ukazatele

Provozní ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015
Mzdová produktivita [Kč]	14,68	13,74	13,25	12,22	13,19
Nákladovost výnosů [%]	0,97	0,97	0,99	0,92	0,94
Materiálová náročnost výnosů [%]	0,12	0,09	0,12	0,11	0,10

F) Ukazatele produktivity práce

V případě ukazatelů produktivity práce je žádoucí rostoucí trend. Od roku 2012 má ukazatel **produktivita práce z přidané hodnoty** vzestupnou tendenci, což hodnotíme pozitivně. Pouze porovnání let 2011 a 2012 přináší mírný pokles hodnot (z 609,80 tis. Kč na hodnotu 572,84 tis. Kč). V těchto letech společnost klesla přidaná hodnota za stejného stavu zaměstnanců. V porovnání výsledků analyzované společnosti s oborovým průměrem lze pozorovat nižších hodnot po celé sledované období.

Produktivita práce z výkonů má obdobný vývoj jako předešlý ukazatel a lze jej hodnotit za uspokojující.

Poslední sledovaný ukazatel, **produktivita práce z tržeb**, je závislý především na objemu tržeb z prodeje zboží. Nejlepších výsledků společnost dosáhla v roce 2015, kdy hodnota ukazatele činila 4 999,24 tis. Kč.

Tabulka 17: Ukazatele produktivity práce

Ukazatel produktivity práce [tis. Kč]	2011	2012	2013	2014	2015
Produktivita práce z přidané hodnoty	609,80	572,84	578,44	679,68	734,28
Oborový průměr produktivity práce z přidané hodnoty	783,06	829,90	641,29	888,29	943,15
Produktivita práce z výkonů	747,92	618,12	774,68	856,52	864,88
Produktivita práce z tržeb	4587,88	4561,28	4424,04	4728,00	4999,24

3.2.4 Ekonomická přidaná hodnota – EVA

Ekonomická přidaná hodnota má za úkol měřit zhodnocení bohatství pro majitele a cílem je dosáhnout v každém roce její kladné hodnoty. Výpočet tohoto ukazatele je rozložen do několika kroků v následujících odstavcích.

Stanovení sazby desetiletých státních dluhopisů USA - r_{f_USA}

Sazby desetiletých státních dluhopisů USA dle profesora Damodarana nalezneme na jeho internetových stránkách v sekci *Updated data*, odkaz *Historical Returns on Stocks, Bonds and Bills – United States* (32).

Tabulka 18: Výnosnost desetiletých státních dluhopisů USA (32)

Rok	r_{f_USA} [%]
2011	1,88
2012	1,76
2013	3,04
2014	2,17
2015	2,27

Stanovení rizikové premie kapitálového trhu - RPT

Riziková premie kapitálového trhu vyjadřuje dlouhodobý historický průměr rozdílů mezi výnosností akciového indexu a výnosností státních dluhopisů. Aplikací dlouhého minulého období poskytne stabilní výsledky, jelikož obsahuje veškeré výkyvy na kapitálových trzích a není ovlivněno specifickými výkyvy, které bychom získali aplikací krátkodobého období. Je tedy vhodné využít data kapitálového trhu v USA. Údaje byly staženy ze stránek profesora Damodarana, sekce *Updated data* a odkazu *Historical Returns on Stocks, Bonds and Bills - United States* (32).

Tabulka 19: Průměrná tržní riziková premie kapitálového trhu USA (32)

Riziková premie kapitálového trhu	1928-2016	1967-2016	2007-2016
Aritmetický průměr	6,24	4,37	3,62
Geometrický průměr	4,62	3,42	2,30
Průměr z průměrů aritmetického a geometrického	5,43	3,90	2,96

Jelikož neexistuje shoda, zda kalkulovat výnosnost pomocí aritmetického nebo geometrického průměru, bude v této práci použit průměr z obou průměrů. Autor Miloš

Mařík napsal, že spor nemá jednoznačné řešení, tedy volba je spíše věcí dohody. Pro stanovení ukazatele *RPT* pro období minulá, zahrneme do výpočtu nejdelší dostupnou řadu, tedy hodnotu za období let 1928 až 2016. To je z důvodu zachycení chování trhu v co nejdelším časovém období (30; 31).

Stanovení rizikové přírážky země - *RPZ*

Riziková přírážka země se vypočte prostřednictvím údajů kapitálového trhu USA a jejich úpravou o riziko země, čímž se formuluje *riziko selhání země*, anglicky *country default spread*. Modifikací o rozdíl ve volatilitě trhu a dluhopisů a rozdíl v inflaci USA a České republiky získáme *RPZ*.

Nejprve se stanoví rozdíl mezi výnosností dluhopisů se stejným ratingem jako Česká republika a vládními dluhopisy USA s ratingem *Aaa*. Opětovně se vybírají desetileté vládní dluhopisy, kde ratingy zemí určují například agentury *Moody's* a *Standard and Poors*. Zmíněné informace lze nalézt na internetových stránkách profesora Damodarana (32).

Dále je nezbytné převést riziko selhání země odvozeného z dluhopisů na riziko vlastníka. To se dělá za pomoci modifikace rizika selhání země o rozdíl volatility trhu akcií v dané zemi a volatility vládních dluhopisů v této zemi (31):

$$RPZ = \text{Riziko selhání země} * \left(\frac{\text{Volatilita trhu akcií}}{\text{Volatilita vládních dluhopisů}} \right)$$

Vzorec 29: Riziková přírážka země (31)

Institut oceňování majetku VŠE odhadl v roce 2005 podíl volatility trhu akcií k volatilitě vládních dluhopisů na hodnotu 2,8. Profesor Damodaran používá orientační koeficient 1,5. V této práci bude počítáno s hodnotou dle profesora Damodarana, neboť informace z jeho stránek jsou pravidelně aktualizovány (31; 32).

Tabulka 20: Výpočet *RPZ* pro ČR a USA (33)

Rok	Rating (Moody's)		Riziko selhání země [%]		RPZ [%]	
	ČR	USA	ČR	USA	ČR	USA
2011	A1	Aaa	0,85	0	1,28	0
2012	A1	Aaa	0,85	0	1,28	0
2013	A1	Aaa	0,70	0	1,05	0
2014	A1	Aaa	0,70	0	1,05	0
2015	A1	Aaa	0,79	0	1,11	0

Dále je upravena riziková přírážka země o rozdíly v inflaci mezi Českou republikou a USA. Pro dané období se počítá s údaji následujících 5 let ze stránek Mezinárodního měnového fondu, který zveřejňuje i prognózy let budoucích (34).

Tabulka 21: Odhad inflace pro ČR a USA (34)

Odhad inflace [%]	2008-2013	2009-2014	2010-2015	2011-2016	2012-2017
ČR	2,71	1,99	2,15	2,24	2,25
USA	2,00	1,66	2,01	2,08	1,90
Rozdíl	0,71	0,33	0,13	0,16	0,35

Sečtením předchozích hodnot získáme odhady parametru rizikové přírážky země, resp. pro Českou republiku v letech 2011-2015.

Tabulka 22: Odhad parametru RPZ

Riziková prémie země	2011	2012	2013	2014	2015
[%]	1,99	1,61	1,18	1,21	1,46

Stanovení koeficientu β

V historii se koeficient β_i udával jako sklon přímky v regresní závislosti mezi očekávanými výnosy akcie i -tého podniku a součtem celkových výnosů na trhu. Pokud ovšem podnik nevlastní akcie, lze použít **metody analogie**. Jedná se o metodu, která využívá koeficientů β podobných podniků obchodujících na burze a jejichž podnikání není diverzifikované. Na závěr je nutné poznamenat, že počítáme obecné β , a nikoliv specifické β_i pro jeden podnik (30; 31).

Koeficient β je závislý na kapitálové struktuře a jeho výpočet je následující:

$$\beta_Z = \beta_N * \left(1 + (1 - t) * \frac{CZ_{\dot{U}}}{VK} \right) - \beta_{CZ} * (1 - t) * \left(\frac{CZ_{\dot{U}}}{VK} \right)$$

Kde: β_Z = β vlastního kapitálu zadluženého podniku

β_N = β vlastního kapitálu při nulovém zadlužení

β_{CZ} = β pro cizí kapitál

t = sazba daně z příjmu

$CZ_{\dot{U}}$ = úročený cizí kapitál

VK = vlastní kapitál

Vzorec 30: Koeficient β (31)

Na stránkách profesora Damodarana nalezneme průměrné nezadlužené

koeficienty β_N pro vybraná odvětví a Evropu. Jedná se o sekci *Data: Archives*, konkrétně tabulky *Total beta by industry sector - Europe*, kde jsou uvedeny koeficienty β_N pro jednotlivá odvětví (32).

V této práci bude počítáno s nezadluženým koeficientem β_N dle odvětví „*Building Materials*“, ve kterém společnost nejvíce působí.

Tabulka 23: Nezadlužené β_N evropských kótovaných podniků - průměry za odvětví (32)

Odvětví / β_N	2011	2012	2013	2014	2015
Engineering	1,23	1,20	0,79	1,36	1,23
Construction	1,25	1,18	0,87	1,36	1,23
Building Materials	0,88	1,02	0,89	1,05	0,96
Retail (Building supply)	0,92	1,00	0,63	0,86	0,66
Transportation	0,95	0,97	0,68	1,10	1,14

Koeficient β_N je závislý na odvětví a provozní páce. U koeficientu β_{CZ} se do určité výše zadlužení předpokládá, že je nulový, čímž by došlo k odpadnutí druhé části rovnice. Naopak při vyšším zadlužení koeficient β_{CZ} pravděpodobně postupně narůstá a důsledkem je degresivní vývoj koeficientu β_Z a tím i nákladů vlastního kapitálu r_e . Pro odhad koeficientu β_{CZ} využijeme následujícího vzorce (30; 31):

$$\beta_{CZ} = \left(\frac{r_d - r_f}{RPT} \right)$$

Vzorec 31: Koeficient β pro cizí kapitál (31)

V následující tabulce je uveden výpočet koeficientu β . Sazba daně z příjmů je 19 %, jako úročené cizí zdroje byly zvoleny závazky z obchodních vztahů, jelikož společnost u těchto závazků bude nucena zaplatit úrok z prodlení ve výši 7,5 % (0,5 % repo sazba + 7 %) z dlužné částky.

Tabulka 24: Výpočet koeficientu β

	2011	2012	2013	2014	2015
β_N	0,88	1,02	0,89	1,05	0,96
t [%]	19	19	19	19	19
CZÚ [tis. Kč]	22 558	19 426	24 773	21 972	18 299
VK [tis. Kč]	67 894	71 831	73 258	81 839	87 804
β_{CZ}	0	0	0	0	0
β	1,117	1,243	1,134	1,278	1,122

Autor Miloš Mařík dále navrhuje do vzorce promítnout rizikové přírážky pro malé společnosti, společnosti s nejasnou budoucností a přírážku za nižší likviditu

oceňovaných vlastnických podílů. Rovnice by tedy měla následující tvar (31):

$r_e = r_{f_USA} + \beta * RPT + RPZ + R_1 + R_2 + R_3$	
R_1	= Přirážka pro malé společnosti (orientačně do 3 %)
R_2	= Přirážka pro společnosti s nejasnou budoucností, které se vyznačují vysokým podílem tržní a účetní hodnoty vlastního kapitálu (do 3 %)
R_3	= Přirážka za nižší likviditu oceňovaných vlastnických podílů

Pokud bychom přidali tyto rizikové přirážky do rovnice, znamenalo by to vložení subjektivního prvku do celého výpočtu alternativních nákladů na vlastní kapitál. Z tohoto důvodu budou v této práci zmíněné přirážky ve výpočtech vynechány.

Tabulka 25: Výpočet nákladů na vlastní kapitál (r_e)

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015
r_{f_USA}	1,88	1,76	3,04	2,17	2,27
β	1,117	1,243	1,134	1,278	1,122
RPT	5,43	5,43	5,43	5,43	5,43
RPZ	1,99	1,61	1,18	1,21	1,46
r_e	9,94	10,12	10,38	10,32	9,82

Náklady na cizí kapitál - r_d

Společnost po celé analyzované období nevyužila žádných bankovních úvěrů a výpomocí. Pouze v případě opožděných plateb za své závazky byly společnosti naúčtovány úroky z prodlení ve výši 7,5 % z dlužné částky. Tato částka obsahuje 0,5 % repo sazbu + 7 % p.a. V této práci tedy do úročených cizích zdrojů budou započteny právě závazky z obchodních vztahů po době splatnosti (18).

$r_d = 7,5 \%$

Po doplnění získaných hodnot do vzorce pro ekonomickou přidanou hodnotu, získáme následující hodnoty v letech 2011-2015.

Tabulka 26: Výpočet ukazatele EVA

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015
NOPAT [tis. Kč]	3 433,59	3 222,18	1 598,13	8 715,6	6 919,02
WACC [%]	8,97	9,26	9,29	9,42	9,18
C [tis. Kč]	90 452	91 257	98 031	103 811	106 103
EVA [tis. Kč]	-4 680	-5 228	-7 509	-1 063	-2 821

Ukazatel EVA vykazuje ve všech sledovaných letech záporných hodnot. Aby

zabezpečila tvorbu hodnoty pro vlastníky, je zapotřebí dosahovat naopak hodnot kladných. Z tohoto důvodu bude důležitým cílem ve finanční perspektivě konceptu Balanced Scorecard dosáhnout právě *kladných hodnot ekonomické přidané hodnoty*.

3.2.5 SWOT analýza

Výsledkem analýz vnitřního a vnějšího prostředí je SWOT analýza, která je sestavena pomocí následující tabulky. Prostřednictvím této analýzy jsou přehledně identifikovány oblasti, na které je potřeba se zaměřit.

Tabulka 27: SWOT analýza

	Silné stránky	Slabé stránky
Interní prostředí	– Finanční stabilita společnosti – Pevné postavení na trhu s dlouholetou historií a tradicí – Certifikace ČSN EN ISO 9001 – Vlastní areál společnosti – Technologické zázemí – Dlouhodobá loajalita obchodních partnerů – Schopnost splnit dodací lhůty – Kvalita výrobků včetně dopravy a servisu – Rychlá a flexibilní reakce na požadavky zákazníků – Ne zadlužení společnosti – Kapitálová síla k financování dalšího rozvoje	– Platební morálka dlužníků – Nevyrovnaná bilance závazků a pohledávek – Nízký inovační potenciál – Nedostatek vlastního nemovitého majetku pro další rozvoj – Málo časté vzdělávání zaměstnanců a jejich nízká jazyková zdatnost – Neprovádí se finanční analýza – Nezjišťuje se spokojenost zaměstnanců ani zákazníků
Externí prostředí	Příležitosti – Snižování nákladů výroby, automatizace – Rozšíření portfolia služeb – Investice do nových výrobních technologií – Zvyšování kvalifikace pracovníků – Získávání nových zákazníků	Hrozby – Sílící stávající konkurence – Fluktuace zaměstnanců do nedalekého podniku ŠKODA AUTO, a.s. – Legislativní změny (v ČR i EU) – Vývoj koruny k euru v rámci zahraničního obchodu – Zvýšení cen materiálů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4 IMPLEMENTACE PROJEKTU BSC

V této kapitole se autor dostává k samotné tvorbě konceptu Balanced Scorecard (dále jen BSC) a strategické mapy ve společnosti IZOL94, s.r.o. Pro úspěch společnosti je důležité znát, kam směřuje a jakým způsobem se tam dostane. Z tohoto důvodu právě koncept BSC je mapou, která ukáže, jak se společnost dostane k vytyčeným cílům.

Celý koncept BSC se bude opírat o provedenou finanční a strategickou analýzu analyzované společnosti. Primárním cílem implementace konceptu BSC do systému řízení společnosti IZOL94, s.r.o. je zabezpečit zvýšení její finanční výkonnosti. Tento cíl bude dále rozpracován do strategických cílů jednotlivých perspektiv BSC, které budou následně propojeny v řetězci příčin a následků, ze kterého vyplyne strategická mapa. Poté se společnost bude moci rozhodnout, zda vypracovaný koncept zavede či od něj ustoupí.

4.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Samotné tvorbě konceptu BSC předchází vytvoření organizačních předpokladů pro lepší a souvislejší implementaci metody do systému řízení. Pro každou společnost je organizační rámec rozdílný a nejprve je nutné zaměřit se na strukturu projektu, tedy na architekturu BSC, jeho organizaci, zpracování plánu implementace a jeho průběh.

V případě společnosti IZOL94, s.r.o. je implementace konceptu BSC odhadována v časovém rozmezí několika měsíců. Je zapotřebí vytvořit implementační tým, který bude mít všechnu zodpovědnost a kompetence za jeho úspěšnou realizaci.

4.1.1 Vytvoření a proškolení projektového týmu

Zahajovací činnost obnáší výběr a školení kompetentních osob začleněných do projektového týmu. Projektový tým bude složen ze samotných zaměstnanců a vedení společnosti, mezi nimiž musí dojít ke shodě o potřebě spuštění a užívání konceptu BSC. Dále je zapotřebí zajistit aktivní účast všech zaměstnanců společnosti a jejich spolupráci na projektu implementace.

Z počátku bude organizováno dvoudenní školení s hlavními aktéry projektu, kde bude představen koncept BSC a poskytnuty informace o tomto projektu společně s uvedením jeho výhod a nevýhod. Dále se projektový tým seznámí s postupem implementace konceptu BSC do systému řízení společnosti včetně navrhovaných

strategických cílů, měřítek, cílových hodnot a strategických akcí. Na závěr budou shrnuty bariéry implementace, kterých by se společnost měla vyvarovat.

Vedoucím projektového týmu je stanoven jednatel společnosti pan Vladimír Jakubal, který je zároveň vlastníkem společnosti. Pro samotnou tvorbu konceptu BSC a jeho implementaci je důležité, že pan Jakubal má komplexní přehled o společnosti a je nakloněn každé změně, jež bude mít pozitivní efekt na vnitropodnikové procesy.

Dle praxe bývá počet účastníků v projektovém týmu kolem deseti, záleží ovšem na velikosti společnosti. Projektový tým bude složen vždy alespoň jednou osobou z každého oddělení společnosti, jelikož se koncept bude zavádět celopodnikově. Vedoucí daných oddělení musí vědět, jakou zastává roli a z ní své odpovědnosti (26). Společnost má průměrný počet zaměstnanců 25, z toho 4 pracovníci zastávají řídicí funkce.

Tabulka 28: Organizační uspořádání projektu

Členové	Role	Základní funkce
Jednatel společnosti	Řídicí výbor	Garant projektu, provádění strategických rozhodnutí, dohled
	Vlastník BSC	Podpora tvůrců projektu, schvalování obsahu projektu
Autorka této práce	Tvůrce BSC	Organizace projektu, jednání s jednatelem společnosti, návrhy postupů zavádění
Obchodní ředitel, vedoucí ekonomického, obchodního a výrobního oddělení	Pracovní skupina	Řešení otázek v jednotlivých oblastech

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní skupina složená z obchodního ředitele, vedoucího ekonomického, obchodního a výrobního oddělení dále zapojí své podřízené do projektu implementace BSC. Pod podřízené spadají asistentky obchodního a výrobního oddělení, vedoucí skladník, mzdová, fakturační a skladová účetní. Všichni členové projektového týmu by si měli uvědomovat výhody, které metoda přinese, resp. měli by mít pozitivní postoj k jejímu zavádění.

4.1.2 Určení architektury měření

Ve společnosti IZOL94, s.r.o. jsou strategická rozhodnutí určována a přijímána na úrovni vrcholového vedení, tedy jednatelem společnosti. Z tohoto důvodu bude

strategické řízení prováděno retrográdní metodou, tzv. „top-down“. Jedná se o metodu plánování, jež stanovuje cíle a způsoby, jak jich dosáhnout cestou „shora dolů“. Cíle jsou poté rozpracovány a konkretizovány na postupně nižších úrovních organizační hierarchie.

4.1.3 Časový plán implementace projektu

Kolektiv Horváth & Partners uvádí časovou náročnost tvorby základního rámce BSC čtyři až šest měsíců v závislosti na velikosti společnosti (4). Autor této diplomové práce navrhuje časový fond ve výši 28 týdnů, který postačí pro zahájení implementace metody BSC včetně dvou týdenní rezervy v případě neplánovaného zpoždění některé z uvedených činností v tabulce níže. Zahájení realizace projektu je plánované k lednu roku 2018.

První fáze přípravy projektu trvá šest týdnů a zahrnuje sestavení a proškolení projektového týmu, včetně provedení strategické analýzy společnosti.

Dříve než se spustí samotná tvorba konceptu BSC, bude v **druhé fázi**, jež trvá čtyři týdny, během meetingů vyjasněna strategie a poslání společnosti v obsáhlejší podobě a určena architektura měření.

Třetí fáze, resp. fáze tvorby BSC je nejdelší a trvá 14 týdnů. Tato fáze zahrnuje odvození strategických cílů, vybudování vztahů příčin a následků, výběr měřítek, stanovení cílových hodnot, určení strategických akcí a jakmile jsou určena měřítka, lze připravit i informační systém společnosti.

Poslední **čtvrtá fáze** zahrnuje činnosti jako je zapracování nového systému řízení do stávajícího systému, seznámení zaměstnanců s modelem a zajištění jeho plynulého nasazení, a dále na základě zpětné vazby případnou úpravu modelu BSC. Zmíněná poslední fáze představuje samotnou implementaci modelu a doba trvání by se měla pohybovat okolo pěti týdnů.

Každá z fází zohledňuje diskuzi s účastníky, která zároveň představuje časovou rezervu s cílem úspěšného splnění jednotlivých činností. V případě využití časové rezervy předpokládaný konec projektu by měl být v polovině července příštího roku.

Tabulka 29: Časový plán implementace metody BSC

Činnost	Týden																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
PŘÍPRAVA PROJEKTU	*	*	*	*	*	*																						
Sestavení týmu																												
Školení týmu																												
Strategická analýza																												
Diskuze s účastníky																												
VYJASNĚNÍ STRATEGIE						*	*	*	*																			
Ujasnění poslání a strategie																												
Určení architektury																												
Diskuze s účastníky																												
TVORBA BSC										*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*				
Odvození strategických cílů																												
Vybudování příčinných vztahů																												
Výběr měřítek																												
Stanovení cílových hodnot																												
Určení strategických akcí																												
Příprava IS																												
Diskuze s účastníky																												
PLÁN IMPLEMENTACE																						*	*	*	*	*		
Zpracování do systému řízení																												
Seznámení zaměstnanců s BSC																												
Zajištění plynulého nasazení																												
Zpětná vazba																												
ČASOVÁ REZERVA																											*	*

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.1.4 Rozpočet projektu

Dalším důležitým krokem implementace projektu BSC je stanovení předběžného rozpočtu zahrnující veškeré náklady, které jsou zapotřebí. Tyto náklady se týkají školení zaměstnanců, vedlejších nákladů spojených se školením a interních nákladů. Vše je

uvedeno v následující tabulce a v dalších odstavcích podrobněji popsáno.

Tabulka 30: Předběžný rozpočet nákladů spojený s implementací BSC

Druh nákladů	Jednotka	Počet	Cena za jednotku (vč. DPH)	Cena celkem
Školení zaměstnanců	osoba	5	8 591 Kč	42 955 Kč
Vedlejší náklady spojené se školením				7 350 Kč
Interní náklady	hod.	500	210 Kč	105 000 Kč
Náklady celkem				155 305 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Školení zaměstnanců

Členové projektového týmu budou podrobeni školení, které povede ke správnému pochopení myšlenky projektu Balanced Scorecard. Společnosti IZOL94, s.r.o. autor doporučuje zpočátku využít služeb externí poradenské společnosti. Jelikož v dnešní době existuje poměrně velká škála poradenských společností, ze kterých je možno vybírat, autor při výběru volil mezi těmito společnostmi:

- Gradua-CEGOS, s.r.o.,
- Verlag Dashöfer, spol. s r.o.,
- KCM Consulting s.r.o.

V následující tabulce autor uvádí přehled zmíněných variant poskytovatelů poradenských služeb, kde součástí tabulky je uvedena délka kurzu a cena za kurz bez a včetně DPH.

Tabulka 31: Porovnání 3 vybraných variant poradenských společností

Poskytovatel školení	Délka kurzu	Cena za kurz bez DPH	Cena kurzu včetně DPH
Gradua-CEGOS, s.r.o.	2 dny	7 100 Kč	8 591 Kč (21 % DPH)
Verlag Dashöfer, spol. s r.o. (vč. slevy 10 % při počtu osob 3-5)	8 hodin	4 473 Kč	5 323 Kč (19 % DPH)
KCM Consulting s.r.o.	8 hodin	7 200 Kč	8 712 Kč (21 % DPH)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 27; 28; 29)

Pro společnost IZOL94, s.r.o. autor zvolil variantu dvoudenního školení členů projektového týmu od společnosti Gradua-CEGOS, s.r.o. Jedná se o vzdělávací a poradenskou společnost, která sídlí v Praze. Cílem kurzu je získat celistvý pohled na koncept BSC, pochopit jeho přínosy a také, co samotný koncept obnáší. Cena za kurz

včetně 21 % DPH je ve výši 8 591 Kč za osobu. Celkové náklady na školení projektového týmu činí 42 955 Kč pro 5 osob (27).

Vedlejší náklady spojené se školením

Jelikož délka kurzu je v rozsahu dvou dnů, je nutné do nákladů započíst i vedlejší náklady s tím spojené. Jedná se zejména o úhradu cestovních výloh a nákladů na ubytování a stravování. Hodnota těchto nákladů dosahuje 7 350 Kč dle tabulky níže.

Tabulka 32: Vedlejší náklady spojené se školením

Vedlejší náklady spojené se školením	Jednotka	Počet	Cena za jednotku	Cena celkem
Cestovné	km	310	*	640 Kč
Stravování (diety 2 dny)	osoba	5	171 Kč**	1 710 Kč
Ubytování	osoba	5	1 000 Kč	5 000 Kč
Celkem za vedlejší náklady				7 350 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

* Průměrná cena pohonných hmot u benzínu natural 95 oktanů podle § 158 odstavce 3 věty třetí zákoníku práce č. 262/2006 Sb. je 29,50 Kč. Spotřeba paliva 7 litrů/100 km.

*Výpočet nákladů na cestovné = $(7/100) * 310 * 29,50 = 640,15$ Kč.*

** Za každý kalendářní den pracovní cesty poskytne zaměstnavatel zaměstnanci stravné podle § 163 odst. 1 zákoníku práce č. 262/2006 Sb. nejméně ve výši 171 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin.

*Výpočet nákladů na stravné = $2 * 171 * 5 = 1 710$ Kč.*

Společnost disponuje vysokým podílem vlastního kapitálu, který tvoří v průměru za sledované období 77 % z celkových pasiv ku 23 % cizích zdrojů na celkových pasivech. Z tohoto důvodu bude celý projekt financován z vlastních zdrojů a nebude nutné využít cizích bankovních úvěrů a výpomocí.

Interní náklady

Interní náklady zahrnují *náklady na jednotlivé členy projektového týmu*, kteří právě v době konzultací nebudou moci vykonávat svoji vlastní práci. Své pracovní povinnosti budou muset vykonávat na úkor přesčasů, z čehož společnosti vyplývají náklady na prémie vyplácené za navýšení pracovních hodin. Naplánované interní náklady jsou ve výši 105 000 Kč.

Projekt implementace konceptu BSC potrvá 28 týdnů, resp. 1 120 hodin. V této době bude zapotřebí přibližně dalších 500 hodin přesčas (navýšení o 44,64 %). Hodinová sazba za přesčas byla stanovena vedením podniku na 210 Kč.

4.2 Vyjasnění strategie

Před samotnou tvorbou konceptu Balanced Scorecard ve společnosti IZOL94, s.r.o. je zapotřebí, aby její vedení objasnilo strategii, kterou bude tento koncept následovat. Strategie společnosti bude následně převedena do konkrétních cílů a uskutečnitelné podoby. Zmíněné cíle lze chápat jako poslání organizace.

Současným posláním analyzované společnosti je dodávat široké spektrum kvalitních materiálů pro výrobce autoplachet, velkoplošných reklam a hydroizolací. Přístupem k širokému produktovému portfolio zahraničních výrobců materiálů a zároveň díky kvalitním technologiím společnost usiluje o rozšíření použití výrobků na českém a slovenském trhu. Zároveň chce nabízené materiály kompletovat doplňky tak, aby zákazník mohl celou svou zakázku rychle realizovat, a to v reálném čase.

Prioritou společnosti je plně uspokojit požadavky zákazníků při co nejvyšší kvalitě, vybudovat si dlouhodobé a vzájemně výhodné vztahy a zlepšit zákaznické zkušenosti na základě zpětné vazby. Přístup k zákazníkům by se dal popsat jako srozumitelný, vstřícný, a především lidský s důrazem na pochopení potřeb a přání zákazníků.

V možnosti dodávek doplňků usiluje společnost o soustředění se na jejich vlastní firemní výrobu. Bohatá historie společnosti k tomu dává široký předpoklad a zároveň zavazuje k udržení dobrého jména společnosti na trhu.

Společnost dále usiluje o zvýšení finanční výkonnosti, zlepšení konkurenceschopnosti, zajištění dlouhodobého růstu a rozvoje ve smyslu získání nových zakázek a maximálního zhodnocení majetku. Součástí strategie podniku je i zvyšování kvalifikace pracovníků všech stupňů, spolu se zlepšením pracovního prostředí a vytváření dalších pracovních příležitostí.

Shrnutí strategie analyzované společnosti:

- | | | |
|--|---|--|
| 1. Zajištění finanční stability a prosperity | } | <i>Finanční
perspektiva</i> |
| 2. Každoroční růst tržeb | | |
| 3. Minimalizace nákladů | | |

- | | | |
|--|---|---|
| 4. Posilování pozice na trhu | } | <i>Zákaznická
perspektiva</i> |
| 5. Získání nových zakázek | | |
| 6. Vytvářet kvalitní výrobky a zlepšovat služby zákazníkům | | |
| 7. Zvyšování efektivity výrobního procesu | } | <i>Perspektiva
interních procesů</i> |
| 8. Využívat technické vybavení na vysoké úrovni | | |
| 9. Realizovat projekty v termínech | | |
| 10. Rozvoj zaměstnanců a firemní kultury | } | <i>Perspektiva
učení se a růstu</i> |
| 11. Zvýšit spokojenost zaměstnanců | | |

4.3 Tvorba konceptu BSC

Po vytvoření a splnění veškerých organizačních předpokladů jde na řadu tvorba základního rámce konceptu Balanced Scorecard. Tento rámec lze rozdělit do několika kroků, kde první z nich je odvození strategických cílů ve čtyřech perspektivách. Druhý z kroků je vytvoření strategické mapy prostřednictvím propojení jednotlivých cílů. Následuje výběr odpovídajících strategických měřítek ke stanoveným cílům a čtvrtým krokem je stanovení strategických iniciativ, které povedou k naplnění stanovených cílů. K úspěšné implementaci konceptu BSC a dosažení vytyčeného cíle je zapotřebí pečlivě se věnovat každému z kroků.

4.3.1 Odvození strategických cílů

Odvození strategických cílů je kapitolou, jež vychází z dlouhodobé strategie společnosti IZOL94, s.r.o., jeho slabých stránek a příležitostí. Stanovené cíle je možné pozměnit, záleží na požadavcích a potřebách společnosti. Podstatné ovšem je, aby strategie společnosti byla propojena pouze s důležitými a relevantními cíli. Z tohoto důvodu byl výběr konzultován a schválen vedením společnosti.

Tato kapitola je dále rozčleněna na čtyři podkapitoly, kde se každá z nich zaměřuje na jednu z perspektiv konceptu Balanced Scorecard. Pro každou perspektivu bylo vybráno 3 až 5 strategických cílů za účelem naplnění strategie společnosti IZOL94, s.r.o.

A) Strategické cíle finanční perspektivy

Strategické cíle finanční perspektivy jsou klíčové a tvoří celé jádro konceptu BSC. Na druhou stranu strategické cíle v ostatních perspektivách budou finanční cíle

podporovat a navazovat na ně. V této perspektivě, na základě provedené strategické a finanční analýzy společnosti, byly vybrány cíle jako:

- zvyšování finanční výkonnosti,
- zajištění růstu tržeb,
- zajištění finanční stability,
- snižování nákladů.

I. Zvyšování finanční výkonnosti

Zvyšování finanční výkonnosti ve smyslu dosahovat zisku a takové finanční výkonnosti, která zajistí jak vrácení vložených prostředků, tak i možnost investování do dalšího rozvoje společnosti. Tohoto cíle společnost dosáhne za pomoci růstu tržeb, zefektivněním nákladů a také zajištěním finanční stability organizace. Tento cíl je pro společnost primární.

II. Zajištění růstu tržeb

Společnost IZOL94, s.r.o. je z pohledu konkurence poměrně silným hráčem na trhu. Cenová nabídka produktů musí být konkurenceschopná, a proto je ve snaze společnosti prodávat je za nižší ceny. Největší zdroj tržeb pochází z tuzemského trhu s podílem 90,51 % za rok 2015, přičemž 9,49 % připadá na přímý export. Pro zvýšení tržeb doporučuji společnosti, aby pronikla na další trhy v zahraničí, zejména na západní evropské trhy.

III. Zajištění finanční stability

Zajištění finanční stability představuje faktor, který je důležitý při obraně proti možné hospodářské a finanční krizi. Z tohoto důvodu musí být společnost připravena na neočekávané výkyvy na trhu a případným hrozbám čelit.

Společnost IZOL94, s.r.o. je po celé analyzované období let 2011-2015 finančně stabilní a cílem je si tento stav i nadále udržet. Z provedené finanční analýzy v tomto období vyplývá, že zadluženost společnosti klesá a k financování využívá především vlastní zdroje. Ukazatele celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování vypovídají, že společnost si drží vysokou míru finanční nezávislosti.

Během sledovaných let byla zjištěna pouze delší doba obratu pohledávek oproti době obratu závazků, a tak je vidět, že společnost dodavatelům platí za své závazky

dříve, než je tomu u odběratelů. Stojí za zmínku, že společnost má snahu snižovat dobu obratu závazků a stává se daleko spolehlivějším partnerem, který včas splácí své závazky.

IV. Snižování nákladů

Jako poslední strategický cíl finanční perspektivy, který vede k dosažení primárního cíle, uvádím snižování nákladů. V této oblasti je zapotřebí kontrolovat, zda jsou náklady efektivně vynakládány (tedy zabránit ne hospodárnému plýtvání materiálu) nebo jestli neexistuje možnost, jak jednotlivé druhy nákladů snížit. Snižování nákladů se nesmí provádět na úkor snížení kvality výrobků či formou snižování stavu zaměstnanců, což společnost IZOL94, s.r.o. nehodlá podstoupit. Nabízené produkty jsou často důležitými prvky dalších a obvykle finančně nákladnějších výrobků.

B) Strategické cíle zákaznické perspektivy

Strategické cíle zákaznické perspektivy jsou prolínány do cílů finanční perspektivy a můžou výrazně přispět k dosažení primárního cíle, čímž je zvýšení finanční výkonnosti. V této perspektivě lze formulovat nejdůležitější cíle, kterými jsou:

- udržení stávajících zákazníků,
- získání nových potenciálních zákazníků,
- zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků,
- zvyšování povědomí o společnosti.

Nejvýznamnějším z nich je udržení stávajících zákazníků a s tím související zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků. Naplněním těchto cílů dochází k růstu obratu a splnění strategie společnosti. K růstu obratu dále přispívají další dva cíle, a sice získání nových potenciálních zákazníků a zvyšování povědomí o společnosti.

I. Udržení stávajících zákazníků

V rámci tuzemského trhu lze vypožorovat, že poslední dobou bývá čím dál více obtížnější získat nové zákazníky v oblasti, ve které společnost IZOL94, s.r.o. podniká. Je to z důvodu téměř úplného nasycení trhu nabízenými výrobky. Proto je zapotřebí, obrátit svoji pozornost na stávající zákazníky a jejich udržení si a vytvořit jim takové podmínky, aby nepřemýšleli o změně dodavatele a nepřešli ke konkurenci.

Udržení stávajících zákazníků patří mezi nejlevnější způsob, jak si zabezpečit

stabilní tržby. Základem je vybudování si kvalitních vztahů se zákazníky, komunikovat s nimi možná řešení a realizovat zpětnou vazbu, neustále zvyšovat hodnotu pro zákazníka a nabízet kvalitní produkty z osvědčených materiálů za přijatelné a konkurenceschopné ceny dodávané v co nejkratší možné dodací lhůtě. Zároveň dlouholetým a ziskovým zákazníkům nabízet finanční a nefinanční výhody, jako jsou skonta, věrnostní slevy, prodloužení lhůty splatnosti apod. Návrhy a poznámky zákazníků častou vedou k novým řešením produktů (tedy k inovacím) a tudíž přispívají k vyšší přidané hodnotě a růstu tržeb.

Při posouzení strategických vazeb shledávám jako nejdůležitější vazbu na růst tržeb, resp. zvyšování finanční výkonnosti. Budou-li zákazníci spokojeni s produkty a bude-li společnost schopna si je udržet, budou také poskytovat nové nabídky a tím porostou tržby společnosti a zvýší se její výkonnost.

II. Získání nových potenciálních zákazníků

V předchozím odstavci jsem se již zmínila, že získávání nových zákazníků v tuzemsku je stále obtížnější. Z tohoto důvodu navrhuji, aby se společnost snažila rozšířit své aktivity na západní trhy, kde je podnikatelské prostředí daleko rozvinutější a otevřenější. Při získávání nových zákazníků je důležité, aby byla společnost vnímána jako seriózní dodavatel, který své produkty a servis nabízí na špičkové kvalitativní úrovni.

Dalším způsobem, jak získat nové odběratele je zvýšit povědomí o společnosti prostřednictvím vyšší propagace či kladných referencí od stávajících zákazníků. Společnost s každým novým zákazníkem zvyšuje svůj podíl na trhu a tím dosahuje růstu tržeb a upevňuje svoji pozici na trhu.

III. Zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků

V současné době, ale i v letech minulých, analyzovaná společnost spokojenost zákazníků nikdy neměřila, přitom celé podnikání stojí na zákaznících, kteří přinášejí společnosti profit. Je důležité neustále sledovat strukturu potřeb zákazníků, jejich kupní rozhodování a míru jejich uspokojení. Nicméně z dlouhodobé spolupráce a opakovaných zakázek ze strany odběratelů lze usoudit, že zákazníci jsou s produkty společnosti spokojeni a využívají služeb pravidelně. Vhodné nástroje ke zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků by spočívaly v rychlejšímu zpracování zakázky, poskytnutí

pozáručního servisu a rychlejšího vyřízení reklamací.

IV. Zvyšování povědomí o společnosti

Tato oblast by neměla být zanedbána, jelikož reklama ovlivňuje rozhodnutí o nákupu potenciálních zákazníků. Propagace společnosti IZOL94, s.r.o. probíhá pomocí firemních katalogů a ceníků a také pomocí webových stránek. Společnost dále dodržuje certifikát normy ISO, který je zárukou kvality, což také přispívá k lepšímu obrazu společnosti mezi zákazníky.

Z výše zmíněného je patrné, že oblasti marketingu by se společnost měla více věnovat. Tento strategický cíl by mohl být naplněn pravidelnými účastmi na veletrzích či investováním do různých marketingových aktivit.

C) Strategické cíle perspektivy interních procesů

Strategické cíle v následujících odstavcích v konečném důsledku podporují naplnění cílů zákaznické a finanční perspektivy a jsou zaměřeny na zkvalitnění chodu uvnitř společnosti. Tato část práce zahrnuje cíle jako je zvýšení efektivity výrobního procesu, zejména možnosti snížení provozních nákladů a udržení kvality výrobků. Dalším stanoveným cílem je zvýšení produktivity práce, a to za pomoci nákupu nových výrobních technologií a správné motivace zaměstnanců. To povede k rozšíření technologických možností a zároveň ke zvýšení kvality výrobků spolu se snížením počtu zmetkových produktů. Posledním neméně důležitým cílem je dodržování bezpečnosti práce.

Strategické cíle perspektivy interních procesů:

- zvyšování efektivity výrobního procesu,
 - snížení provozních nákladů,
 - udržení/zvýšení kvality výrobků,
- zvyšování produktivity práce,
- využívání nových progresivních technologií,
 - snižování počtu zmetkových výrobků,
- dodržení bezpečnosti práce.

I. Zvyšování efektivity výrobního procesu

V rámci tohoto cíle se společnost snaží o zlepšení výrobních procesů, kdy ve

většině případů dochází i ke zlepšení kvality výrobků a urychlení výrobních časů. Společnost má snahu maximálně využívat čas, aby co nejrychleji reagovala na objednávky a co nejkvalitněji splnila požadavky zákazníků. Kritéria zákazníka při volbě dodavatele jsou zejména *cena*, *čas dodání* a *kvalita* produktů. Cena se odvíjí od nákladů na jeho zpracování a kvalitu požaduje zákazník na co nejvyšší úrovni.

a. Snížení provozních nákladů

Pro dlouhodobé zvyšování efektivity výrobního procesu je žádoucí zaměřit se na snižování provozních nákladů. To lze provést například snížením vstupních nákladů na materiál, nákladů při výrobě produktů nebo zvýšením množství výstupů. Monitoring veškerých nákladů na každý typ produktu je nezbytný.

b. Udržení kvality výrobků

Udržení kvality výrobků je jedním z důležitých strategických cílů a úspěchů fungování společnosti. V této oblasti je zapotřebí neustále sledovat a udržovat systém řízení kvality v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2009 a efektivně kooperovat a komunikovat napříč všemi odděleními.

II. Zvyšování produktivity práce

Tento strategický cíl má velký vliv na růst tržeb, tedy i na zvýšení výkonnosti společnosti. Z tohoto důvodu je zapotřebí úroveň produktivity permanentně zvyšovat, resp. kontrolovat a vyhodnocovat produktivitu práce zaměstnanců a efektivně rozdělovat práci mezi jednotlivé zaměstnance. Další cestou, jak zvýšit produktivitu práce je zlepšení podnikových procesů, využití týmové spolupráce a správné motivace zaměstnanců, kdy zaměstnanci dosahují lepších výkonů a mají osobní zájem na rozvoji společnosti.

III. Využívání nových progresivních technologií

Za pomoci tohoto cíle lze předcházet nepříznivým vlivům snižování kvality v průběhu výroby produktů. Moderní technologie jsou nástrojem pro zabezpečení spokojenosti zákazníků, jelikož jsou schopny rozpoznat vady s časovým předstihem a tím si může společnost udržet svoji konkurenceschopnost.

Společnost by měla investovat zejména do automatizace výroby a přesných měřících a testovacích zařízení, neboť tím docílí urychlení celého procesu výroby a dojde

k redukci nákladů, spolu s poklesem zmetkovitosti. Zároveň by došlo ke zvýšení bezpečnosti práce a ke zmírnění problému s nedostatkem zaměstnanců z důvodu jejich fluktuace do nedalekého podniku ŠKODA AUTO, a.s.

a. Snižování počtu zmetkových výrobků

Součástí strategického cíle „*Využívání nových progresivních technologií*“ je snižování počtu zmetkových výrobků. Ve společnosti IZOL94, s.r.o. mohou zmetkové produkty vznikat z důvodu přijetí nekvalitního materiálu nebo například špatnou manipulací zaměstnanců s materiálem či jejich nepozorností při výrobě.

IV. Dodržení bezpečnosti práce

Zajišťování bezpečnosti práce je pro společnost samozřejmostí a respektuje veškeré zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Přístup k zajištění BOZP zaměstnanců je důležitý, neboť při jakékoli práci na strojním zařízení hrozí zaměstnanci zranění. S dodržením veškerých zásad BOZP společnost dosáhne vyšší výkonnosti, zefektivní výrobní procesy a tím i sníží celkové náklady.

D) Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Pro splnění předchozích strategických cílů, tedy cílů interních procesů, je zapotřebí nejprve splnit strategické cíle učení se růstu. Mezi tyto cíle byly zahrnuty:

- rozvoj kvalifikace a schopností zaměstnanců,
- udržení stávajících zaměstnanců,
 - zvýšit spokojenost zaměstnanců,
 - zvýšení zpětné vazby,
- získávání nových zaměstnanců,
- zvýšení využívání podnikového informačního systému (IS).

Po splnění výše zmíněných cílů společnost dosáhne několika pozitivních výsledků. Jedná se především o vyšší kvalitu svých produktů, urychlení a zefektivnění výrobních procesů a zvýšení produktivity práce zaměstnanců. Za předpokladu, že společnost získá nové a především kvalifikované zaměstnance, bude více konkurenceschopná a dosáhne růstu obrátu, čímž splní cíl finanční perspektivy. Navržené cíle v konečném důsledku přispějí k naplnění primárního cíle, a tedy ke zvýšení finanční výkonnosti společnosti IZOL94, s.r.o.

I. Rozvoj kvalifikace a schopností zaměstnanců

Lidské zdroje jsou pro podnik velmi důležité a prohlubování znalostí zaměstnanců ještě důležitější, především z důvodu četných inovací a zavádění moderních technologií uvnitř podniku. Platí zde přímá úměra – čím vyšší kvalifikace a schopnosti zaměstnance, tím kvalitnější výstupy. Z toho vyplývá nutnost vyššího finančního ohodnocení zaměstnanců, a tedy následně růst jejich spokojenosti. Všechny tyto aspekty vedou k získání nových zákazníků a utužení dobrého jména společnosti na trhu.

Vzhledem k tomu, že společnost své produkty vyvážá i do zahraničí, je zapotřebí zajistit zejména pracovníkům obchodního oddělení pravidelné jazykové kurzy, především výuku anglického a německého jazyka. V rámci vzdělávání zaměstnanců by společnost mohla využít různých školicích kurzů v oblasti izolátorství a klempířství, a tím získat výstupní certifikáty, čímž by se stala zajímavější pro zákazníky a více konkurenceschopná.

II. Udržení stávajících zaměstnanců

Zejména dlouholetí zaměstnanci, kteří za dobu výkonu své práce získali dostatek zkušeností a odvádějí svoji práci rychleji a kvalitněji jsou pro podnik velice cenní a často obtížně nahraditelní. Jejich ztráta by mohla omezit výrobní procesy, a tedy snížit finanční výkonnost podniku. Je tedy nezbytné, aby společnost usilovala o vytvoření příjemného pracovního prostředí, kde se zaměstnanci dokážou realizovat. Dále je pozitivně motivovala a jejich spokojenost neustále zjišťovala a vyhodnocovala.

Společnost IZOL94, s.r.o. nabízí svým zaměstnancům mzdový systém, který se skládá ze dvou složek. Jedna z nich je základní a druhá pohyblivá, do které lze zařadit veškeré prémie, výkonnosti a mimořádné odměny, bonusy nebo třeba odměny závislé na délce zaměstnání. Mimo to existují další motivační nástroje, a to v podobě příspěvku společnosti každému zaměstnanci na stravování, dovolená navíc či příspěvek na životní a důchodové pojištění. Zejména důležité je obeznámení zaměstnanců se strategií společnosti a její firemní kulturou, jelikož každý zaměstnanec je více motivován, když vidí, že jeho práce je pro společnost významná a tím podává kvalitnější výkony.

a. Zvýšit spokojenost zaměstnanců

Společnost se sběrem a analýzou informací o spokojenosti svých zaměstnanců s pracovním klimatem dosud nezabývala. Ve společnosti ani neexistuje prostor,

například v podobě sběrné schránky, kam by zaměstnanci mohli vkládat svoje připomínky, stížnosti či návrhy na vylepšení. Přičemž spokojený a motivovaný zaměstnanec nemá důvod k fluktuaci a je tedy nezbytné, aby společnost zajišťovala, zkoumala a vyhodnocovala jejich spokojenost.

b. Zvýšení zpětné vazby

Motivace zaměstnanců může probíhat i ve formě zpětné vazby. Jedná se o to, že vedoucí určitého oddělení ohodnotí své zaměstnance za odvedenou práci. Může se jednat například o slovní či finanční ohodnocení ve formě různých odměn.

III. Získávání nových zaměstnanců

V poslední době má společnost IZOL94, s.r.o. značné problémy při shánění nových kvalifikovaných pracovníků, zejména na dělnické pozice. Jak již bylo zmíněno, je to z důvodu blízkosti společnosti ŠKODA AUTO a.s., která svým zaměstnancům nabízí atraktivní sociální politiku ve formě benefitů jako je příspěvek na dovolenou, pobyty v lázních, půjčky na bydlení, slevu na auto, závodní stravování apod. Tomu se menší podnik jako je IZOL94, s.r.o. nemůže vyrovnat. Výhodu ovšem u analyzované společnosti spatřuji v jednosměnném provozu, který se jednatel společnosti snaží zachovat a pro zaměstnance (zejména starší osoby a ženy) to v dnešní době může být základním rozhodovacím parametrem při jejich volbě zaměstnavatele.

IV. Zvýšení využívání podnikového IS

Kvalitní informační systém (dále jen IS), ze kterého zaměstnanci získají potřebné informace, je základem správného fungování společnosti. Společnost IZOL94, s.r.o. využívá ekonomický IS SQL EKONOM od externího dodavatele Softbit Software s.r.o. Jelikož společnost nedisponuje oddělením IT je veškerý servis počítačové sítě prováděn právě externím dodavatelem. Zároveň při jakémkoliv výskytu problému s IS je přivolán externista, který problém odstraní. Dodavatel IS dále poskytuje možnost rozšíření jednotlivých modulů a k nim poskytuje pravidelná školení.

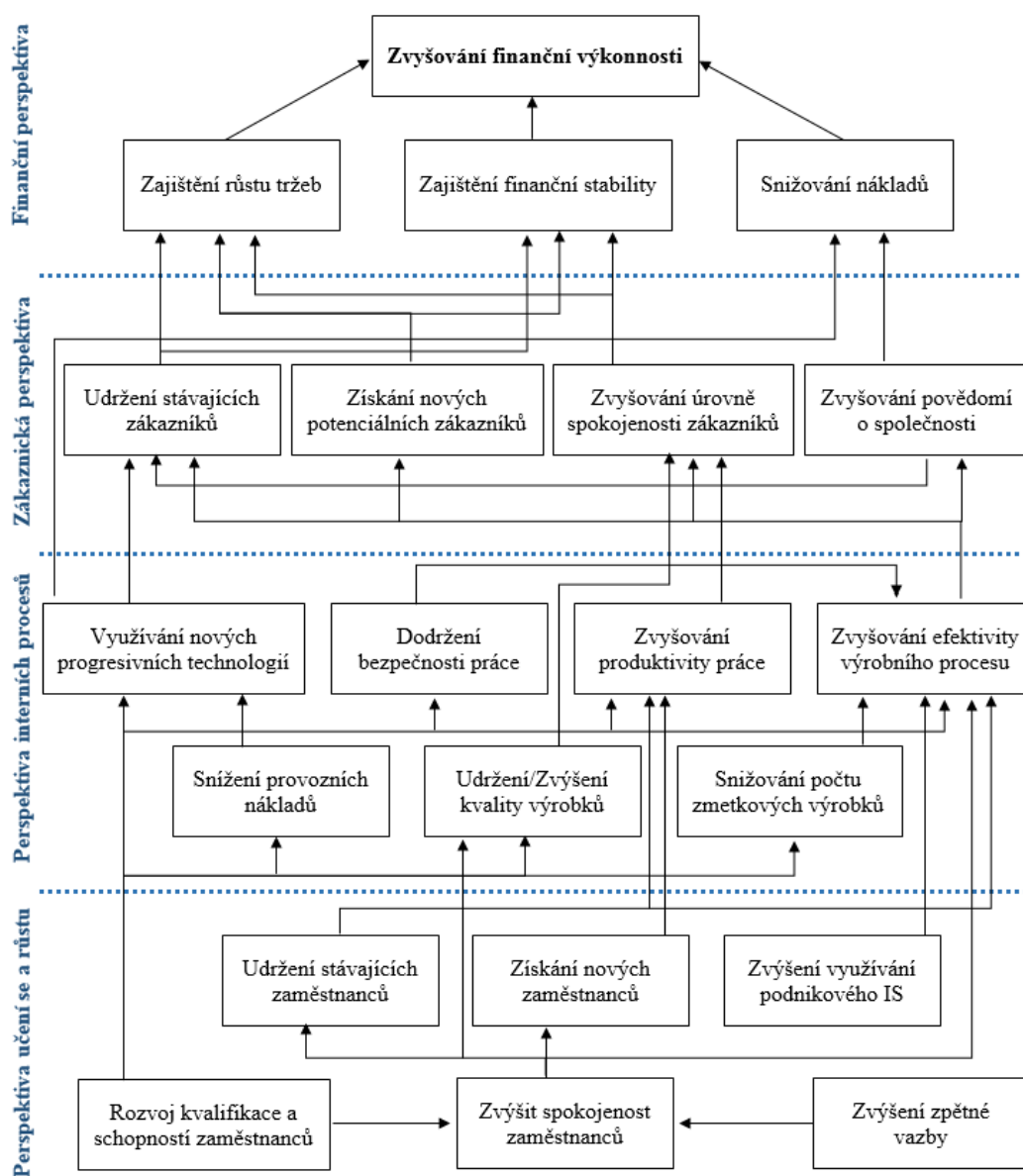
4.3.2 Vybudování vztahů příčin a následků

Následující obrázek znázorňuje mapu strategických cílů a vzájemných vazeb mezi nimi. Strategická mapa graficky zobrazuje 21 cílů s vazbami mezi nimi, pomocí kterých by měla společnost IZOL94, s.r.o. dosáhnout své strategie. Jinými slovy, jak se

společnosti podaří dosáhnout svého primárního cíle, tedy zajištění růstu finanční výkonnosti.

Podkapitola „*Vybudování vztahů příčin a následků*“ navazuje na vytyčení strategických cílů jednotlivých perspektiv a opět vyžaduje zapojení všech členů společnosti, kteří se podílejí na tvorbě konceptu BSC. Strategické cíle jsou propojovány jak v rámci jedné perspektivy, tak i napříč jednotlivými perspektivami.

Vyobrazení řetězce příčin a následků napomáhá porozumět celé strategii, ukazuje, jak jednotlivé oblasti spolu souvisí a také upozorňuje na nutnost spolupráce jednotlivých oddělení a zaměstnanců společnosti.



Obrázek 11: Strategická mapa
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3.3 Výběr strategických měřítek a hodnot

Nejen pro zpřesnění strategických cílů, ale především pro zabezpečení kontroly realizace jednotlivých cílů je zapotřebí stanovit cílová měřítka a jejich hodnoty. Naplňování cílů budeme posuzovat z výchozích hodnot roku 2014 a 2015, ke kterým jsou zjištěny skutečné hodnoty daných měřítek a k roku 2017 a 2018 jsou stanoveny plánované hodnoty, kterých má společnost dosáhnout. Cílové hodnoty by měly být reálné, je tedy žádoucí respektovat minulé i současné hodnoty měřítek.

Plánované hodnoty u měřítek, které dosud nebyly analyzovány, se stanovují odhadem a po určité době je zapotřebí jej upravit. V příložených tabulkách v rámci každé perspektivy vždy poslední dva sloupce definují odpovědnou osobu, která bude plnění cílů s různou frekvencí monitorovat.

A) Měřítka a hodnoty finanční perspektivy

Měřítkem cíle „*zvyšování finanční výkonnosti podniku*“ byl zvolen výsledek hospodaření za účetní období. Dosažení opakovaně vysokého VH je cílem každé společnosti, jelikož to značí jeho dobré finanční zdraví. Za jeho měření je odpovědný vedoucí ekonomického oddělení. Monitoring tohoto ukazatele bude prováděn ročně a budoucí hodnota pro rok 2017 je zvolena ve výši 9 283 tis. Kč, což je téměř o 30 % více oproti výchozímu roku.

Dalším ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu, u kterého je žádoucí rostoucí trend nebo alespoň stabilní tempo. Průměrná hodnota ROE se v posledních letech pohybovala okolo 7 % ve skupině dle CZ NACE, ve které je společnost zařazena. Společnost předpokládá, že cílová hodnota ukazatele v roce 2017 by měla dosahovat 9,35 % a v roce 2018 již hodnoty 10,75 %.

Společnost IZOL94, s.r.o. se doposud zabývala pouze účetními náklady a zcela opomíjela náklady na vlastní kapitál a hodnotu ukazatele EVA nepočítala. Náklady na VK jsou ale mnohdy vyšší než náklady na cizí kapitál a jak lze v tabulce č. 33 vidět, hodnota ekonomické přidané hodnoty byla v předchozích letech záporná, což je velmi nepříznivé. Ačkoli je vykazován kladný VH, neznamena to, že společnost vytvořila hodnotu. Cílem tedy pro léta 2017 a 2018 je dosáhnout alespoň kladné přidané hodnoty. Toho lze docílit růstem provozního VH a snížením WACC.

„*Zajištění růstu tržeb*“ je dalším cílem finanční perspektivy. Z celkového objemu tržeb z prodeje zboží a vlastních výrobků a služeb společnosti IZOL94, s.r.o. bylo

v roce 2014 a 2015 dodáno v průměru 90,51 % produkce na tuzemský trh a 9,49 % činil přímý export. V dalších letech se tedy uvažuje o růstu tržeb, jak na straně tuzemska, tak i ze zahraničí. Velikost těchto dvou ukazatelů vypovídá o podílu společnosti na daném trhu a jeho růst je zpravidla doprovázen vyšší rentabilitou, posílením likvidity a také lepší vyjednávací pozicí s dodavateli. Svoji pozornost společnost obrátí především na západní trhy a hodnotu těchto tržeb by chtěla zvýšit přibližně o 15 % oproti výchozímu roku.

Další cíl „*zajištění finanční stability*“ bude měřen ukazateli celkové zadluženosti a doby splácení dluhů. Tyto ukazatele budou sledovány v roční frekvenci a bude kladen důraz na jejich snížení. Nesmí totiž dojít k ohrožení investic do dalších výrobních zařízení a technologií, proto celková aktiva v cílovém roce 2017 budou financována z 15 % cizím kapitálem, v roce 2018 již pouhými 12 %. Ukazatel doby splácení dluhů je v roce 2015 záporný z důvodu záporné hodnoty provozního CF. Optimální doba tohoto ukazatele je 3 roky, proto cílové hodnoty byly stanoveny na hodnotě max. 3 roky.

Poslední cíl „*snižování nákladů*“ bude zajištěn ukazatelem nákladovosti výnosů neboli poměr nákladů a výnosů, kde je kladen důraz na jeho klesající tendenci. Tím by se společnosti dařilo snižovat náklady. V roce 2015 připadlo na 1 Kč tržeb 0,94 Kč nákladů. Společnost by chtěla takto vysokou hodnotu zlepšit, a to snížením nejprve čtyř haléřů nákladů na jednu korunu tržeb v roce 2017 a poté ještě o dalších pět haléřů v roce 2018. Odpovědnost za měření tohoto ukazatele nese vedoucí oddělení výroby a monitoring bude prováděn čtvrtletně.

Tabulka 33: Měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Skutečné hodnoty		Plánované hodnoty		Frekvence zjišťování	Odpovědná osoba
		2014	2015	2017	2018		
Zvyšování finanční výkonnosti podniku	VH za účetní období [tis. Kč]	8 933	7 141	9 283	12 068	ročně	Vedoucí ekonomického oddělení
	ROE [%]	10,92	8,13	9,35	10,75	pololetně	
	EVA [tis. Kč]	-1 063	-2 821	> 0	> 0	pololetně	
Zajištění růstu tržeb	Tržby za prodej zboží a vlastních výrobků a služeb – tuzemsko [tis. Kč]	106 696	113 007	118 657	124 590	pololetně	Vedoucí oddělení výroby
	Tržby za prodej zboží a vlastních výrobků a služeb – zahraničí [tis. Kč]	11 187	11 853	13 631	15 676		
Zajištění finanční stability	Celková zadluženost [%]	22,94	17,25	15	12	ročně	Vedoucí ekonomického oddělení
	Doba splácení dluhů [roky]	4,81	-6,36	< 3	< 3		
Snižování nákladů	Nákladovost výnosů (tržeb)	0,92	0,94	0,90	0,85	čtvrtletně	Vedoucí oddělení výroby

B) Měřítko a hodnoty zákaznické perspektivy

Prvním cílem perspektivy zákaznické je „*udržení stávajících zákazníků*“. Pro tento cíl bylo vybráno měřítko věrnosti zákazníků, které vyjadřuje podíl věrných zákazníků, kteří se stále vracejí na celkovém počtu zákazníků v daném roce. Věrný zákazník je definován jako zákazník, který učinil objednávku jak ve sledovaném roce, tak i v roce předešlém. Společnost za rok 2014 evidovala přibližně 400 zákazníků, z čehož 85 % bylo stálých (pravidelných) zákazníků (cca 340 zákazníků). V dalším roce 2015 došlo k 5% nárůstu zákazníků, tedy na hodnotu 420 zákazníků/rok s podílem 90 % pravidelných zákazníků na celkovém počtu zákazníků. Společnost v dalších letech bude usilovat o udržení pravidelných zákazníků na hodnotě alespoň 90 %.

Dalším měřítkem je setrvání zákazníků neboli podíl zákazníků na konci roku k počtu zákazníků na začátku roku. Pokud bude výsledná hodnota vyšší než 100 %, znamená to, že se společnosti podařilo udržet stávající zákazníky, a ještě získat nové. Tento ukazatel dosud nebyl měřen, je tedy nezbytné, aby společnost neustále shromažďovala informace týkající se zákazníků a následně je vyhodnocovala a tím přispívala k maximální spokojenosti zákazníků, resp. aby setrvali u společnosti.

Dalším souvisejícím cílem byl zvolen „*získání nových potenciálních zákazníků*“, kde měřítkem je počet nových zákazníků v daném roce a podíl tržeb od nových zákazníků na celkovém obratu. Měření těchto ukazatelů bude probíhat jednou ročně a monitoringem bude pověřen vedoucí obchodního oddělení. Budoucím cílem společnosti je neustále získávat nové zákazníky. V roce 2015 se jich podařilo získat 20. Minimálně s touto hodnotou společnost počítá i v dalších letech. Podíl tržeb od nových zákazníků na celkovém obratu činil v letech 2014 a 2015 přibližně 10 %.

Měřítko pro cíl „*zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků*“ byla vybrána čtyři, a to spokojenost s cenou, kvalitou a termínem dodání a také počet certifikátů. Pro první tři, resp. měřítko spokojenosti s cenou, kvalitou a termínem dodání byl vytvořen dotazník, který bude každé pololetí vyplněn aktivními zákazníky společnosti a dále vyhodnocován s následnými návrhy pro zlepšení spokojenosti zákazníků. Tímto způsobem budou moci zákazníci jednoduše vyjádřit své mínění zadáním čísla. Stupnice v dotazníku pro hodnocení obsahuje čísla od jedné do pěti, kde číslo 1 znamená hlubokou nespokojenost, zatímco číslo 5 vyjadřuje nejvyšší spokojenost. Ze získaných údajů se vypočte průměr, který definuje index spokojenosti zákazníků. Společnost

zmíněná měřítka nikdy přímo neměřila, proto dotazník usnadní sledování tohoto cíle.

Společnost IZOL94, s.r.o. dosud vlastní jeden certifikát, a to certifikát systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2009. Dodržování postupů tohoto standardu může přispět ke snížení nákladů a také zvýšení spokojenosti zákazníků. Nově by se společnost mohla pokusit získat další certifikáty, například certifikát systému environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2016, který poskytuje systematický rámec pro ochranu životního prostředí.

Tabulka 34: Měřítka a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Skutečné hodnoty		Plánované hodnoty		Frekvence zjišťování	Odpovědná osoba
		2014	2015	2017	2018		
Udržení stávajících zákazníků	Věrnost zákazníků (podíl pravidelných zákazníků na celkovém počtu zákazníků) [%]	85	90	≥ 90		ročně	Vedoucí obchodního oddělení
	Setrvání zákazníků (zákazníci na konci roku/zákazníci na začátku roku) [%]	neměřeno		≥ 100			
Získání nových potenciálních zákazníků	Počet nových zákazníků v daném roce	20		≥ 20		ročně	Vedoucí obchodního oddělení
	Podíl tržeb od nových zákazníků na celkovém obratu [%]	10		15	20		
Zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků	Spokojenost s cenou [body]	neměřeno		4 body z 5		pololetně	Vedoucí obchodního oddělení
	Spokojenost s kvalitou [body]	neměřeno		4 body z 5			
	Spokojenost s termínem dodání [body]	neměřeno		4 body z 5			
	Počet certifikátů	1		2		ročně	
Zvyšování povědomí o společnosti	Počet účastí na veletrzích a výstavách	2		3	4	ročně	Vedoucí obchodního oddělení
	Náklady na propagaci [Kč]	93 800	81 400	90 000	90 000		

Posledním cílem zákaznické perspektivy je „*zvýšit povědomí o společnosti*“, čehož lze dosáhnout pomocí měřítka počtu účastí na veletrzích a výstavách nebo sledováním nákladů na propagaci. V roce 2014 mají náklady na propagaci hodnotu 93 800 Kč, v roce 2015 náklady na propagaci činily 81 400 Kč. Tyto náklady zahrnovaly zejména vzorkovníky, reklamy na autoplachtách, dárkové předměty typu tužek, kalendářů, vín s vlastní vinětou apod. Tyto náklady chce společnost do budoucna udržet a v roce 2017 a 2018 počítá s náklady ve výši 90 000 Kč.

Společnost by v roce 2017 a následně v roce 2018 chtěla zvýšit svoji účast na veletrzích a výstavách, a to minimálně 3krát/4krát za rok a tím zlepšit svoji image na

trhu. Toto měření bude v kompetenci obchodního oddělení s roční frekvencí. V letech 2014 a 2015 se společnost účastnila výstav jako „STŘECHY Praha“ a „Reklama Polygraf – Praha“. Nadále by se společnost chtěla rozvíjet směrem na západ, tedy zúčastnit se výstav jako je „Techtextil“ ve Frankfurtu nad Mohanem nebo „Interpack 2017“ v Düsseldorfu.

C) Měřítka a hodnoty perspektivy interních procesů

Prvním strategickým cílem perspektivy interních procesů je „**zvýšení efektivity výrobního procesu**“, pro který byly určeny měřítka jako efektivnost výrobního cyklu, průměrná doba vyřízení objednávky a podíl reklamací na celkovém počtu zakázek. Frekvence sledování těchto měřítek je měsíční a zodpovídá za něj vedoucí oddělení výroby.

Efektivnost výrobního cyklu je zjišťována u výrobků, které mají nejčastější odbyt, tedy u hydroizolačních tvarovek. Dle následující tabulky doba zpracování jedné tvarovky činí přibližně 515 sekund a celková doba průchodu vychází na 715 sekund. Do doby průchodu byla započítána doba zpracování, kontroly, přesunu a také doba skladování (doba skladování je ovšem nulová, jelikož tvarovky jsou dány přímo na expedici zákazníkovi). Efektivnost výrobního cyklu činí za rok 2015 přibližně 72 % a v dalších letech společnost plánuje tuto hodnotu zvýšit.

Tabulka 35: Průběh zpracování jednoho kusu výrobku za rok 2015

Průběh zpracování jednoho kusu výrobku	Doba průchodu [sec]
1. Doba zpracování (kompletní zpracování manžety otevřené)	515
– nařezání veškerého materiálu	10
– vysekání kruhové podstava	30
– značení logem a číslem	10
– vysekání otvoru v podstavě	40
– nařezání límce manžety dle rozměru	40
– svaření manžety	75
– sestavení a svaření s podstavou	85
– rozříznutí manžety	90
– sestavení a navaření pásku	125
– napočítání a balení vč. zavaření	10
2. Doba kontroly	20
3. Doba přesunu	180
4. Doba skladování (výdej přímo zákazníkovi)	0
Celková doba průchodu	715

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 18)

Průměrná doba vyřízení objednávky v roce 2014 činila 4 dny, v roce 2015 šlo již o 3 dny. Budoucí hodnota tohoto ukazatele pro roky 2017 a 2018 byla stanovena na maximálně 3 dny vyřízení objednávky. Jelikož společnost stále více vyrábí na zakázku, měla by být tato doba co nejkratší.

Další ukazatel, podíl reklamací na celkovém počtu zakázek, se za roky 2014 a 2015 pohyboval okolo 0,1 - 0,2 %. Tyto nízké hodnoty jsou z důvodu pravidelné kontroly dodržování kvality výrobků a správným seřizením výrobních strojů. Tento fakt je pro společnost velmi příznivý a bude se jej snažit udržet a nadále nepřekročit hranici 0,2 % reklamací z celkového počtu zakázek.

V oblasti „**zvyšování produktivity práce**“ uvažujeme o dvou měřítkách, a to o měřítku produktivity práce z přidané hodnoty, které nás informuje, jaká přidaná hodnota připadá na jednoho zaměstnance (u analyzované společnosti je uvažováno s 25 zaměstnanci). U tohoto měřítko je žádoucí rostoucí trend, který posiluje konkurenceschopnost a dále zvyšuje zisk společnosti. V roce 2015 připadlo téměř 735 tis. Kč zisku na jednoho pracovníka. Budoucí hodnota je stanovena na částku 918 tis. Kč (za rok 2017) a 1 148 tis. Kč (za rok 2018), tedy zvýšení o cca 25 %. Měření je v kompetencích vedoucího oddělení výroby a bude probíhat jednou za pololetí.

Dalším měřítkem je mzdová produktivita, která informuje, kolik Kč tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů a je zde opět žádoucí rostoucí tendence. V roce 2014 jsou tržby 12,22 Kč na 1 Kč mzdových nákladů, následně v roce 2015 je to 13,19 Kč. Je zde vidět rostoucí trend, který bude i v dalších letech uvažován, kde by společnost chtěla dosáhnout 18 Kč tržeb na 1 Kč mzdových nákladů v roce 2017 a 24 Kč za rok 2018. Tedy zvýšení o téměř 35 %.

Cílem „**využívání nových progresivních technologií**“ by se měl zabývat vedoucí výrobního oddělení s roční frekvencí monitoringu u investic do technického vybavení a měsíční frekvencí monitoringu u podílu zmetků na celkovém počtu výrobků. Snahou společnosti je udržovat stávající úroveň technického vybavení a jeho modernizace je v dnešní době nezbytná pro zajištění konkurenceschopnosti na trhu. Společnost v roce 2014 investovala do vybavení přibližně 1 500 000 Kč. Jednalo se o VF svařovací zařízení, nové strojní nůžky na plech, vozíky pro expedici, řezačku fólií a osobní automobil. V roce 2015 se jednalo o investice v celkové výši 1 200 000 Kč, kdy se zakoupily 2 ks VF svařovacích zařízení z důvodu potřeby zvýšené výrobní kapacity

v tomto segmentu podnikání, zvláště v zemích EU. Dále byl pořízen nový vysokozdvizný vozík a další osobní automobil. Pro rok 2017 je předběžně stanovena cílová hodnota investic ve výši 1 100 000 Kč, kde se plánuje pořízení NC řezacího stroje rolí fólií. Pro rok 2018 jsou plánovány investice pouze do obměn stávajících zařízení ve výši 700 000 Kč.

V roce 2014 bylo vyrobeno 84 300 ks manžet, 3 000 ks LMI lišt a 16 400 ks sněhových zábran. V roce 2015 bylo vyrobeno již 102 900 ks manžet, 2 900 ks LMI lišt a 15 400 ks sněhových zábran. Podíl zmetků na celkovém počtu těchto výrobků se za roky 2014 a 2015 pohyboval okolo 0,05 %. Tato hodnota je pro společnost velmi dostačující, a proto byl stanoven jako budoucí cíl roku 2017 udržet zmetkovost pod hodnotou 0,05 %.

Posledním cílem v perspektivě interních procesů je „*dodržení bezpečnosti práce*“. Pro tento cíl bylo zvoleno měřítko „počet úrazů“ za rok. V posledních letech společnost neměla nijak závažné výskyty úrazů. V roce 2014 se stal jeden úraz, zatímco v roce 2015 žádný. Jelikož pracovní úrazy se odrazí na nákladech a činnostech společnosti, je zapotřebí je eliminovat. Proto společnost každoročně proškoluje své zaměstnance v oblasti BOZP a ráda by úrazovost snížila na nulovou hodnotu.

Tabulka 36: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Měřítko	Skutečné hodnoty		Plánované hodnoty		Frekvence zjišťování	Odpovědná osoba
		2014	2015	2017	2018		
Zvyšování efektivity výrobního procesu	Efektivnost výrobního cyklu (doba zpracování/doba průchodu * 100 %) [%]	65	72	80	85	měsíčně	Vedoucí oddělení výroby
	Průměrná doba vyřízení objednávky [dny]	4	3	< 3	< 3		
	Podíl reklamací na celkovém počtu zakázek [%]	0,2	0,1	< 0,2	< 0,2		
Zvyšování produktivity práce	Produktivita práce z přidané hodnoty (přidaná hodnota/počet zaměstnanců) [tis. Kč]	679,68	734,28	918	1 148	pololetně	Vedoucí oddělení výroby
	Mzdová produktivita (tržby/mzdové náklady) [Kč]	12,22	13,19	18	24		
Využívání nových progresivních technologií	Investice do technického vybavení [tis. Kč]	1 500	1 200	1 100	700	ročně	Vedoucí oddělení výroby
	Podíl zmetků na celkovém počtu výrobků [%]	0,05		< 0,05		měsíčně	
Dodržení bezpečnosti práce	Počet úrazů [počet/rok]	1	0	0	0	ročně	Vedoucí oddělení výroby

D) Měřítko a hodnoty perspektivy učení se a růstu

Dalším důležitým aspektem zvyšování výkonnosti podniku je „*rozvoj kvalifikace a schopností zaměstnanců*“. Náklady na vzdělávání je měřítko, jež zabezpečuje zlepšování pracovních výkonů zaměstnanců, a tedy zkvalitnění produktů/služeb společnosti. Z toho vyplývá, že je nutné neustále zabezpečovat vzdělání pro zaměstnance, resp. vynakládat na ně finanční prostředky.

V současné době společnost svým zaměstnancům nezajišťuje žádná speciální školení či semináře. Jedná se pouze o základní školení hlavní účetní společnosti, která prochází zejména legislativní změny a dále povinná školení všech zaměstnanců v rámci BOZP, požární ochrany a školení na vysokozdvizné vozíky. V roce 2014 a 2015 společnost za tato školení vynaložila přibližně 70 000 Kč. Budoucí hodnota investic do rozvoje kvalifikace a schopností zaměstnanců je stanovena na 120 000 Kč. Tato hodnota zahrnuje vzdělání v rámci odborných a jazykových kurzů. Od roku 2017 by společnost ráda zajistila kurzy konverzace v angličtině pro vybrané THP a v dalších letech postupně rozšiřovala jejich jazykové dovednosti (např. kurzy konverzace v německém jazyce). Náklady na jazykové kurzy pro zaměstnance by se pohybovaly kolem 28 200 Kč za rok, za 60 vyučovacích hodin. Jednalo by se o výuku jednou týdně po dvou hodinách za 470 Kč/hod (37).

U dalšího ukazatele, počtu školení za rok, byla stanovena cílová hodnota na minimálně pět školení ročně. Oproti předchozímu období by se jednalo o přidání *odborných kurzů* (svářečské kurzy, technické kurzy nebo kurzy na tepelné zpracování materiálů apod.) a *jazykových kurzů* pro vybrané THP, společně s kurzy ohledně *informačního systému* společnosti.

Pro úspěšnou implementaci konceptu BSC je zapotřebí podpořit inovativní návrhy ze strany zaměstnanců a tím i jejich motivaci. Tyto návrhy dosud nebyly ve společnosti měřeny, proto bylo navrženo, aby jednatel společnosti alespoň jednou ročně tyto návrhy přijímal a vyhodnocoval.

V oblasti „*udržení stávajících zaměstnanců*“ bylo stanoveno měřítko počtu podaných výpovědí a spokojenost s pracovním klimatem. Jak v roce 2014, tak i v roce 2015 byly podány výpovědi ze stran zaměstnanců. Tento negativní ukazatel by chtěla společnost do budoucna zlepšit a dosáhnout nulové hodnoty. Tedy stavu, kdy jsou všichni zaměstnanci spokojeni se svojí prací a nemají zapotřebí podávat výpověď. Jak

již bylo několikrát zmíněno, fluktuace zaměstnanců je způsobena převážně bezkonkurenční nabídkou výhod v zaměstnání ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s.

Ukazatelem spokojenosti zaměstnanců s klimatem se společnost dosud nezabývala. Pro tyto účely byl zaměstnancům vytvořen dotazník, který je v příloze této diplomové práce a zaměstnanci jej vyplní jednou ročně. Společnost si stanovila jako cílovou hodnotu z dotazníku 4 body z 5, tedy zaměstnanci by měli být co nejvíce spokojeni.

Pro cíl „*získávání nových zaměstnanců*“ byla zvolena dvě měřítka, a to podíl nově přijatých zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanců a podíl nově přijatých zaměstnanců se strojním zaměřením na celkovém počtu nově přijatých zaměstnanců. U obou z ukazatelů společnost usiluje o jejich rostoucí tendenci vzhledem k nedostatku kvalifikovaných pracovníků. Frekvence zjišťování bude probíhat pololetně a odpovědnost za měření přebírá jednatel společnosti.

Měřítkem posledního cíle „*zvýšení využívání podnikového IS*“ bude přístup k systému prostřednictvím internetu. Pro rok 2017 zatím společnost neuvažuje o přístupu do IS skrze internetové stránky, ale od roku 2018 by tomu tak mělo být. Tento přístup by měl především pracovníkům THP pomoci při práci „home office“.

Tabulka 37: Měřítka a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Skutečné hodnoty		Plánované hodnoty		Frekvence zjišťování	Odpovědná osoba
		2014	2015	2017	2018		
Rozvoj kvalifikace a schopností zaměstnanců	Náklady na vzdělávání [Kč]	70 000		120 000		ročně	Jednatel společnosti
	Zvýšení počtu odborně vybavených THP zaměstnanců (jaz. vyb. THP/celkem THP) [%]	37,5 (3 z 8)	37,5 (3 z 8)	62,5 (5 z 8)	75 (6 z 8)		
	Počet školení [počet/rok]	2	2	< 5	< 5		
	Počet nápadů na zlepšení ze strany zaměstnanců [počet/rok]	neměřeno		> 2	> 2		
Udržení stávajících zaměstnanců	Počet podaných výpovědí	1	2	0	0	ročně	Jednatel společnosti
	Spokojenost s pracovním klimatem [body]	neměřeno		4 body z 5			
Získávání nových zaměstnanců	Počet nově přijatých zaměstnanců/zaměstnanci celkem [%]	4 (1zam.)	8 (2zam.)	13,79 (4zam.)	14,71 (5zam.)	pololetně	Jednatel společnosti
	Počet nově přijatých zam. se stroj. zaměřením/nově přijatí zaměstnanci [%]	100	50 (1 ze 2)	75 (3 ze 4)	80 (4 z 5)		
Zvýšení využívání podnikového IS	Přístup k systému prostřednictvím internetu [NE/ANO]	NE		NE	ANO	jednorázově	Jednatel společnosti

4.3.4 Stanovení strategických akcí

V této podkapitole je popsána závěrečná fáze implementace konceptu Balanced Scorecard, která konkretizuje a realizuje strategické cíle, resp. převádí samotnou strategii do akce. Po stanovení těchto akcí by společnost v roce 2017 měla dosáhnout jednotlivých cílových hodnot, jež byly stanoveny v předchozích kapitolách. Pro splnění finančních cílů společnosti je zapotřebí postupně naplňovat cíle z nižších perspektiv.

Uvedená tabulka č. 40 obsahuje doporučené strategické akce pro jednotlivé cíle výše zmíněných perspektiv konceptu BSC.

Tabulka 38: Strategické akce perspektiv BSC

	Strategický cíl	Strategická akce
Finanční perspektiva	Zvyšování finanční výkonnosti podniku	Splnění cílů finanční perspektivy
	Zajištění růstu tržeb	Splnění cílů zákaznické perspektivy
		Nabídka kvalitních výrobků, služeb a servisu
		Konkurenceschopné ceny
	Zajištění finanční stability	Pravidelné provádění finanční analýzy
		Splnění cílů finanční perspektivy
	Snižování nákladů	Uzavírání výhodnějších smluv s dodavateli
		Dlouhodobé strategické řízení nákladů, monitoring a analýza nákladů
		Efektivnější a jednodušší interní procesy
Zákaznická perspektiva	Udržení stávajících zákazníků	Budování dlouhodobých vztahů se zákazníky
		Sledování novinek a potřeb zákazníka
		Zlepšování komunikace se zákazníkem
		Nabídka kvalitních výrobků, služeb a servisu
		Pružné reagování na požadavky zákazníků
		Splnění cílů interních procesů
	Získání nových potenciálních zákazníků	Budování dobrého jména společnosti na trhu
		Vyhledávání nových obchodních příležitostí
		Vstup na nové trhy
		Rozšíření výrobního sortimentu
		Prohloubení aktivit na západních trzích
	Zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků	Provádění analýzy a vyhodnocení potřeb zákazníků
		Realizace průzkumu spokojenosti zákazníků (dotazníky)
		Zajištění vyšší hodnoty produktů/služeb pro zákazníky než konkurence
		Získání dalších certifikátů
	Zvyšování povědomí o společnosti	Zabezpečení kladné reference od zákazníků
		Zvýšení propagace společnosti na výstavách/veletrzích
		Splnění cílů zákaznické perspektivy a perspektivy interních procesů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 39: Strategické akce perspektiv BSC - pokračování

Perspektiva interních procesů	Zvyšování efektivity výrobního procesu	Kvalitnější a jednodušší výrobní procesy
		Snížování a optimalizace provozních nákladů
		Kontrola a údržba výrobních zařízení
		Identifikace rizik, jež by ovlivnila výrobní proces
	Zvyšování produktivity práce	Pravidelné sledování a vyhodnocování produktivity práce zaměstnanců
		Zvýšení motivace pracovníků k lepším výkonům
	Využívání nových progresivních technologií	Monitoring a investování do nových technologií
		Zvýšení automatizace výroby
Perspektiva učení se a růstu	Dodržení bezpečnosti práce	Zavedení častějšího školení
	Rozvoj kvalifikace a schopností zaměstnanců	Podpora rozvoje zaměstnanců
		Zabezpečení jazykových a odborných kurzů
	Udržení stávajících zaměstnanců	Zvýšení motivace zaměstnanců
		Seznámení zaměstnanců se strategií společnosti a jejich zapojení do naplňování strategických cílů
		Průzkum spokojenosti zaměstnanců (dotazníky)
		Tvorba příjemného pracovního klimatu a pravidelná zpětná vazba
	Získávání nových zaměstnanců	Zaměření se na absolventy se strojním zaměřením
		Pořádání dnů otevřených dveří ve společnosti
		Inzerce na specializovaných webech
	Zvýšení využívání podnikového IS	Přístup k systému prostřednictvím internetu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.4 Zajištění plynulého nasazení BSC (roll-out)

Cílem této podkapitoly je upozornit na nutnost věnovat se správnému přijetí a pochopení konceptu Balanced Scorecard všemi zaměstnanci. V případě společnosti IZOL94, s.r.o. je tento proces rozšíření zjednodušen, jelikož se jedná o malou společnost. Naopak u větších společností je nezbytné rozšiřovat BSC na organizační jednotky a celý proces by trval delší dobu.

Před samotnou implementací konceptu BSC je zapotřebí, aby si společnost IZOL94, s.r.o. vyjasnila svoji strategii a poslání. Následně bude metoda BSC sloužit k dosažení vytyčených strategických cílů za pomoci strategických akcí.

Seznámit všechny zaměstnance o budoucích změnách nebude zase tak složité, jelikož v současnosti disponuje 25 zaměstnanci a bude se pracovat přímo s nimi. Vedoucí ekonomického, obchodního a výrobního oddělení budou řešit otázky

v jednotlivých oblastech a dle vlastního uvážení delegovat pravomoci na své podřízené. Po sestavení týmu je pracovní skupina podrobena školení o problematice BSC. Následně mají povinnost informovat i své podřízené o zavádění této metody.

V rámci implementace budou odpovědnou osobou tvořeny reporty, resp. interní výkazy a zprávy, které informují jednatele společnosti o dodržování cílových hodnot u jednotlivých měřítek. Tyto reporty by především měly podávat informace, které jsou těžko zjistitelné z informačního systému nebo se na ně společnost dosud nezaměřila. Může se jednat například o zjišťování zaměstnaneckých či zákaznických potřeb, jejich spokojenost apod.

Co se týká podnikového informačního systému SQL EKONOM od externího dodavatele Softbit Software s.r.o., není možné k němu zavést modul, který by se zabýval správou a podporou Balanced Scorecard. Společnost by musela investovat další finanční prostředky například do nástroje ADOscore, který zajišťuje správné údaje v pravý čas pro správné rozhodnutí a jedná se o tzv. manažerský simulátor (36).

5 PŘÍNOSY A RIZIKA SPOJENÉ S IMPLEMENTACÍ

Cílem této kapitoly je posoudit *přínosy*, kterých by společnost IZOL94, s.r.o. zavedením konceptu Balanced Scorecard do systému řízení v budoucnu docílila. A dále identifikovat *překážky*, které mohou bránit úspěšné implementaci za pomoci rizikové analýzy.

5.1 Přínosy implementace BSC pro společnost

Jako hlavní přínos implementace konceptu BSC shledávám v ujasnění strategie společnosti IZOL94, s.r.o. a její další transformace do konkrétních realizovatelných cílů. Následnou aplikací a vyhodnocováním metody podpoří zvýšení finanční výkonnosti společnosti, jakožto nejvýznamnějšího cíle společnosti.

Skrze stanovení správných strategických cílů a akcí lze pozorovat chod společnosti ze čtyř perspektiv a vytvořit si ucelený pohled na celou společnost IZOL94, s.r.o. Pokud bude společnost úspěšně vykonávat stanovené cíle, lze mezi další pozitiva finanční oblasti zařadit růst tržeb, snižování nákladů a zajištění finanční stability.

V oblasti zákaznické se jedná o naplňování cílů jako udržení stávajících a získání nových zákazníků, zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků či zvyšování povědomí o společnosti.

V oblasti interních procesů dojde k posílení cíle zvyšování produktivity práce, snižování provozních nákladů, zvyšování kvality výrobků/služeb či snižování počtu zmetkových kusů. Výrobní procesy ve společnosti se budou čím dál více zefektivňovat a na základě pravidelných zpráv a informací konkretizovat.

V oblasti učení se a růstu bude posílen cíl udržení stávajících a získání nových zaměstnanců, zvýšení využívání podnikového informačního systému, zvýšení spokojenosti zaměstnanců či rozvoj kvalifikace a schopností zaměstnanců.

Další výhodou je daleko lepší komunikace mezi zaměstnanci společnosti a jejich vysoká informovanost. Jejich zapojením do celého projektu mohou ovlivňovat a podporovat naplňování strategických cílů společnosti. Zabezpečením zpětné vazby lze eliminovat bariéry, jež by mohly negativně ovlivnit naplňování stanovených cílů a dochází k rozvoji týmové práce a podnikové kultury.

Nepochybnou výhodou metody BSC je orientace nejen na výsledky minulých období, ale naopak poskytuje i výhled na společnost do budoucna. Dále oproti ostatním

metodám, které sledují pouze finanční oblast, se zaměřuje i na zákazníky, interní procesy a zaměstnance.

Pro lepší znázornění strategických cílů jednotlivých perspektiv a k jejich vzájemnému provázání a pochopení je určena strategická mapa. Výsledkem provázání veškerých stanovených cílů v perspektivě učení se a růstu, perspektivě interních procesů a v zákaznické perspektivě by mělo být zlepšení finanční a ekonomické situace společnosti IZOL94, s.r.o., resp. naplnění cílů finanční perspektivy.

V případě, že se společnost rozhodne pro implementaci konceptu BSC je zapotřebí brát v úvahu neustále měnící se podmínky vnějšího okolí společnosti. Na tyto vlivy bude muset společnost reagovat a dále upravovat strategii dle potřeb. Z toho vyplývá nutnost uvědomit si, že se jedná o metodu, jejíž výsledky se neprojeví ihned ale s odstupem času.

5.2 Riziková analýza implementace BSC

V průběhu implementace konceptu Balanced Scorecard mohou vznikat určitá rizika, která jsou zapotřebí pojmenovat a analyzovat. Tato rizika se nevyskytují pouze u zavádění tohoto projektu, ale mohou vznikat u každého nově vznikajícího projektu. Je tedy nezbytné analyzovat závažnost těchto rizik, zjistit do jaké míry mohou ohrozit daný projekt a hledat nástroje, jak je eliminovat.

5.2.1 Analýza rizik

V této podkapitole jsou uvedena potenciální rizika, která se mohou objevit při zavádění konceptu Balanced Scorecard do strategického řízení společnosti IZOL94, s.r.o. Zmíněná rizika mohou ovlivnit úspěšnou realizaci tohoto konceptu, proto budou dále specifikována pomocí klasifikační stupnice, kde se určí *pravděpodobnost výskytu rizik a tvrdost jejich dopadu*. Po provedení součinu těchto dvou hodnot dostaneme celkovou hodnotu rizika.

Tabulka 40: Klasifikační stupnice

Stupnice	Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu
0 – 1	malá	nepatrný
1 – 2	střední	citelný
2 – 3	velká	zásadní

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V následující tabulce jsou uvedena konkrétní rizika s jejich možnými následky, hodnotami pravděpodobnosti výskytu (P), tvrdostí dopadu (D) a celkovou hodnotou rizika.

Tabulka 41: Kvalifikace rizik

Pořadí	Riziko	Následky	P	D	Hodnota rizika
1	Nesprávně zvolený projektový tým	špatná spolupráce, konflikty	1	2,5	2,5
2	Nesprávně definovaná strategie, strategické cíle či měřítko	neuplatnění konceptu BSC	2	3	6
3	Nedostatečná komunikace a spolupráce	špatné zaměření projektu	1,7	2,9	4,93
4	Neporozumění konceptu BSC	ukončení projektu	1,5	2,8	4,2
5	Nepropojení strategie a strategických cílů	neuplatnění konceptu BSC	2	3	6
6	Problém s tvorbou objektivních ukazatelů	nic neříkající výsledky projektu	0,9	2	1,8
7	Nerealizovatelné cílové hodnoty	nedosažení hodnot	0,9	2,4	2,16
8	Neefektivně zvolené strategické akce	nedosažení strategických cílů	1,7	2,5	4,25
9	Nepropojení BSC s dalšími činnostmi společnosti	narušení realizace projektu	1,5	2,3	3,45
10	Nedodržení časového harmonogramu	opoždění implementace projektu	1	0,6	0,6

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Po provedeném propočtu celkové hodnoty rizikového faktoru, je možné rizika rozčlenit do tří následujících skupin, a to na rizika běžná, závažná a kritická.

Tabulka 42: Hodnocení rizik

Hodnota	Kategorie
0 – 3	běžná rizika
3 – 6	závažná rizika
6 – 9	kritická rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování)

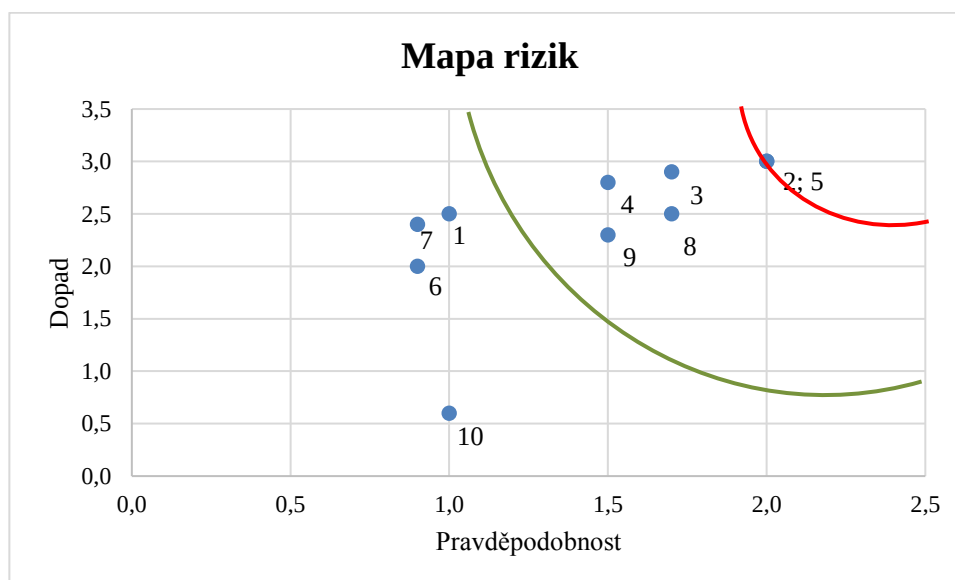
Pro lepší přehled jsou identifikovaná rizika zanesena do grafu, resp. *mapy rizik*. Mapa rizik je rozčleněna pomocí indiferenčních křivek na tři oblasti.

První oblast – **oblast pod zelenou indiferenční křivkou** zobrazuje běžná rizika. S těmito riziky musí společnost vždy počítat, ale jejich rizikovost je nízká. Do těchto rizik spadá nesprávný výběr projektového týmu, problém s tvorbou objektivních

ukazatelů, nesprávný odhad cílových hodnot a nedodržení časového harmonogramu projektu.

Druhá oblast – **oblast mezi zelenou a červenou indifferenční křivkou** obsahuje rizika závažná, u kterých je nutné, aby je společnost řešila. Mezi rizika, která spadají do této oblasti, patří nedostatečná komunikace a spolupráce, nepochopení konceptu BSC, neefektivně zvolené strategické akce, nepropojení BSC s dalšími činnostmi společnosti.

Třetí oblast – **oblast nad červenou indifferenční křivkou** zahrnuje rizika kritická. Lze si všimnout dvou rizik položených na červené indifferenční křivce. Těmto rizikům je zapotřebí věnovat daleko větší pozornost než předešlým, jelikož jejich rizikovost je vysoká. Jedná se o riziko nesprávně definované strategie, strategických cílů a měřítek a dále o riziko nepropojení strategie a strategických cílů.



Graf 8: Mapa rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Za účelem úspěšné implementace konceptu Balanced Scorecard do systému řízení je zapotřebí věnovat velkou pozornost především rizikům „*nesprávně definované strategie, strategických cílů a měřítek*“ a „*nepropojení strategie a strategických cílů*“. Dále by společnost měla učinit vhodná opatření, jež by vedla k odstranění nebo alespoň omezení těchto rizik.

I po provedení analýzy rizik je zapotřebí dále počítat s vlivem nejrůznějších rizik, která budou po celou dobu projektu na něj působit. Tato rizika se snažit neustále analyzovat, hodnotit a provádět opatření, která zabrání ohrožení existence projektu.

6 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO IMPLEMENTACI BSC DO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Z návrhové části této diplomové práce a z analýzy rizik projektu jsou odvozena závěrečná doporučení pro implementaci konceptu Balanced Scorecard do strategického systému řízení společnosti IZOL94, s.r.o.

Správná implementace metody Balanced Scorecard se neobejde bez patřičného pochopení myšlenky, principu a přínosů její aplikace pro společnost. Je zřejmé, že se společnost nevyhne realizaci důležitých změn v působení na trhu a zejména bude kladen důraz na zapojení a ztotožnění všech zaměstnanců s myšlenkou konceptu BSC. Je tedy nutné komunikovat strategii v rámci celé společnosti, a nejen na úrovni vrcholového vedení. Právě samotní zaměstnanci, pokud jsou dobře motivováni a odměněni za vynaložené úsilí, dokáží proměnit vizi společnosti do skutečné podoby.

Projektový tým bude sestaven alespoň jednou osobou z každého oddělení společnosti, jelikož se koncept bude zavádět celopodnikově. Tento tým musí velmi dobře znát politiku a způsob fungování společnosti, mít přehled o veškerém dění a vývoji společnosti a znát obchodní partnery jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Pro správné pochopení myšlenky konceptu BSC by měli být členové týmu proškoleni a seznámeni se všemi výhodami/nevýhodami zaváděného projektu.

Po přijetí konceptu BSC je zapotřebí neustálé zpětné vazby, která zaměstnancům poskytne veškeré informace o jejich napomáhání společnosti a zvýší to efektivitu implementace projektu. Dále je zapotřebí provádět průběžné vnější a vnitřní analýzy prostředí, aby se zabránilo vzniku rizika, jež by mohlo ohrozit projekt.

V rámci implementace je potřeba vytvářet reporty, resp. interní výkazy a zprávy, které informují společnost o stavu naplnění strategie ale i o přípravě a průběhu fungování celého projektu.

Celý proces implementace konceptu Balanced Scorecard je časově velmi náročný, proto by bylo vhodné rozdělit pracovní dobu členů projektového týmu na dvě části, resp. na vlastní práci (dosud vykonávanou) a práci na projektu. Tím bychom odbourali zbytečnou ztrátu času nad řešením, co daný zaměstnanec v danou chvíli má vykonávat a co nikoliv. Doporučuji například týdenní plánování činností, kde si zaměstnanec stanoví jednotlivé úkoly dle priorit a svůj čas využije efektivně.

Závěrečná doporučení pro společnost IZOL94, s.r.o. je možné shrnout do

následujících bodů:

- docílit shody při formulování strategie společnosti,
- vzájemně pochopit myšlenky vedení a zaměstnanců společnosti,
- efektivně komunikovat strategii v rámci celé společnosti,
- provádět pružnou zpětnou vazbu o výkonnosti procesů,
- provádět pravidelné vnější a vnitřní kontroly okolí a aktualizací,
- vést reporty (interní výkazy a zprávy),
- počítat s časovou náročností.

Na koncept Balanced Scorecard musíme pohlížet jako na součást společnosti, a ne jako na jeden z dalších ukazatelů společnosti.

ZÁVĚR

Předložená diplomová práce se zabývala hodnocením výkonnosti společnosti v období let 2011 až 2015 pomocí metod finanční a strategické analýzy. V návaznosti na provedené analýzy byly navrženy možnosti zlepšení současného stavu prostřednictvím metody Balanced Scorecard. Metoda byla aplikována na společnost IZOL94, s.r.o., která patří k významným prodejcům PVC materiálů a výrobcům zaměřených na svařování, tvarování, řezání, lisování a klempířskou činnost v Královéhradeckém kraji.

Podklady pro zpracování této práce a k naplnění stanovených cílů se staly především odborné publikace, veřejně dostupné výroční zprávy společnosti, interní materiály, osobní konzultace s jednatelem/hlavní účetní společnosti a informace z internetových zdrojů.

V úvodní části byly formulovány cíle vedoucí k řešení problému a metodika zpracování této diplomové práce.

V následující části, která je věnována teoretickým poznatkům, byla osvětlena problematika strategické analýzy pomocí hodnocení obecného okolí využitím SLEPTE analýzy, pro hodnocení oborového okolí Porterův model pěti konkurenčních sil a závěrečné SWOT analýzy. V dalších částech textu byla vysvětlena problematika finanční analýzy, její klasické ukazatele společně s moderním ukazatelem ekonomické přidané hodnoty a dále problematika výkonnosti s důrazem na představení samotného konceptu Balanced Scorecard. Poznatky z této části jsem aplikovala pro zpracování navazující praktické části.

Analytická část práce obsahuje základní údaje o společnosti IZOL94, s.r.o., její historii, organizační strukturu, předmět podnikání a trhy, na kterých působí. Dále jsem za pomoci strategické analýzy identifikovala faktory, které mohou mít vliv na strategii společnosti, resp. na celý koncept Balanced Scorecard. Pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy jsem zhodnotila vývoj finanční situace společnosti v letech 2011-2015. Z provedené strategické a finanční analýzy jsem vyvodila silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti, které byly sumarizovány pomocí analýzy SWOT. Zjistila jsem, že společnost dosahuje přijatelných hodnot, má velice dobré postavení v rámci odvětví a je celkově finančně stabilní, což umožní snadnější zavedení nového systému řízení do společnosti.

Následující část práce se zabývá aplikací konceptu Balanced Scorecard do systému řízení společnosti IZOL94, s.r.o. Nejprve jsem vytvořila organizační předpoklady pro aplikaci této metody, kde byly definovány důležité kroky. Jednalo se o vytvoření projektového týmu, časového harmonogramu projektu (28 týdnů) a předběžný návrh rozpočtu s vyčíslenými náklady na projekt. Následně jsem si ujasnila strategii analyzované společnosti a na základě zjištěných poznatků navrhla samotnou tvorbu konceptu BSC, jeho strategické cíle, měřítko a cílové hodnoty. Vše je vzájemně propojeno ve čtyřech perspektivách a převedeno do grafického nákresu, resp. strategické mapy. V rámci perspektiv bylo vytvořeno celkově 16 strategických cílů a 35 finančních i nefinančních měřítek výkonnosti. Poté jsem každému cíli přiřadila vhodné strategické akce a v závěru této kapitoly navrhla způsob, jakým by měla být metoda BSC do společnosti implementována.

V další části práce jsem zhodnotila přínosy a rizika, které plynou z implementace tohoto konceptu. Nejprve byly definovány přínosy, kde za největší přínos považuji schopnost zvýšit finanční výkonnost společnosti IZOL94, s.r.o., resp. naplnění strategie společnosti. Dalším přínosem je dosažení strategických cílů, které byly v rámci této práce stanoveny. Následně byla identifikována a zhodnocena rizika, která mohou celý projekt ohrozit a stanovena jejich míra dopadu a pravděpodobnost výskytu spolu se zanesením do mapy rizik pro lepší přehled. Dle této mapy společnost rozpozná, jakým rizikům musí věnovat zvláštní pozornost.

V poslední části této práce jsem stanovila závěrečná doporučení pro implementaci konceptu Balanced Scorecard do systému řízení společnosti IZOL94, s.r.o. a na základě těchto informací doporučuji vedení společnosti o její zavedení. Zmíněná metoda přispěje k růstu a dalšímu rozvoji společnosti a naplnění její strategie.

Tímto považuji stanovený cíl diplomové práce za splněný v potřebné kvalitě a věřím, že mnou navrhnuté řešení společnost IZOL94, s.r.o. využije a předložený návrh dopomůže ke zlepšení její finanční výkonnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- (2) WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-24729-24-4.
- (3) KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- (4) HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- (5) VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
- (6) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- (7) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (8) NEUMAIEROVÁ, Inka a Gabriela LECIÁNOVÁ. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu*. Praha: Profess Consulting, 2005, 233 s. ISBN 80-7259-022-7.
- (9) SŮVOVÁ, Helena. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. Praha: Bankovní institut, 1999, 622 s. ISBN 80-7265-027-0.
- (10) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
- (11) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
- (12) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (13) VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

- (14) KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- (15) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- (16) SŮVOVÁ, Helena. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. Praha: Bankovní institut, 1999, 622 s. ISBN 80-7265-027-0.
- (17) IZOL94. O firmě. *Izol94.cz* [online]. ©1994-2016 [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <http://www.isol94.cz/firma>
- (18) JAKUBAL, Vladimír. *Interview*. IZOL94, s.r.o., Soukenická 1183, Rychnov nad Kněžnou 516 01. 25. 1. 2017
- (19) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. ©2012-2015 [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=101702>
- (20) IZOL94. *Interní směrnice*. Rychnov nad Kněžnou: IZOL94, 2016
- (21) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nejnovější údaje: Královéhradecký kraj*. [online]. ©2016 [cit. 2017-01-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xh/1-xh>
- (22) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hlavní makroekonomické ukazatele*. [online]. ©2016 [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
- (23) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj ekonomiky České republiky – v roce 2015*. [online]. ©2016 [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-4-ctvrtleti-2015>
- (24) *Účetní kavárna*. [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016 [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/>
- (25) KROUTIL, Václav a Vladimír JAKUBAL. *Technicko-montážní příručka MULTIPLAN*. Rychnov nad Kněžnou: IZOL94, s.r.o., 2008, 34 s. Dostupné z: http://isol94.cz/dokumenty/#tab_3
- (26) NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing performance and*

- maintaining results* [online]. 2. vyd. New York: Wiley, 2002, 334 s. [cit. 2017-02-28]. ISBN 04-710-7872-7.
- Dostupné z: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BALANCED%20SCORECARD%20Balanced%20Scorecard%20Step-by-Step%20Maximizing%20Performance%20and%20Maintaining%20Results.pdf
- (27) GRADUA-CEGOS. *Finance a ekonomika*. [online]. ©2015 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/finance-a-ekonomika.html>
- (28) VERLAG DASHÖFER. *Odměňování metodou Balanced Scorecard*. [online]. ©1997-2017 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <https://www.kursy.cz/odmenovani-metodou-balanced-scorecard-products01255/>
- (29) KCM CONSULTING. *Vzdělávací a poradenská společnost: Balanced Scorecard*. [online]. ©2017 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: http://www.kcm.cz/skoleni/191_balanced-scorecard.aspx
- (30) MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku pro pokročilé: Hlubší pohled na vybrané problémy*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, ISBN 978-80-86929-80-4.
- (31) MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: Proces ocenění, základní metody a postupy*. 3. uprav. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2011, ISBN 978-80-86929-67-5.
- (32) DAMODARAN, Aswath. *Data: Archives*. [online]. ©2017 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- (33) DAMODARAN, Aswath. *Country Default Spreads and Risk Premiums*. [online]. ©2017 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- (34) MINISTERSTVO FINANCÍ. *IMF-Mezinárodní měnový fond: Makroekonomická predikce*. [online]. ©2017 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce>
- (35) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- (36) ADOScore. *Strategické a výkonnostní řízení* [online]. [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: <http://www.boc-group.com/cz/products/adoscore/>

- (37) Angličtina Řehoř&Řehořová. *Ceník jazykových kurzů*. [online]. [cit. 2017-05-04].
Dostupné z: <http://www.anglictinarehor.cz/cenik-jazykovych-kurzu/>
- (38) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Registr ekonomických subjektů – informace o subjektu*. [online]. ©2013 [cit. 2017-05-10].
Dostupné z: http://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=2004347
- (39) SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
- (40) NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- (41) NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking – mýty a skutečnost*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Balanced Scorecard (1)	32
Obrázek 2: BSC jako strategický rámec (3)	34
Obrázek 3: Bariéry strategické implementace (3)	35
Obrázek 4: Obecný model hodnotového řetězce (3)	39
Obrázek 5: Řetězec příčin a důsledků (3)	40
Obrázek 6: Logo společnosti (17)	44
Obrázek 7: Společnost v roce 1994 (17)	45
Obrázek 8: Společnost v roce 2016 (17)	45
Obrázek 9: Organizační struktura společnosti (17)	46
Obrázek 10: Hydroizolační tvarovky (17)	57
Obrázek 11: Strategická mapa	93

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj tržeb v letech 2011-2015	61
Graf 2: Vývoj obchodní marže a přidané hodnoty v letech 2011-2015	62
Graf 3: Vývoje výsledků hospodaření v letech 2011-2015	63
Graf 4: Ukazatele rentability v letech 2011-2015	64
Graf 5: Ukazatele likvidity v letech 2011-2015	66
Graf 6: Ukazatele aktivity (obratu) v letech 2011-2015	68
Graf 7: Ukazatele aktivity (doby obrátů) v letech 2011-2015	69
Graf 8: Mapa rizik	109

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Měření strategických finančních témat (3)	37
Tabulka 2: Základní údaje o společnosti (19)	44
Tabulka 3: Vývoj devizového kurzu CZK/EUR v letech 2011-2016 (22)	52
Tabulka 4: Vývoj HDP v letech 2011-2016 (22)	53
Tabulka 5: Vývoj inflace v letech 2011-2016 (22)	54
Tabulka 6: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v letech 2011-2016 (22)	54

Tabulka 7: Daňová politika státu v letech 2000-2016 (24)	55
Tabulka 8: Vývoj tržeb v letech 2011-2015	60
Tabulka 9: Vývoj obchodní marže a přidané hodnoty v letech 2011-2015.....	61
Tabulka 10: Vývoj výsledků hospodaření v letech 2011-2015	62
Tabulka 11: Ukazatele rentability	64
Tabulka 12: Ukazatele likvidity.....	65
Tabulka 13: Ukazatele zadluženosti	67
Tabulka 14: Ukazatele aktivity (obratu)	67
Tabulka 15: Ukazatele aktivity (doby obrátů)	68
Tabulka 16: Provozní (výrobní) ukazatele.....	70
Tabulka 17: Ukazatele produktivity práce.....	70
Tabulka 18: Výnosnost desetiletých státních dluhopisů USA (32)	71
Tabulka 19: Průměrná tržní riziková prémie kapitálového trhu USA (32)	71
Tabulka 20: Výpočet RPZ pro ČR a USA (33)	72
Tabulka 21: Odhad inflace pro ČR a USA (34).....	73
Tabulka 22: Odhad parametru RPZ	73
Tabulka 23: Nezádlužené β_N evropských kótovaných podniků - průměry za odvětví (32)	74
Tabulka 24: Výpočet koeficientu β	74
Tabulka 25: Výpočet nákladů na vlastní kapitál (r_e)	75
Tabulka 26: Výpočet ukazatele EVA	75
Tabulka 27: SWOT analýza.....	76
Tabulka 28: Organizační uspořádání projektu.....	78
Tabulka 29: Časový plán implementace metody BSC	80
Tabulka 30: Předběžný rozpočet nákladů spojený s implementací BSC.....	81
Tabulka 31: Porovnání 3 vybraných variant poradenských společností.....	81
Tabulka 32: Vedlejší náklady spojené se školením	82
Tabulka 33: Měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy	95
Tabulka 34: Měřítka a cílové hodnoty zákaznické perspektivy	97
Tabulka 35: Průběh zpracování jednoho kusu výrobku za rok 2015.....	98
Tabulka 36: Měřítka a cílové hodnoty perspektivy interních procesů.....	100
Tabulka 37: Měřítka a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu	102

Tabulka 40: Strategické akce perspektiv BSC.....	103
Tabulka 41: Strategické akce perspektiv BSC - pokračování.....	104
Tabulka 42: Klasifikační stupnice	107
Tabulka 43: Kvalifikace rizik	108
Tabulka 44: Hodnocení rizik	108

SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Vzorec 1: Rentabilita	19
Vzorec 2: Rentabilita celkových aktiv	19
Vzorec 3: Rentabilita vlastního kapitálu.....	20
Vzorec 4: Rentabilita tržeb	20
Vzorec 5: Rentabilita vloženého kapitálu	20
Vzorec 6: Běžná likvidita	21
Vzorec 7: Pohotová likvidita	21
Vzorec 8: Okamžitá likvidita.....	22
Vzorec 9: Celková zadluženost.....	22
Vzorec 10: Koeficient samofinancování.....	23
Vzorec 11: Úrokové krytí	23
Vzorec 12: Doba splácení dluhů	23
Vzorec 13: Dlouhodobé krytí stálých aktiv	24
Vzorec 14: Obrat celkových aktiv	25
Vzorec 15: Obrat stálých aktiv	25
Vzorec 16: Obrat zásob.....	25
Vzorec 17: Doba obratu pohledávek	26
Vzorec 18: Doba obratu závazků.....	26
Vzorec 19: Doba obratu zásob.....	26
Vzorec 20: Mzdová produktivita	27
Vzorec 21: Nákladovost výnosů	27
Vzorec 22: Materiálová náročnost výnosů	27
Vzorec 23: Ukazatele produktivity práce	28
Vzorec 24: Ekonomická přidaná hodnota.....	28

Vzorec 25: Zisk z operativní činnosti po zdanění.....	28
Vzorec 26: Průměrné náklady na kapitál	29
Vzorec 27: Matematický vztah pro model CAPM (30).....	29
Vzorec 28: Upravený matematický vztah pro model CAPM (31)	30
Vzorec 29: Riziková přírážka země (31)	72
Vzorec 30: Koeficient β (31)	73
Vzorec 31: Koeficient β pro cizí kapitál (31)	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha společnosti IZOL94, s.r.o. za období 2011-2015 (v tis. Kč).....	I
Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti IZOL94, s.r.o. za období 2011-2015 (v tis. Kč)	V
Příloha 3: Přehled o peněžních tocích společnosti IZOL94, s.r.o. za období 2011-2015 (v tis. Kč)	VII
Příloha 4: Návrh dotazníku spokojenosti zákazníků.....	IX
Příloha 5: Návrh dotazníku spokojenosti zaměstnanců	XI

Příloha 1: Rozvaha společnosti IZOL94, s.r.o. za období 2011-2015 (v tis. Kč)

		2011	2012	2013	2014	2015
	AKTIVA CELKEM	93 004	92 652	99 582	106 214	106 111
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	16 507	14 048	10 983	9 851	7 943
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.I. 1.	Zřizovací výdaje					
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
3.	Software					
4.	Ocenitelná práva					
5.	Goodwill					
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek					
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek					
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	3 072	2 488	2 509	3 762	4 364
B.II. 1.	Pozemky					
2.	Stavby					
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 974	2 445	2 366	3 618	4 342
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů					
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny					
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	98	43	143	144	22
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek					
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek					
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku					
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	13 435	11 560	8 474	6 089	3 579
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách					
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly					
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	13 435	11 560	8 474	6 089	3 579
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek					
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek					
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					
C.	Oběžná aktiva	76 435	78 550	88 545	96 320	97 610

C. I.	Zásoby	24 504	27 002	23 743	26 259	28 584
C.I. 1.	Materiál	480	645	715	442	830
2.	Nedokončená výroba a polotovary					
3.	Výrobky	582	670	815	881	595
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny					
5.	Zboží	23 442	25 687	22 213	24 936	27 159
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby					
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	784	725	1 174	616	606
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů					
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba					
3.	Pohledávky - podstatný vliv					
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy					
6.	Dohadné účty aktivní					
7.	Jiné pohledávky					
8.	Odložená daňová pohledávka	784	725	1 174	616	606
C. III.	Krátkodobé pohledávky	25 698	30 059	30 098	30 885	33 179
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	25 599	29 992	29 796	30 839	33 168
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba					
3.	Pohledávky - podstatný vliv					
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění					
6.	Stát - daňové pohledávky	1		240	0	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	98	67	62	46	11
8.	Dohadné účty aktivní					
9.	Jiné pohledávky					
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	25 449	20 764	33 530	38 560	35 241
C.IV.1.	Peníze	198	212	116	143	235
2.	Účty v bankách	25 251	20 552	33 414	38 417	35 006
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly					
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek					
D. I.	Časové rozlišení	62	54	54	43	558
D.I. 1.	Náklady příštích období	62	54	53	43	38
2.	Komplexní náklady příštích období					
3.	Příjmy příštích období			1	0	520

		2011	2012	2013	2014	2015
	PASIVA CELKEM	93 004	92 652	99 582	106 214	106 111
A.	Vlastní kapitál	67 894	71 831	73 258	81 839	87 804
A. I.	Základní kapitál	100	100	100	100	100
A.I. 1.	Základní kapitál	100	100	100	100	100
2.	Vlastní akcie a vlastní obchod. podíly					
3.	Změny základního kapitálu					
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.II. 1.	Emisní ážio					
2.	Ostatní kapitálové fondy					
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků					
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností					
5.	Rozdíly z přeměn společností					
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10	10	10	10	10
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	10	10	10	10	10
2.	Statutární a ostatní fondy					
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	64 074	67 784	71 721	72 796	80 553
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	64 074	67 784	71 721	72 796	80 553
2.	Neuhrazená ztráta minulých let					
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	3 710	3 937	1 427	8 933	7 141
B.	Cizí zdroje	25 107	20 819	26 319	24 370	18 299
B. I.	Rezervy	0	0	0	0	0
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky					
3.	Rezerva na daň z příjmů					
4.	Ostatní rezervy					

B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů					
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba					
3.	Závazky - podstatný vliv					
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení					
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy					
6.	Vydané dluhopisy					
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě					
8.	Dohadné účty pasivní					
9.	Jiné závazky					
10.	Odložený daňový závazek					
B. III.	Krátkodobé závazky	25 107	20 819	26 319	24 370	18 299
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	22 558	19 426	24 773	21 972	18 299
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba					
3.	Závazky - podstatný vliv					
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	9	4			
5.	Závazky k zaměstnancům	361	357	389	409	450
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	201	174	218	233	253
7.	Stát - daňové závazky a dotace	1 562	748	935	1 752	1 758
8.	Krátkodobé přijaté zálohy					
9.	Vydané dluhopisy					
10.	Dohadné účty pasivní	115	2			
11.	Jiné závazky	301	108	4	4	38
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
B. V.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé					
2.	Krátkodobé bankovní úvěry					
3.	Krátkodobé finanční výpomoci					
C. I.	Časové rozlišení	3	2	5	5	8
C.I. 1.	Výdaje příštích období	3	2	5	5	8
2.	Výnosy příštích období					

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti IZOL94, s.r.o. za období 2011-2015 (v tis. Kč)

		2011	2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	95 916	98 667	91 009	96 538	103 278
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	78 810	81 852	75 596	80 922	86 436
+	Obchodní marže	17 106	16 815	15 413	15 616	16 842
II.	Výkony	18 698	15 453	19 367	21 413	21 622
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	18 560	15 365	19 217	21 345	21 582
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	138	88	150	68	40
3.	Aktivace					
B.	Výkonová spotřeba	20 559	17 947	20 319	20 037	20 107
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	13 529	10 352	13 059	13 301	12 832
2.	Služby	7 030	7 595	7 260	6 736	7 275
+	Přidaná hodnota	15 245	14 321	14 461	16 992	18 357
C.	Osobní náklady	7 964	8 494	8 523	9 760	9 645
C. 1.	Mzdové náklady	5 862	6 285	6 269	7 132	7 030
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva					
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 938	2 034	2 076	2 375	2 360
4.	Sociální náklady	164	175	178	253	255
D.	Daně a poplatky	12	13	13	14	13
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	824	623	683	895	1 296
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	221	0	375	317	121
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	221		375	317	121
2.	Tržby z prodeje materiálu					
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu					
2.	Prodaný materiál					
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	2 486	676	3 668	- 4 255	- 282
IV.	Ostatní provozní výnosy	262	194	474	407	1 289
H.	Ostatní provozní náklady	203	731	450	307	553
V.	Převod provozních výnosů					
I.	Převod provozních nákladů					
*	Provozní výsledek hospodaření	4 239	3 978	1 973	10 760	8 542
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů					
J.	Prodané cenné papíry a podíly					

VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů					
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
VIII.	Výnosy z krátkodobého fin. majetku					
K.	Náklady z finančního majetku					
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů					
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů					
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)					
X.	Výnosové úroky	524	590	491	385	234
N.	Nákladové úroky					
XI.	Ostatní finanční výnosy	1 323	1 835	1 187	227	686
O.	Ostatní finanční náklady	1 404	1 461	1 838	362	600
XII.	Převod finančních výnosů					
P.	Převod finančních nákladů					
*	Finanční výsledek hospodaření	443	964	-160	250	320
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	972	1 005	386	2 077	1 721
Q. 1.	- splatná	1 238	946	834	1 519	1 711
2.	- odložená	-266	59	-448	558	10
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	3 710	3 937	1 427	8 933	7 141
XIII.	Mimořádné výnosy					
R.	Mimořádné náklady					
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
S. 1.	- splatná					
2.	- odložená					
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)					
***	Výsledek hospodaření za účetní období	3 710	3 937	1 427	8 933	7 141
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	4 682	4 942	1 813	11 010	8 862

Příloha 3: Přehled o peněžních tocích společnosti IZOL94, s.r.o. za období 2011-2015 (v tis. Kč)

		2011	2012	2013	2014	2015
P.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účetního období	22 812	25 449	20 764	33 530	38 560

Peněžní toky z provozní činnosti						
Z.	Účetní HV z běžné činnosti před zdaněním	4 682	4 942	1 813	11 010	8 862

A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	2 565	709	3 485	-3 827	659
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv a pohledávek, umořování OR k nabytému majetku	824	623	683	895	1 296
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv a časového rozlišení	2 486	676	3 668	-4 255	-282
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-221		-375	-82	-121
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku					
A.1.5.	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	-524	-590	-491	-385	-234
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před změnami prac. kapitálu a mim. položkami	7 247	5 651	5 298	7 183	9 521

A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	-3 190	-11 817	5 388	-1 838	-10 842
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-4 820	-5 028	-3 467	3 239	-2 481
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	2 084	-4 291	5 596	-2 561	-6 036
A.2.3.	Změna stavu zásob	-454	-2 498	3 259	-2 516	-2 325
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	4 057	-6 166	10 686	5 345	-1 321

A.3.	Nákladové úroky					
A.4.	Výnosové úroky	524	590	491	385	234
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky za minulá období	-395	-945	-1 168	-666	-1 789
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy					
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	4 186	-6 521	10 009	5 064	-2 876

Peněžní toky z investiční činnosti						
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-2 253	-39	-704	-2 383	-1 898
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	221		375	317	121
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	483	1 875	3 086	2 385	2 510
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-1 549	1 836	2 757	319	733

Peněžní toky z finanční činnosti						
C.1.	Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků					
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky				-353	-1 176
C.2.1.	Zvýšení peněžních prostředků z titulu zvýšení ZK, event. rezervního fondu					
C.2.2.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům				-353	-1 176
C.2.3.	Peněžní dary a dotace do VK (mimo dotace na pořízení DM)					
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky					
C.3.	Přímé platby na vrub fondů					
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	0	0	0	-353	-1 176

F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků a ekvivalentů	2 637	-4 685	12 766	5 030	-3 319
-----------	--	--------------	---------------	---------------	--------------	---------------

R.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci účetního období	25 449	20 764	33 530	38 560	35 241
-----------	---	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Příloha 4: Návrh dotazníku spokojenosti zákazníků

Vážený zákazníku,

věnujte prosím několik minut svého času na vyplnění krátkého dotazníku, který slouží ke zjištění Vaší spokojenosti s našimi produkty a službami. Vyplnění dotazníku nezabere více jak pět minut a získané odpovědi mohou pomoci při zlepšení služeb pro Vás.

Pomocí bodů ohodnoťte na kolik jste spokojeni s danou oblastí a vždy vyberte pouze jednu z nabízených odpovědí.

1	Zcela nespokojen
2	Nespokojen
3	Částečně spokojen
4	Spokojen
5	Zcela spokojen

Spokojenost s produkty

1) Na kolik jste spokojeni s rozsahem nabízených produktů?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2) Na kolik jste spokojeni s cenou produktu?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3) Na kolik jste spokojeni s kvalitou produktu?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4) Na kolik jste spokojeni s termínem dodání produktu?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Spokojenost s komunikací

1) Na kolik jste spokojeni s poskytnutím odpovědí na Vaše dotazy?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2) Na kolik jste spokojeni s rychlostí reakce na Vaši nezávaznou objednávku?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3) Na kolik jste spokojeni s ochotou našich zaměstnanců řešit Vaše nestandardní požadavky?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4) Na kolik jste spokojeni s celkovou úrovní komunikace?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Spokojenost s vyřízením reklamací

1) Na kolik jste spokojeni s přístupem našich zaměstnanců při vyřízení reklamace?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2) Na kolik jste spokojeni s rychlostí vyřízení reklamace?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3) Na kolik jste spokojeni s přístupem řidičů při předání Vaší objednávky?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Příloha 5: Návrh dotazníku spokojenosti zaměstnanců

Vážení zaměstnanci,

touto cestou si Vás dovoluujeme požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který slouží ke zjištění Vaší spokojenosti v zaměstnání. Za vyplnění dotazníku, který nezabere víc jak pět minut, Vám velice děkujeme.

Pomocí bodů ohodnoťte na kolik jste spokojeni s danou oblastí. Vždy vyberte pouze jednu z nabízených možností.

1	Zcela nespokojen
2	Nespokojen
3	Částečně spokojen
4	Spokojen
5	Zcela spokojen

- 1) Na kolik jste spokojeni se svojí pozicí v podniku?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 2) Na kolik jste spokojeni s komunikací se svým nadřízeným?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 3) Na kolik jste spokojeni s pracovním klimatem (hluk, výpary, teplota, manipulační prostor)?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 4) Na kolik jste spokojeni se vztahy na pracovišti?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 5) Na kolik jste spokojeni se svojí mzdou?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 6) Na kolik jste spokojeni s firemními benefity?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 7) Na kolik jste spokojeni s možností vzdělávání?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 8) Na kolik jste spokojeni s podnikovou strategií?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 9) Na kolik jste spokojeni s možností zapojit se do dění v podniku?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5