

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Jakub Chaloupka

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ

PŘÍSTUP K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI VE FIRMĚ SOR LIBCHAVY, SPOL.
S R. O.

Jakub Chaloupka

Bakalářská práce
2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub CHALOUPKA**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Přístup k měření výkonnosti ve firmě SOR Libchavy, spol. s r. o.**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod (cíl práce, metody zpracování)

1. Řízení výkonnosti podniku
2. Metody používané pro měření výkonnosti podniku
3. Charakteristika firmy SOR Libchavy, spol. s r. o.
4. Aplikace zvolené metody (Balanced Scorecard) ve firmě SOR Libchavy, spol. s r. o.
5. Zhodnocení vybrané metody, návrhy a doporučení
6. Závěr
7. Použitá literatura
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- FIBÍROVÁ, Jana. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha : Aspi, 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X.
HORVÁTH & PARTNERS. Balanced scorecard v praxi. 1. vyd. Praha : Profess Consulting, 2004. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
KAPLAN, Robert S. Balanced Scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku. Marek Šusta. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 267 p. ISBN 80-7261-032-5.
ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. Měření výkonnosti firem. 1. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita, 2004. 138 s. ISBN 80-7043-258-6.
UČEŇ, Pavel. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 190 s. Expert. ISBN 978-80-247-2472-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michaela Stříteská**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **18. června 2008**
Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci použil, jsou uvedeny v seznamu literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle §60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 15. 8. 2009

Jakub Chaloupka

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za cenné rady, informace a odborné vedení při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat Františku Šemíkovi, hlavnímu ekonomovi společnosti SOR Libchavy, spol. s r.o. za ochotu, čas a poskytnuté informace k bakalářské práci

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou systému řízení výkonnosti společnosti. Cílem je vytvořit návrh pro implementaci systému Balanced Scorecard pro podnik SOR Libchavy, spol. s r.o. V první části práce jsou popsány metody finanční analýzy a samotný systém Balanced Scorecard. Druhá část má za úkol představit vybraný podnik a vytvořit návrh strategického systému řízení výkonnosti pro případnou implementaci. Poslední kapitola je věnována zhodnocení a případným návrhům a doporučením.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategický management, měření výkonnosti, Balanced Scorecard, finanční analýza, SOR Libchavy, spol. s r.o.,

TITLE

Approach to performance measurement in company SOR Libchavy, Ltd

ANNOTATION

This bachelor thesis is focusing on the systems of managing the productivity of the company. The aim is to create a project for the implementation of the system Balanced Scorecard in the company SOR Libchavy, spol. s.r.o. The first part contains the descriptions of the methods of the financial analysis as well as the system Balanced Scorecard itself. The second part is introducing the above mentioned company and describes the suggestion of the strategic system of managing the productivity of the company and its possible implementations. The last part is dealing with the evaluating and possible suggestions and recommendations.

KEYWORDS

Strategic management, performance measurement, Balanced Scorecard, financial analysis, SOR Libchavy, Ltd.

SEZNAM ZKRATEK

BSC – Balanced Scorecard

CF – Cash-Flow

CFROI - Rentabilita investic založená na peněžních tocích (Cash Flow Return on Investment)

EAT – Zisk po zdanění (Earnings after Taxes)

EBIT – Zisk před úroky a zdaněním (Earnings before Interest and Taxes)

EBT – Zisk před zdaněním (Earnings before Taxes)

EVA - Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)

HPCF – Hrubé provozní cash-flow

HNA – Hodnota neodepisovaných aktiv

IRR – Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return)

MVA – Tržní přidaná hodnota (Market Value Added)

NOPAT - Čistý provozní zisk (Net Operating Profit After Taxes)

ROA – Výnosnost aktiv (Return on Assets)

ROCE – Výnosnost užitého kapitálu (Return On Capital Employed)

ROE – Výnosnost vlastního jmění (Return on Equity)

ROS – Výnosnost tržeb (Return On Sales)

SHI – Současné hrubé investice

VK – vlastní kapitál

WACC – Vážený průměr nákladů podniku na použité zdroje kapitálu (Weighted Average Cost of Capital)

Obsah

ÚVOD	10
1. ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	11
1.1 Systém řízení výkonnosti	11
1.2 Výkonnost podniku	12
2. PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	13
2.1 Tradiční metody finanční analýzy	13
2.1.1 Ukazatele rentability (Profitability Ratios).....	14
2.1.2 Ukazatele likvidity.....	15
2.1.3 Ukazatele aktivity	16
2.1.4 Ukazatele zadluženosti	17
2.2 Nové metody finanční analýzy	18
2.2.1 EVA – Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added).....	18
2.2.2 MVA – Tržní přidaná hodnota (Market Value Added).....	20
2.2.3 CFROI - Rentabilita investic založená na peněžních tocích (Cash-flow Return on Investment)	21
2.2.4 Benchmarking.....	22
2.3 Balanced Scorecard – BSC.....	24
Finanční perspektiva	25
Zákaznická perspektiva.....	26
Perspektiva interních procesů	28
Perspektiva učení se a růstu	29
2.3.1 Tvorba a implementace BSC do podnikové praxe	29
3. CHARAKTERISTIKA FIRMY SOR LIBCHAVY SPOL. S R.O.	31
3.1. Základní informace o společnosti.....	31
3.2. Organizační struktura společnosti	31
3.3. Výrobní program	32
3.4. Dodavatelé a odběratelé.....	33
3.5. Konkurence.....	33
4. NÁVRH SOUBORU MĚŘÍTEK PRO METODU BALANCED SCORECARD V PODNIKU SOR LIBCHAVY SPOL. S R.O.	34
4.1. Finanční perspektiva.....	34
4.2. Zákaznická perspektiva	38
4.3. Perspektiva interních procesů.....	40
4.4. Perspektiva učení se a růstu.....	42
5. ZHODNOCENÍ PROVÁDĚNÉ METODY, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	45

6. ZÁVĚR	47
POUŽITÁ LITERATURA	49
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	50
SEZNAM PŘÍLOH	51

Úvod

Častým přáním investorů a vlastníků společnosti je mít k dispozici rychle aktuální údaje o ekonomické situaci. Nejčastěji je zájem investorů ubírán k tomu, zda podnik adekvátně zvyšuje svoji hodnotu a posiluje svoje postavení na trhu. Tím by byl zajištěn výnos z investice, který společnosti poskytl.

Ekonomická výkonnost společnosti se posuzuje různě. V českých podmínkách stále převládá trend tuto výkonnost posuzovat pomocí tradičních metod finanční analýzy, k níž jsou často využívány základní finanční ukazatele, které mohou situaci společnosti zkruslovat. Finanční ukazatele dávají představu obchodním partnerům o tom, jak je společnost finančně stabilní a na základě těchto údajů se rozhodují a realizují případné kroky v obchodním styku. V dnešní době již tato měřítka nestačí a manažeři postupně ve společnostech a organizacích začínají využívat nové, moderní metody strategického řízení, které zahrnují nejen tradiční metody finanční analýzy, ale také koncepce, které využívají nefinanční ukazatele.

Pro udržení a posílení pozice společnosti na trhu je nezbytné vymezení vize a strategie, kterou se společnost chce ubírat. Tyto prvky je nutné zakomponovat do systému strategického řízení společnosti. K tomuto manažerům může dopomoci metoda Balanced Scorecard. Tento koncept byl vyvinut profesory Robertem Kaplanem a Davidem Nortonek na harvardské univerzitě v Americe na počátku devadesátých let. Tento systém byl zpočátku využíván pro měření výkonnosti společnosti, ale postupem času byl modifikován na nový model strategického řízení společnosti.

Cílem této bakalářské práce je návrh aplikace metody Balanced Scorecard pro společnost SOR Libchavy spol. s r.o. Vzhledem k rozsahu práce není možné provést celou aplikaci metody, proto je cílem práce základní návrh metody BSC tak, aby společnost případně měla při implementaci elementární východisko při stanovování cílů a měřítek. První část práce je zaměřena na pojem systém řízení výkonnosti, který je nezbytné vymezit a oddělit od pojmu systém měření výkonnosti. V druhé kapitole práce jsou rozpracovány tradiční, jakožto i nové a moderní metody finanční analýzy. Poslední část druhé kapitoly definuje a vysvětluje podstatu konceptu Balanced Scorecard. Ve třetí kapitole je část praktická, kde je charakterizován podnik SOR Libchavy spol. s r.o., na který je v následující kapitole vytvořen návrh souboru měřítek pro koncept Balanced Scorecard. V závěrečné části práce je uvedeno hodnocení, návrhy a doporučení, které by případně vedly k úspěšné aplikaci a realizaci metody BSC v podniku.

1. Řízení výkonnosti podniku

Náročné konkurenční prostředí a stálý tlak a požadavky akcionářů nutí manažery přemýšlet o zefektivnění ekonomické výkonnosti společnosti. K tomuto manažerům dopomáhá efektivní organizace a vhodný systém řízení výkonnosti podniku. Je důležité vymezit a oddělit od sebe pojmy systém měření a systém řízení výkonnosti.

1.1 Systém řízení výkonnosti

Systém řízení výkonnosti podniku je nástroj, který promítá hlavní parametry ze všech podsystémů řízení, jako je například finanční řízení, řízení obchodu, technologických procesů, lidských zdrojů, apod. do celkové soustavy ukazatelů pro řízení činností procesů a organizačních jednotek. Systém řízení výkonnosti také poskytuje zdroj informací pro hodnocení manažerů a ostatních pracovníků společnosti. [6]

Další definice podle J. Conradie říká, že v širším pojetí lze řízení výkonnosti definovat jako strategický přístup k managementu, který využívá určité postupy, nástroje a techniky mající využití při pravidelném plánování, monitorování, měření a následném hodnocení výkonnosti organizace na základě určených měřítek a cílů vedoucích k vyšší efektivnosti a účinnosti. [1]

Dalším nutným krokem je zajistit provázanost podnikové strategie s cíly akcionářů, operativním řízením společnosti a hodnocením výkonu zaměstnanců. Tyto složky musí tvořit integrovaný systém, čehož je velmi složité docílit. Mezi největší problémy neefektivního řízení společnosti patří zejména: [9]

- nesouhra podnikových cílů a strategií
- dlouhodobá strategie není provázána s operativním plánováním
- orientace řízení výkonnosti společnosti na krátkodobé cíle
- nedostatečná provázanost informací, které jsou vedeny samostatně
- neexistence integrity systému řízení výkonnosti se systémem odměňování a hodnocení výkonu zaměstnanců potažmo i jejich motivací
- není jasně stanovena odpovědnost manažerů za plnění podnikových cílů
- není zajištěna komunikace pracovníků a nejsou sladěny individuální cíle a strategické úkoly [9]

1.2 Výkonnost podniku

Nyní je zapotřebí vymezit pojmy výkonnost a měření výkonnosti. Měření výkonnosti je jednou z hlavních složek řízení výkonnosti.

Pojem výkonnost podniku je často chápán jako schopnost společnosti co nejlépe zhodnotit investice, které jsou do podniku vloženy. Což znamená, že výkonný podnik je pouze ten, s dobrým hospodářským výsledkem. Výkonnost podniku je téma velmi aktuální a okruh subjektů, kteří výkonnost podniku sledují je široký. Jsou to zejména vlastníci, manažeři, věřitelé, investoři, zákazníci a dodavatelé.

Podle M. Šuláka a E. Vacíka je nutné výkonnost vymezit z pohledu vlastníka, manažera a zákazníka:

Vlastníci mají za cíl dosáhnout zhodnocení vloženého kapitálu v co největší míře za krátkou dobu, což je posuzováno měřítky ROI, EVA a cenou akcie. [10]

Manažer chápe vysokou výkonnost podniku tehdy, když prosperuje, má stabilní podíl na trhu, nízké náklady, věrné zákazníky a rentabilní hospodaření. Měřítkem pro tyto schopnosti je rychlost, za kterou je podnik schopen reagovat na změny vnějšího prostředí a na vznik nových příležitostí na trhu. [10]

Podle zákazníka je výkonný podnik takový, který je schopen předvídat a uspokojovat jeho potřeby. Musí také nabídnout kvalitní produkt za cenu, kterou je zákazník ochoten zaplatit. Zákaznická kritéria jsou tedy cena, dodací lhůta a kvalita. [10]

2. Přístupy k měření výkonnosti podniku

Systemů pro měření výkonnosti je v dnešním světě celá řada. Výkonnost podniku můžeme měřit pomocí čistě ekonomicko-finančních metod, nebo pomocí moderních přístupů, jako je například Balanced Scorecard. V každém podniku probíhá nespočet procesů a jevů, které jsou ovlivňovány jak vnějšími, tak vnitřními faktory. Každý podnik je zcela jiný a musí k těmto faktorům přihlížet i při výběru metody pro měření jeho výkonnosti. Ohled musí brát i na objektivitu, přesnost a vypovídací schopnost metody. Podnik se nemusí bránit ani výběru více metod zároveň.

2.1 Tradiční metody finanční analýzy

Pro zjištění stavu finanční situace podniku se často používá finanční analýza. Finanční analýza slouží pouze jako diagnostický nástroj, není to prostředek, který by zajistil změnu nepříznivého stavu. Finanční analýza velmi úzce spolupracuje s finančním účetnictvím. Má velmi nízkou vypovídací schopnost, pokud se posuzuje pouze za jedno období. Je třeba analyzovat více období a zohledňovat trendy.

Finanční analýza interní: vstupními daty jsou kalkulace, evidence, finanční a manažerské účetnictví. Interní finanční analýza si klade za cíl porovnat skutečnost s plánem, zhodnotit likviditu společnosti a porovnat výsledky s konkurenčními podniky.

Finanční analýza externí: vstupními daty pro externí finanční analýzu jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát, cash-flow. Realizují ji externí subjekty jako obchodní partneři, banky, investoři apod. Cílem je zjistit spolehlivost a investiční potenciál podniku.

Základní postup při realizování finanční analýzy:

- výpočet ukazatele
- zhodnocení ukazatele za pomoci různých metod
- porovnání ukazatele s dlouhodobými trendy či odvětvovými průměry
- návrh na případná opatření

Základní rozborové techniky finanční analýzy:

- Procentuální rozbor
 - technika, při které se vypočítá procentní podíl vybraných položek v rozvaze na aktivech a položek z výkazu zisku a ztrát na tržbách (výnosech). Tímto

způsobem můžeme pozorovat změny ve struktuře jednotlivých položek účetních výkazů. Tato analýza je nazývána vertikální.

- Horizontální analýza porovnává ukazatele s ohledem na časové hledisko. Můžeme tak porovnávat hodnoty například hospodářského výsledku oproti minulým létům. Čím delší časovou řadu máme, tím lze lépe odhadnout budoucí trend a vyvozovat patřičná opatření.
- Poměrová analýza
 - poměrové finanční ukazatele se konstruuji jako podíl dvou absolutních ukazatelů a je možné je komparovat s ostatními podniky, nebo v rámci průměru odvětví. Do základní skupiny poměrových ukazatelů řadíme:
 - ukazatel rentability
 - ukazatel likvidity
 - ukazatel aktivity
 - ukazatel zadluženosti
 - ukazatel kapitálového krytí

Tyto ukazatele se mohou uspořádat do dvou soustav:

- paralelní soustava: podstatou je vnímání všech ukazatelů, jako rovnocenných. Podnik musí být dlouhodobě rentabilní, likvidní, ale i přiměřeně zadlužený pro jeho perspektivní existenci.
- pyramidová soustava: účelem je rozklad syntetického ukazatele, vybraného za určitým účelem analýzy. Smyslem je poukázat na změny vrcholového ukazatele a analyzovat činitele majících vliv na vrchol.

2.1.1 Ukazatele rentability (Profitability Ratios)

Ukazatele rentability lze též označit jako ukazatele výnosnosti či návratnosti. Konstrukce je zpravidla jako poměr výstupu k určité základně, což je možné interpretovat jako: Kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele.

- rentabilita investovaného kapitálu
 - kolik provozního hospodářského výsledku před úroky a zdaněním podnik dosáhl z 1 Kč investované věřitelem [6]

$$ROCE = \frac{EBIT}{VK + rezervy + dlouhodobé závazky + dlouhodobé bankovní úvěry}$$

- rentabilita aktiv
 - jeden z klíčových ukazatelů
 - poměruje zisk s celkovými investovanými aktivy

$$ROA = \frac{EAT}{aktiva} \quad \text{nebo} \quad ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

Druhý typ formulace ukazatele je komplexnější, protože využívá zisku před zdaněním, což zohledňuje legislativní změny v daňovém zatížení zisku.

- rentabilita vlastního kapitálu
 - kolik čistého zisku připadá na 1 Kč investovaného kapitálu akcionářem

$$ROE = \frac{EAT}{VK}$$

- rentabilita tržeb
 - kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby\ z\ prodeje\ vlastních\ výrobků\ a\ služeb + tržby\ z\ prodeje\ zboží}$$

2.1.2 Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost podniku transformovat svá aktiva na peněžní prostředky, co nejrychleji tak, aby byl podnik schopen včas plnit své splatné závazky. Nejvíce likvidními jsou peněžní prostředky. Naopak nejméně likvidní jsou stálá aktiva (budovy, stavby, pozemky). S likviditou souvisí i pojem solventnost, který lze definovat jako schopnost podniku hradit včas své splatné závazky. Pokud hovoříme o podniku jako o dlouhodobě nelikvidním, pak se dostává do platební neschopnosti a je insolventní. [7]

Likviditu vyjadřují tři základní ukazatele, lišící se složkou majetku použitou při výpočtu.

- Běžná likvidita (Current Ratio)

Běžná likvidita měří platební schopnost podniku. Vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Z toho důvodu tento ukazatel zajímá především věřitele. V čitateli jsou všechna oběžná aktiva a ve jmenovateli krátkodobé závazky (splatné do jednoho roku). Optimální hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 - 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- Pohotová likvidita (Quick Ratio)

Pohotová likvidita byla zkonstruována na základě vyloučení nejméně likvidní části aktiv, kterými jsou zásoby. Optimum je v rozmezí 1 – 1,5.

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- Hotovostní likvidita (Cash Ratio)

Hotovostní likvidita měří nejlépe schopnost podniku hradit své právě splatné závazky. V čitateli jsou nejvíce likvidní položky oběžných aktiv.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Mezi peněžní prostředky řadíme peníze na běžných účtech, peníze v pokladnách, a také volně obchodovatelné cenné papíry a šeky.

2.1.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou využívány především pro efektivní řízení aktiv. Podnik jich musí mít optimální množství. Při větším, než optimálním množství, podniku vznikají zbytečné náklady spojené s vázaností kapitálu na podnik. Když má podnik aktiv méně, přichází nižší tržby.

Jeden z nejpoužívanějších ukazatelů je obrat zásob. [7]

- Obrat zásob (Inventory Turnover Ratio)

Obrat zásob měří, kolikrát je položka zásob během sledovaného období (zpravidla 1 rok) naskladněna. Čím je hodnota vyšší, tím jsou menší náklady na skladování.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

- Doba obratu zásob

Doba obratu zásob udává počet dnů, kdy jsou zásoby vázány v podniku. Obecně platí, že čím je doba obratu zásob kratší, tím je hospodaření se zásobami efektivnější.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365}$$

- Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek stanovuje časové období, po které podnik čeká na platby od svých odběratelů. Opět platí, že čím nižší je tento ukazatel, tím lépe je podnik schopen hospodařit. Naopak, při vyšší hodnotě u tohoto ukazatele, podnik poskytuje svým obchodním partnerům úvěr. Zde hrozí riziko dočasné ztráty likvidity a nutnost překlenovacího úvěru.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{roční tržby}/365}$$

- Obrat stálých aktiv

Tento ukazatel hodnotí efektivnost a intenzitu využívání budov, zařízení, strojů. Vyjadřuje, kolik jednotek tržeb připadá na jednotku stálých aktiv. Nižší hodnoty, než je odvětvový průměr poukazují na nízké využívání výrobních kapacit a současně by mělo dojít k omezení investic.

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{stálá aktiva v zůstatkové ceně}}$$

2.1.4 Ukazatele zadluženosti

V dnešní době je nemyslitelné, aby podnik financoval všechny svá aktiva pouze z vlastních zdrojů. Na druhou stranu podnik nemůže k financování využívat pouze cizí kapitál. K použití cizího kapitálu podnik motivuje zejména jeho relativní levnost, což plyne z vlastnosti úroků, které mohou být započítány do daňově uznatelných nákladů. Cizí a vlastní kapitál musí být v podniku vyvážen s ohledem na obor podnikání, stabilitě zisku a výkonnosti podniku.

Základní ukazatelem je zadluženost. [7]

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{celkový cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Optimální hodnota by měla být 40% - 60%. Čím je hodnota vyšší, tím se zvyšuje riziko podnikání.

Dalším ukazatelem je ukazatel úrokového krytí. Vypovídá o tom, kolikrát zisk převyšuje úrokové platby. Pokud je hodnota ukazatele rovna jedné, znamená to, že všechny vyprodukovaný zisk jde na placení úroků za cizí kapitál.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{placené úroky}}$$

Klasické finanční ukazatele jsou často kritizovány pro svou přílišnou orientaci na minulost. Dalšími nevýhodami jsou například nezohlednění daňových podmínek a míry inflace, neschopnost předvídat budoucí vývoj a problémem může být také chybná interpretace zjištěných výsledků. Tyto nedostatky vedou k sestavování nových, efektivnějších a moderních metod tak, aby byly komplexní a postihly širší škálu podnikových procesů.

2.2 Nové metody finanční analýzy

2.2.1 EVA – Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)

EVA je metoda zavedená v roce 1991 společností Stern Stewart & Co. Metoda je založená na ekonomickém zisku, který lze vyjádřit jako rozdíl výnosů a ekonomických nákladů, do nichž jsou započítány náklady na cizí a vlastní kapitál. [6]

Základní vzorec pro výpočet:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} * \text{C}$$

NOPAT, neboli čistý provozní zisk (Net Operating Profit After Taxes) vypočítáme jako:

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} * (1 - t), \text{ kde } t \text{ je sazba daně z příjmu právnických osob.}$$

Čistý provozní zisk bývá upraven o položky, které mohou být účetně zařazeny mezi provozní, ale přímo nesouvisí s hlavní provozní činností podniku. Např.: náklady na výzkum a vývoj, náklady na rekvalifikaci zaměstnanců, zisky z mimořádného prodeje dlouhodobého hmotného majetku a zásob.

C - představuje investovaný kapitál. Je to hodnota všech finančních zdrojů investovaných do podniku. Na investovaný kapitál lze hledět ze dvou hledisek: [6]

- 1. hledisko: součet stálých provozních aktiv v zůstatkových cenách a provozního kapitálu.
 - $C = \text{dlouhodobý majetek} + \text{čistý pracovní kapitál}$
- 2. hledisko: součet účetní hodnoty vlastního kapitálu a úročených závazků
 - $C = \text{pasiva} - \text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů}$

Každé hledisko na investovaný kapitál je jiné, ale díky bilanční rovnosti je hodnota shodná.

WACC – průměrné náklady kapitálu; náklady na investovaný dlouhodobý kapitál [6]

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

r_d – náklady na cizí kapitál (úroková míra)

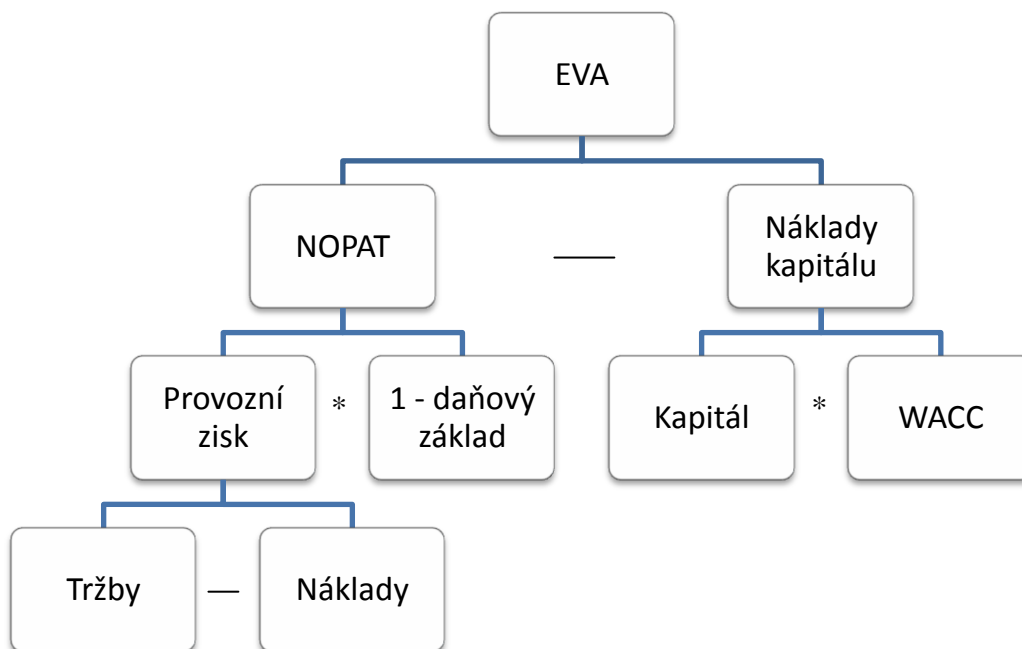
t – sazba daně z příjmu právnických osob

D – cizí kapitál (Debt)

C – investovaný kapitál

r_e – náklady na vlastní kapitál

E – vlastní kapitál (Equity)



Obrázek 1: Rozklad EVA

Zdroj: Přepracováno dle: ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem. 1. vyd.* Plzeň : Západočeská univerzita, 2004. 138 s. ISBN 80-7043-258-6. Str. 69

Způsoby zvyšování hodnoty EVA:

- růst výnosů a současný pokles nákladů vyvolá vyšší provozní zisk a vyšší produktivitu
- změna struktury kapitálu ve smyslu zvýšení podílu cizího kapitálu
- prodej složek podniku, které ho zatěžují a snižují jeho hodnotu

Jestliže se hodnota ukazatele pohybuje v kladných číslech, můžeme říct, že podnik vytvořil novou hodnotu. V praxi lze tvrdit, že ekonomická přidaná hodnota se rovná rozdílu mezi čistým provozním ziskem a vyplaceným dividendům akcionářům a úrokům věřitelů.

2.2.2 MVA – Tržní přidaná hodnota (Market Value Added)

Ukazatel MVA hodnotí podnik z hlediska jeho tržní hodnoty. MVA definujeme jako rozdíl tržní ceny vlastního kapitálu a velikosti investovaného kapitálu. Pokud hodnota tržní ceny vlastního kapitálu převyšuje hodnotu investovaného kapitálu, pak podnik vytváří novou hodnotu. MVA naznačuje, jak investoři hodnotí chování podniku a jeho vývoj. Pokud investor očekává větší výnosnost, či nízké riziko, pak skupuje akcie a jejich kurz stoupá. V opačném případě, kdy investoři shledávají držení akcií jako rizikové, nebo méně výnosné, tak kurz těchto akcií klesá. MVA tedy udává, jak je podnik oceněn trhem. [10]

$$MVA = \sum_{i=1}^n \frac{EVA_i}{(1 + WACC)^i}$$

Kde:

- **MVA.....tržní přidaná hodnota**
- **EVA.....ekonomická přidaná hodnota**
- **n.....počet prognózovaných let**
- **WACC.....vážené náklady kapitálu**

Ze vzorce vyplývá, že klíčová je maximalizace ukazatele EVA. Ekonomická přidaná hodnota tedy ovlivňuje ukazatel MVA. Nevýhodou ukazatele MVA je, že nebere v potaz podniky, které nejsou kótovány na veřejném akciovém trhu. Podmínkou dobré vypovídací schopnosti ukazatele je dobře fungující kapitálový trh.

2.2.3 CFROI - Rentabilita investic založená na peněžních tocích (Cash-flow Return on Investment)

Metoda CFROI využívá vnitřního výnosového procenta a řadí se mezi nejkompexnější měřítka výkonnosti podniku. CFROI porovnává vnitřní výnosové procento s průměrnými náklady kapitálu. Po mnohých úpravách se vzorec CFROI dnes používá ve tvaru: [10]

$$\sum_{t=1}^n \frac{HPCF}{(1 + IRR)^t} + \frac{HNA}{(1 + IRR)^n} - SHI = 0$$

Kde:

- **HPCF.....hrubé provozní cash-flow** (NOPAT + opotřebení a amortizace + ostatní nepeněžní položky)
- **HNA.....hodnota neodepisovaných aktiv** (oběžná aktiva – krátkodobé závazky + pozemky + ostatní neodepisovaná aktiva)
- **SHI.....současné hrubé investice** (celková aktiva – krátkodobé závazky + akumulované nepeněžní náklady + vliv inflace)
- **IRR.....vnitřní výnosové procento**
- **n.....životnost aktiva**

K zavedení ukazatele CFROI vedl zejména výrazný rozdíl mezi účetní a ekonomickou výkonností. Proto je CFROI zaměřen na peněžní toky, které se považují za přesnější ukazatele než výnosy.

Výpočet ukazatele CFROI je opřen o vnitřní výnosové procento z investice, které představuje úrokovou míru, při které je čistá současná hodnota budoucích příjmů z investice rovna kapitálovým výdajům na investici a o stanovení současné hodnoty.

Vnitřní výnosové procento (IRR) vypočítáme: [10]

$$\text{Kapitálový výdaj} = \sum_{n=1}^N \frac{CF}{(1 + i)^n}$$

Kde:

- CF - provozní peněžní tok
- n - ekonomická životnost odepisovaných provozních aktiv
- i - náklady kapitálu (WACC)

Porovnání CFROI s kapitálovými náklady

$$CFROI_{spread} = CFROI - WACC$$

Pokud je hodnota čistého CFROI kladná, pak vnitřní výnosové procento převýšilo náklady na kapitál. Znamená to, že podnik vytvořil novou hodnotu pro své akcionáře. V opačném případě došlo ke snížení hodnoty podniku. Výhodou tohoto ukazatele je jeho přesnost, která je vykoupena složitější konstrukcí a náročností na vstupy.

2.2.4 Benchmarking

Benchmarking je proces, který firma může využít při analýze postavení v konkurenčním prostředí. Tento pojem zavedla společnost Xerox Corporation v 80. letech 20. století. Slovo benchmark znamená měření vztažené k určitému bodu, zatímco benchmarking je proces měření.

Definice podle International Benchmarking Clearinghouse: „*Benchmarking je proces neustálého srovnávání a měření organizace s vůdčími firmami kdekoli na světě, s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout a realizovat aktivity, vedoucí ke zlepšení své vlastní aktivity.*“

Robert C. Camp definuje benchmarking jako hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům.

Při praktickém využití benchmarkingu existují 2 přístupy. [3]

- **Výkonový benchmarking** má za úkol srovnání relativní výkonnosti určitých parametrů pomocí vybraných měřítek. Je tedy založen na datech, která se srovnávají nejčastěji s konkurencí. Výkonový benchmarking by měl odpovědět na otázku, co zlepšit a nikoli jak zlepšit. Hledá rozdíly mezi výkonností a lokalizuje místa, kde se firma musí zlepšit.
- **Procesní benchmarking** naopak odpovídá na otázku jak se zlepšit a dosáhnout nejlepších výsledků. Pátrá po příčinách, které vedou k nedostatečným výsledkům. Srovnávání a měření se nejčastěji realizuje oproti těm nejlepším firmám v daném oboru.

Benchmarking lze rozdělit na 4 základní typy. [3]

1) Interní benchmarking

- Interní benchmarking má za úkol srovnat postupy uvnitř jedné firmy.

Využívá se především u firem s více pobočkami a u nadnárodních organizací.

2) Externí (konkurenční) benchmarking

- Úkolem tohoto typu benchmarkingu je porovnat procesy a metody s konkurenčními organizacemi. Tuto studii by měla provádět třetí, nezávislá strana.

3) Funkční benchmarking

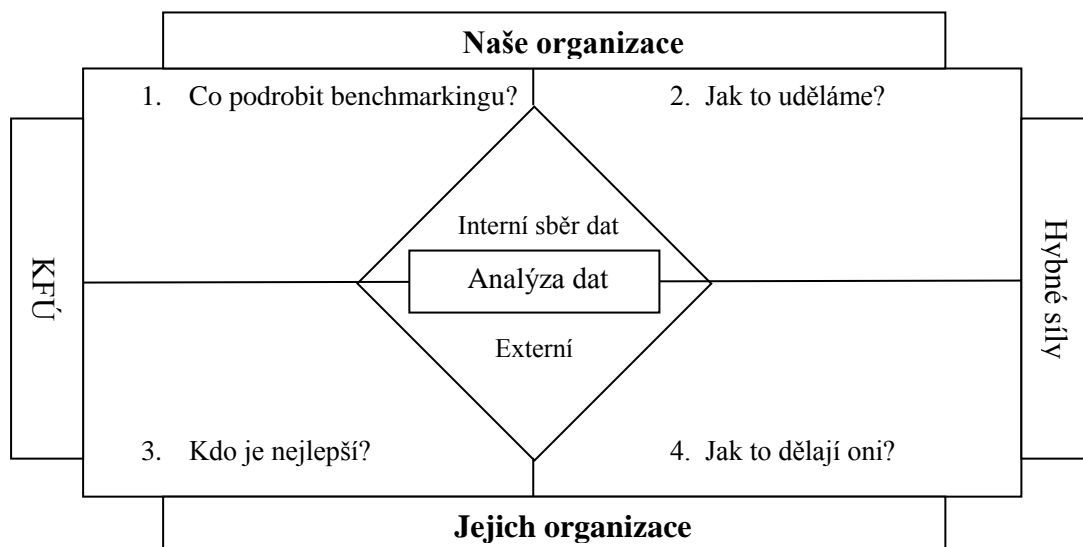
- Studie tohoto typu srovnává podobné funkce v rámci jednoho odvětví nebo organizační výkonnost s nejlepší firmou v odvětví.

4) Generický benchmarking

- Generický benchmarking odstraňuje odvětvovou závislost a porovnává procesy bez ohledu na obor činnosti.

Implementace benchmarkingu

- z důvodu velkého množství přístupů k benchmarkingu vyvinuli čtyři firmy model souvislostí pro tvorbu procesního modelu se čtyřmi kvadranty, které jsou spojeny procesem analýzy a sběru dat



Obrázek 2: Šablona procesu benchmarkingu

Zdroj: Přepřacováno dle: FRIEDEL, Libor. *Využití benchmarkingu v malé a střední firmě : Databáze nejlepších praktik. Kosmas s.r.o. Ostrava [online]. 2004 [cit. 2008-11-05]. Dostupný z WWW: http://www.bestpractices.cz/praktika.php?PRK_ID=24. Str. 11*

1) Co podrobit benchmarkingu?

- Je potřeba nalézt klíčová faktory pro naše podnikání (KFÚ), složit tým pro benchmarking a vybrat objekt zájmu.

2) Jak to uděláme?

- Musíme definovat klíčové pojmy a zhodnotit porovnatelnost našich měřítek s ostatními.

3) Kdo je nejlepší?

- Identifikace podniků, kteří provádí daný proces lépe než my. Nalézt naši interní nejlepší výkonnost procesu.

4) Jak to dělají „oni“?

- Zde hledáme odpovědi na otázky jaký je jejich cíl, jak měří výkonnost procesu, jaké mají hybné síly výkonnosti jejich procesu? [3]

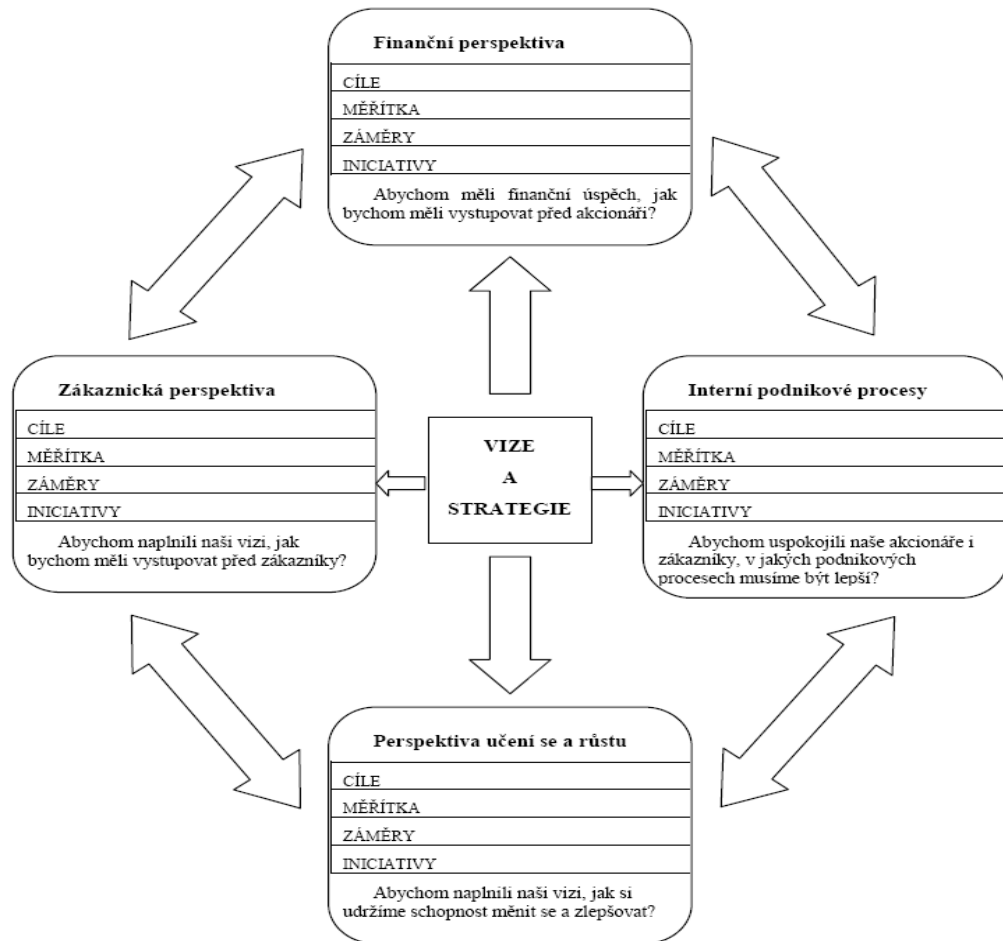
Benchmarking firmám pomáhá porovnat výkonnost určeného procesu mezi více organizacemi, identifikovat chyby a stanovit nové cíle.

2.3 Balanced Scorecard – BSC

Metoda Balanced Scorecard, neboli metoda vyvážených ukazatelů vznikla na základě potřeb podniků, jejichž cíl je být dlouhodobě konkurenceschopný. Metoda byla vyvinuta na počátku 90. let harvardskými profesory Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem v podmínkách reálných podniků. BSC nevychází pouze z finančních měřítek, která vycházejí z výkonnosti minulosti, ale doplňuje je o nefinanční měřítka budoucí výkonnosti. Tím se BSC modifikoval z modelu měření výkonnosti na jeden z nejkompexnějších přístupů strategického systému řízení výkonnosti podniku.

BSC klade důraz na podnikový informační systém. Finanční i nefinanční měřítka musejí být dostupné pro všechny zaměstnance, což je důležité pro to, aby pochopili všechny finanční důsledky svých rozhodnutí a porozuměli hybným silám, které zajišťují dlouhodobý finanční úspěch. Nefinanční měřítka pomáhají předvídat budoucí vývoj podniku, a umožňují stanovit reálné podnikové cíle.

- Rámec BSC: BSC je založen na modelu 4 perspektiv: finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu. V každé perspektivě je nutné nadefinovat cíle, měřítka a záměry podniku. Tyto perspektivy tvoří rámec BSC.



Obrázek 2: Rámec BSC

Zdroj: přepracováno dle: KAPLAN, Robert S. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Marek Šusta. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 267 p. ISBN 80-7261-032-5. Str. 20

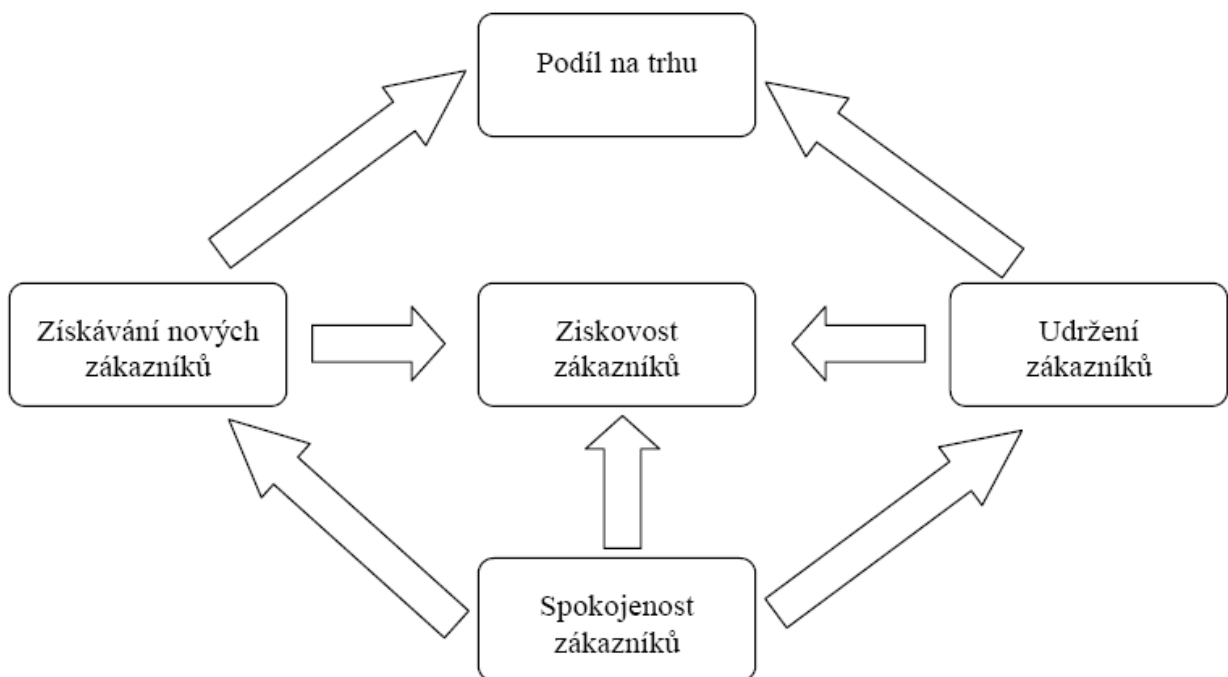
Finanční perspektiva

Finanční perspektiva neodmyslitelně k BSC patří, protože každé měřítko by mělo vést ke zvyšování finanční výkonnosti podniku. Je potřeba zajistit dlouhodobé zvyšování ukazatelů, jako jsou např. EVA nebo ROE, a to prostřednictvím růstu obrátu, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití aktiv a snižování rizik.

- Růst obrátu se nejčastěji měří pomocí míry růstu prodeje a podílu na trhu jak z hlediska regionálního, tak z hlediska zákaznických segmentů. Růstu obrátu podnik lze také docílit novým mixem výrobků a služeb.
- Snižování nákladů je velmi častá forma zvyšování ziskovosti. Firmy se stejnorodými výrobky mohou využít snižování jednicových nákladů.
- Efektivní využití aktiv je nezbytnou součástí finanční perspektivy. Měřítkem může být doba obrátu zásob nebo doba obrátu pohledávek. Cyklus začínající nákupem zásob a končící prodejem hotového výrobku a inkasováním pohledávky by měl být co nejkratší. [12]

Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva BSC je nutná k identifikování zákaznických a tržních segmentů, které představují pro podnik zdroj obrátů, které jsou součástí finančních cílů. Klíčová zákaznická měřítka jsou např. spokojenost zákazníků, věrnost zákazníků, zisk nových zákazníků, ziskovost zákazníků. Podnik by se měl soustředit na určitý segment zákazníků, který vybral pomocí průzkumu trhu. Uspokojování požadavků každého zákazníka je velmi složité, protože každý má jiné nároky na kvalitu, cenu nebo servis.



Obrázek 3: Zákaznická perspektiva – základní měřítka

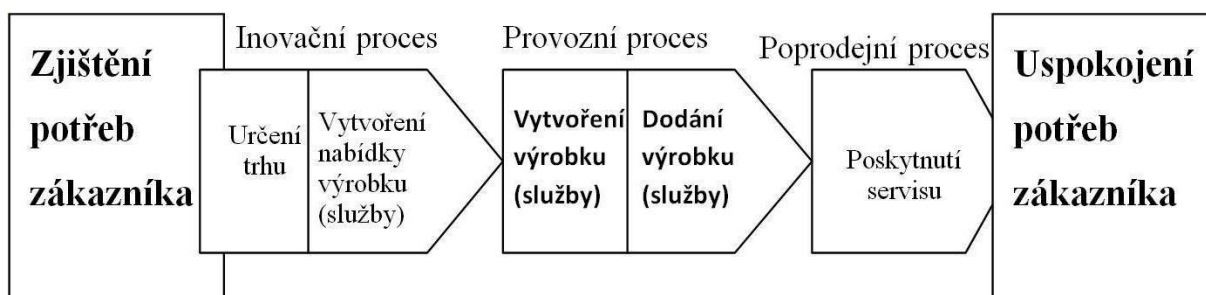
Zdroj: přepracováno dle: KAPLAN, Robert S. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Marek Šusta. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 267 p. ISBN 80-7261-032-5. Str. 65

- Podíl na trhu: jestliže již byly řádně specifikovány cílové skupiny zákazníka a tržní segmenty, pak lze jednoduše kvantifikovat podíl na trhu. Informace o celkové velikosti trhu poskytují vládní statistické organizace nebo různé obchodní asociace. Zvyšování podílu na trhu je odvozeno od udržení si stávajících zákazníků. [5]
- Udržení si zákazníků mohou nejlépe měřit např. telekomunikační společnosti, které mají zákazníka dokonale identifikovaného a mohou zjišťovat také jeho loajalitu. Klíčovou roli k udržení si stávajícího zákazníka hraje jeho spokojenost. Podcenění spokojenosti zákazníka bývá často základní chyba podniků a nesmí se podceňovat. K měření se využívá zejména vyplnění dotazníků. Často tuto službu podnikům nabízejí marketingové společnosti, které dotazníky rozesílají poštou, vyplňují je po telefonu nebo se zákazníkem osobně. Osobní kontakt má největší vypovídací hodnotu. [4]
- Zisk nových zákazníků: zisk nových zákazníků lze měřit počtem nově uzavřených obchodů, nebo počtem nových zákazníků. Podniky vynakládají na zisk nových zákazníků nemalé náklady a lákají je na rozsáhle marketingové akce. Spokojenost zákazníka je určitým předpokladem pro vyšší finanční výnos, ale je potřeba měřit i ziskovost zákazníka, protože noví zákazníci zprvu nemusejí přinášet danou ziskovost, ale z dlouhodobějšího hlediska mohou být finančně zajímavější než ti, kteří s podnikem obchodují již delší dobu, ale jsou málo velmi málo ziskoví. V takovém případě je potřeba určitý zásah do stávajícího obchodního vztahu. [5]
- Spokojenost zákazníků: spokojenosti zákazníka dosáhneme tehdy, pokud u něho roste hodnota výrobku (služby), který mu nabízíme. Mezi základní hodnotové výhody lze zařadit vlastnosti výrobku (služby), vztah se zákazníkem, image a pověst podniku. Vlastnostmi výrobku (služby) jsou jakost, cena a funkčnost, přičemž každý zákaznický segment klade důraz na jinou vlastnost. Vztah se zákazníkem lze určit např. dodáním výrobku (služby) a odezvou spokojenosti zákazníka. Jako základní element k zákaznické spokojenosti mohou dopomoci kvalifikovaní zaměstnanci, kteří jsou schopni identifikovat a uspokojovat potřeby zákazníka. Poslední základní hodnotovou výhodou je podniková image a pověst. Značná skupina zákazníků se při nákupu rozhoduje podle osobních sympatií k určité značce s dobrou pověstí a image a zůstává k ní dlouhodobě loajální. [5]

Perspektiva interních procesů

Tato perspektiva má za úkol charakterizovat nejdůležitější procesy, které jsou zapotřebí k dosažení zákaznických a akcionářských cílů. Proto se cíle a měřítka určují až poté, když jsou stanoveny pro zákaznickou a finanční perspektivu. Skupiny podnikových procesů se individuálně liší, ale existují základní tři, by měl mít každý podnik. Je to inovační proces, provozní proces a poprodejní proces.

Obrázek 4: Perspektiva interních procesů



Zdroj: KAPLAN, Robert S. Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku. Marek Šusta. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 267 p. ISBN 80-7261-032-5. Str. 95

- Inovační proces – společnosti dlouhou dobu vývoje spatřují v inovačním procesu vyšší prioritu, než v provozním cyklu. Jedná se o společnosti, zabývající se především softwarem, elektronikou nebo farmaceutiky. Inovační proces využívá průzkum trhu ke zjištění potřeb svých zákazníků, a také ke zjištění nových příležitostí na trhu. Díky zjištění výhod budoucího produktu může podnik získat silnou konkurenční výhodu. Mezi základní měřítka inovačního procesu patří doba zvratu. Toto měřítko vyvinuli inženýři ve společnosti Hewlett – Packard a měří čas, od kdy se na vývoji produktu začalo pracovat, po dosažení takového zisku, který pokryje náklady na vývoj daného produktu.
- Provozní proces – lze ho charakterizovat jako soustavu činností začínající objednávkou a končící dodávkou výrobku (služby) zákazníkovi. Dříve podniky měly tendenci vyrábět zásoby bez ohledu na objednávky. To bylo dáno vlastnostmi některých operací, které se často opakovaly, a proto u nich bylo možné snižovat náklady díky zefektivnění práce a lepšího využití strojů. Nyní je většina firem orientována na zákazníka a výroba se vyznačuje vysokou kvalitou a krátkými cykly.

- Poprodejní servis – je poslední fáze interního hodnotového řetězce. Poprodejním servisem mohou být záruční i nezáruční opravy, zpracovávání plateb nebo příjem reklamací. Výkonnost této fáze můžeme měřit pomocí času, kvality servisu nebo výši nákladů. [12]

Perspektiva učení se a růstu

Cíle stanovené v perspektivě učení se a růstu vytváří potenciál pro plnění cílů v ostatních třech perspektivách. BSC klade důraz na to, že pokud chce podnik plnit své dlouhodobé finanční cíle, musí investovat do svých zaměstnanců, systémů a procedur. Dříve byli najímáni dělníci k výkonu určité fyzické práce, kde se po nich nepožadovalo žádné myšlení. Dnes tuto práci zastávají automatizované stroje. Nároky zákazníků se zvyšují, a tak se klade větší důraz na zaměstnanecké schopnosti. Vstupními měřítky zaměstnaneckých cílů jsou spokojenost zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivita zaměstnanců.

- Spokojenost zaměstnanců – k dosažení zákaznické spokojenosti je zapotřebí i spokojenost zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec hraje důležitou úlohu při zvyšování produktivity, kvality výrobků, ale i zákaznického servisu.
- Udržení zaměstnanců – tento cíl se týká zejména zaměstnanců, na nichž má podnik dlouhodobý zájem. Vysoká zaměstnanecká fluktuace představuje pro podnik značný problém, se kterým souvisí i náklady vynaložené na zisk a zaškolení nového zaměstnance.
- Produktivita zaměstnanců – u produktivity zaměstnanců se určuje hodnota výstupu vyprodukovaná počtem k tomu potřebných zaměstnanců. Základním měřítkem může být zisk na zaměstnance. [5]

2.3.1 Tvorba a implementace BSC do podnikové praxe

Pro úspěšnou realizaci BSC v podnikové praxi existuje mnoho metodik. Pro účely této bakalářské práce jsou definovány následující kroky. [4]

1) Odvození strategických cílů.

Tento krok slouží k redukování počtu strategických cílů. Podnik by měl vybrat a soustředit se pouze na ty nejdůležitější cíle. Tímto prostředkem se cíle a strategie konkretizují a následně jsou přiřazeny k jednotlivým perspektivám. Odvození strategických cílů probíhá na základě tří fází: tvorba, výběr a dokumentace strategických cílů. Při tvorbě strategických cílů je nutná prezentace jednotlivých myšlenek a vizí manažerů. Je za potřebí diskutovat a vycházet ze

zkušeností jednotlivých pracovníků. Díky rozdílným názorům a přístupům zaměstnanců se objeví velké množství strategických cílů, ze kterých je nutno vybrat pouze ty nejdůležitější. Tento proces je velice náročný a vyžaduje trpělivost a čas. Následuje dokumentace vybraných strategických cílů. Dokumentace by měla být přehledná, stručná, jasná a obsahující zdůvodnění, proč byl vybrán právě onen cíl.

2) Vybudování vztahů, příčin a následků.

Vytvoření vztahů, příčin a následků je důležité pro pochopení strategických úvah. Kaplan a Norton označují tento proces jako vytvoření strategické mapy, která odhaluje souvislosti a závislosti mezi jednotlivými strategickými cíly.

3) Výběr měřítek.

Ke každému strategickému cíli by mělo být vybráno minimálně jedno měřítko. Vybraná měřítko mají být jednoznačně interpretována a musí odrážet příslušný cíl.

4) Stanovení cílových hodnot.

Stanovení cílových hodnot se vztahuje ke konkrétnějšímu popsání strategických cílů. Cílové hodnoty jsou dobře stanovitelné na finanční perspektivě, kde jsou strategické cíle zadány zcela konkrétně. Cílové hodnoty se konkretizují s ohledem na časové hledisko, a také musejí být reálně dosažitelné. Tento krok je důležitý ve vztahu ke controllingu.

5) Určení strategických akcí.

K realizaci stanovených strategických cílů vedou činnosti všech zaměstnanců podniku. Každodenní činnost zaměstnanců však ke splnění cílů nestačí. Strategickými akcemi jsou tedy ty činnosti, které bezprostředně souvisí se stanovenými strategickými cíly. Mohou to být různé projekty, zavedení nového informačního systému nebo zavedení spolupráce s jiným podnikem.

3. Charakteristika firmy SOR Libchavy spol. s r.o.

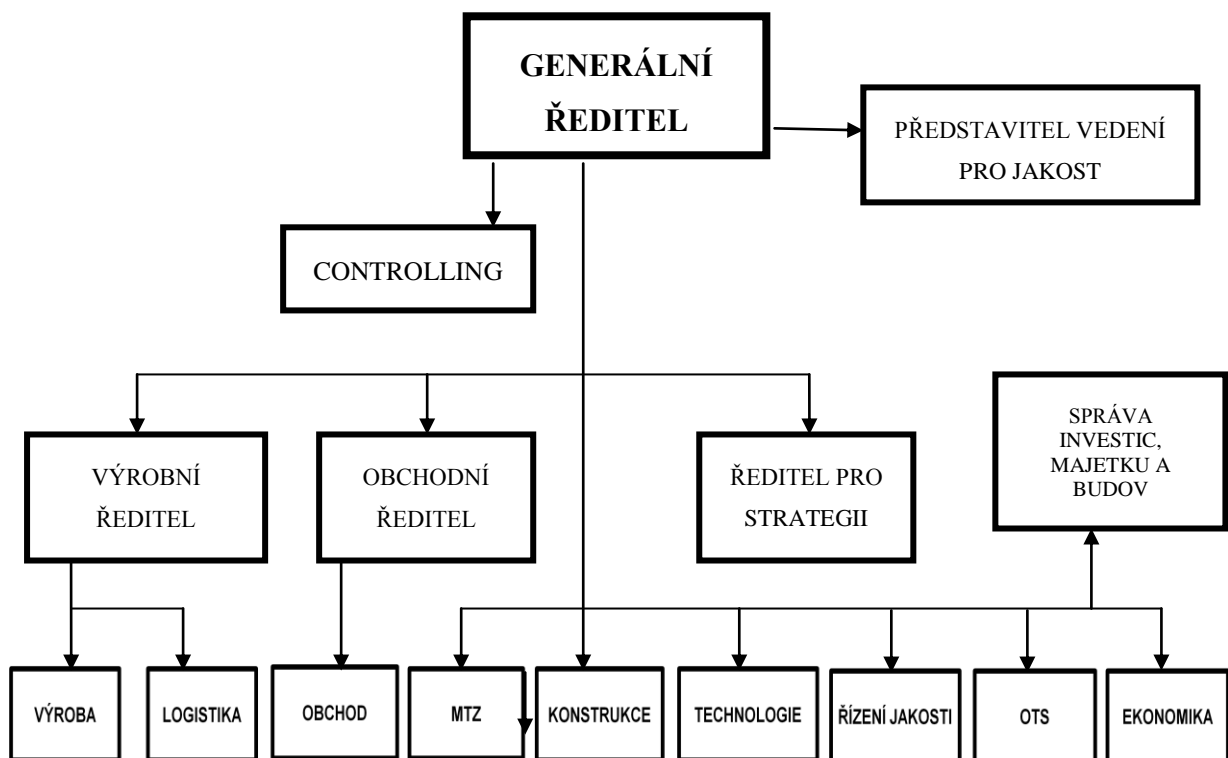
3.1. Základní informace o společnosti

Společnost SOR Libchavy spol. s r.o. se nachází v okrese Ústí nad Orlicí. Právní forma je společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 80 000 000 Kč. Tento podnik vznikl v roce 1991 a hlavním předmětem podnikání je výroba a prodej autobusů SOR v délkách 8, 5m, 9,5 m, 10,5 m, 12 m a 18 m v provedení pro městskou, meziměstskou a turistickou dopravu s klasickým diesellovým pohonem nebo ekologickým pohonem na zemní plyn; servis, prodej a opravy náhradních dílů pro autobusy SOR. V současné době zaujímá postavení druhého největšího výrobce autobusů v České republice. Své nynější postavení podnik začal budovat po roce 1991, kdy se přeorientoval z výroby strojírenské pro zemědělské účely, na výrobu stavební a dopravní techniky.

Společnost se do roku 1990 zabývala výhradně strojírenskou výrobou hlavně zemědělské techniky. Vyráběli se zde malotraktory, krmné vozy, obraceče píce, vybírače siláže a některých dalších strojů. Po roce 1991 společnost prošla privatizací s následnou změnou výrobního programu. Podnik začal produkovat dopravní a stavební techniku, přičemž v pozadí této produkce probíhal vývoj autobusů. Vedení společnosti rozhodlo o výrobě autobusu v délce 7,5 metru s karoserií vlastní konstrukce a hnacími agregáty od renomovaných výrobců. V roce 1993 vyjel z linky první prototyp autobusu společnosti SOR. Sériová výroba začala v roce 1994 a dodnes podnik vyrobil více než 2600 autobusů.

3.2. Organizační struktura společnosti

V organizační struktuře společnosti SOR je na vrcholu generální ředitel, kterému jsou přímo odpovědní úseky controllingu a představitel vedení pro jakost. Dále se organizační struktura skládá ze tří ředitelů. Výrobní ředitel má odpovědnost za výrobu a útvar logistiky. Dále ve společnosti působí ředitel pro strategii a obchodní ředitel.



Obrázek 5: Organizační struktura společnosti SOR Libchavy, spol. s r.o.

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

3.3. Výrobní program

Společnost SOR vyrábí městské, meziměstské a turistické autobusy. Nově je ve výrobním portfoliu společnosti i trolejbus s označením SOR TN 12 A.

- **Městské autobusy** jsou vyráběny v délkách 9,5m, 10,5m, 11,5m (pohon na naftu či na zemní plyn), 12m a 18,5m a
- **Meziměstské autobusy** společnost vyrábí v délkách 9,5m, 10,5m a 12m. (k dispozici jsou také autobusy s pohonem na zemní plyn)
- **Turistické autobusy** společnost SOR nabízí ve třech délkových variantách, a to: 9,5m, 10,5m a 12m.
- **Trolejbus** je nabízen zatím v jedné délkové variantě 12m. zákazník si může vybrat z 3 dveřové nebo 4 dveřové verze trolejbusu.

Další podrobnosti a technické specifikace autobusů jsou uvedeny v příloze.

3.4 Dodavatelé a odběratelé

Společnost SOR má téměř 200 dodavatelů materiálu, kteří se podílí na výrobě autobusů. Dodavatelé jsou jak tuzemští, tak zahraniční. Hlavním dodavatelem je společnost IVECO, od které jsou nakupovány motory o výkonech 185, 194 a 220 kW. Mezi největší tuzemské odběratele patří Dopravní podnik hlavního města Prahy, kterému společnost SOR dodá během 8 let 620 nízkopodlažních autobusů. Dalším odběratelem je Veolia Transport Východní Čechy a.s., Veolia Transport Morava a.s. a Veolia Transport Praha, s.r.o., dále pak Dopravní podnik města Liberce a ČSAD AUTOBUSY Plzeň a.s., ČSAD AUTOBUSY České Budějovice a.s., ČSAD Hodonín a.s., ČSAD Semily, a.s., ČSAD Tišnov, spol. s r.o., ČSAD Vsetín a.s. Ze zahraničních odběratelů je nutné jmenovat zejména Dopravní podnik Bratislava a.s., Veolia Transport Nitra a.s. Další odběratelé jsou společnosti z Ruska, Estonska, Polska, Srbska, Chorvatska, Moldávie, Belgie a Bulharska

3.5 Konkurence

Za největšího konkurenta lze považovat společnost Iveco Czech Republic a.s., patřící do skupiny Irisbus, jejíž výrobní závod je ve Vysokém Mýtě. Společnost Irisbus je v Evropě druhým největším výrobcem autobusů, tržní podíl přesahuje 25 % a roční produkce se pohybuje kolem 9 000 autobusů. Iveco Czech Republic a.s. je českou jedničkou v prodeji autobusů. Tržby společnosti za rok 2008 činily 12 433 mil. Kč, počet prodaných autobusů byl více než 1600 ks a počet zaměstnanců činí 2403. Irisbus v západní Evropě prodal v roce 2008 přes 2000 ks autobusů. Druhým tuzemským konkurentem je společnost TEDOM s.r.o. navazující na tradici motorů LIAZ. TEDOM za rok 2008 vyrobil 40 ks autobusů, čímž zdvojnásobil svoji výrobu z roku předchozí. Dá se předpokládat další posilování společnosti na trhu. Průměrný počet zaměstnanců společnosti TEDOM v roce 2008 byl 749. Pro srovnání má společnost SOR průměrný přepočítaný počet zaměstnanců 450.

4. Návrh souboru měřítek pro metodu Balanced Scorecard v podniku SOR Libchavy spol. s r.o.

Tato část se zabývá uplatněním metody Balanced Scorecard v konkrétním podniku. Balanced Scorecard byl vybrán z důvodu jeho komplexnosti. BSC nutí společnost k využití celého svého potenciálu, neboť prostupuje skrz celou organizaci. Základem, pro uplatnění metody je porozumění a prostoupení strategických cílů do všech úrovní řízení. Mezi základní strategické cíle podniku SOR Libchavy spol. s r. o. patří:

- Vybudovat ze společnosti SOR jednoho z předních dodavatelů autobusů v Evropě
- Být perspektivním zaměstnavatelem s profesionálními zaměstnanci
- Poskytování kvalitních autobusů a servisních služeb pro zákazníky

Návrh měřítek byl proveden na základě osobního poznání společnosti a na základě poskytnutých materiálů. Některá měřítka, navržená níže v této práci byla vypočítána za pomoci interních materiálů ze společnosti SOR. Uvedena jsou také ta měřítka, která exaktně vypočítat nešla, z důvodu rozsahu práce, nebo u kterých nebyly poskytnuty podklady.

4.1. Finanční perspektiva

Finanční výkonnost podniku je jedním z klíčových ukazatelů efektivnosti a prosperity společnosti. Odrážejí se zde výsledky, kterých bylo dosaženo v ostatních perspektivách. Jako měřítka finanční perspektivy můžeme vybrat obrat, prodej, ROA, ROE, ROS a ukazatele likvidity a tržby.

- Základní ekonomické ukazatele

Tabulka 1: Základní ekonomické ukazatele

Rok	Počet prodaných autobusů (ks)	Obrat (mil. Kč)	Prům. přep. počet zaměstnanců	Investice (mil. Kč)
2004	234	1014	287	24
2005	239	982	294	32
2006	410	1574	383	81
2007	420	1673	445	90
2008	369	1616	450	102

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

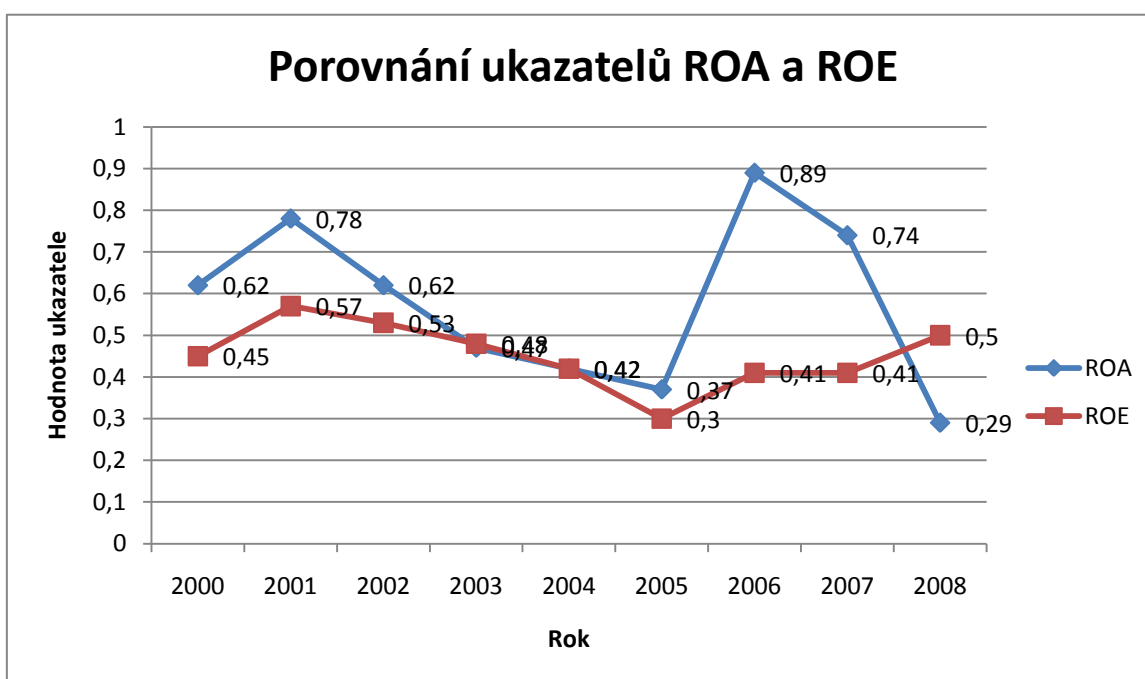
- Ukazatele ROA a ROE

Tabulka 2: Ukazatele ROA a ROE v letech 2000 - 2008

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ROE	0,62	0,78	0,62	0,47	0,42	0,37	0,89	0,74	0,50
ROA	0,45	0,57	0,53	0,48	0,42	0,30	0,41	0,41	0,29

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

Pro názornost jsou uvedené hodnoty ROA a ROE zpracovány v následujícím grafu.



Graf 1: Vývoj ukazatelů ROA a ROE v letech 2000 – 2008

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

Růst ukazatele ROE je dán rentabilitou tržeb a změnou struktury financování. Pokles rychlosti obrátu aktiv je dán poklesem tržeb a růstem zásob a dlouhodobého hmotného majetku. V roce 2006 v důsledku navýšení obrátu došlo ke značnému zvýšení ukazatele ROA. Následný pokles je přičítán investicím.

- Rentabilita tržeb

Tabulka 3: Rentabilita tržeb v letech 1995 - 2008

Rok	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ROS	0,05	0,07	0,06	0,08	0,17	0,17	0,19	0,20	0,21	0,18	0,16	0,16	0,18	0,17

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

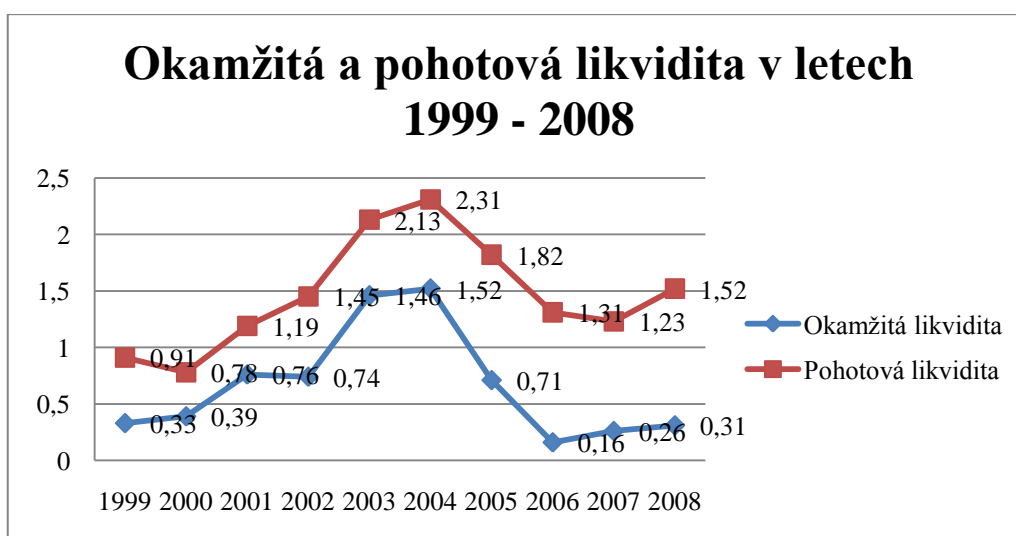
- Ukazatele likvidity

Tabulka 4: Ukazatele likvidity v letech 1999 - 2008

Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Okamžitá likvidita	0,33	0,39	0,76	0,74	1,46	1,52	0,71	0,16	0,26	0,31
Pohotová likvidita	0,91	0,78	1,19	1,45	2,13	2,31	1,82	1,31	1,23	1,52

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

Vývoj poměrových ukazatelů likvidity v tabulce je dán udržováním jen nezbytně nutné výše finančních prostředků a doplněné využíváním kontokorentního úvěru při existenci velkých pohledávek a závazků.



Graf 2: Běžná a pohotová likvidita

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

- Tržby v roce 2008 dle teritoria

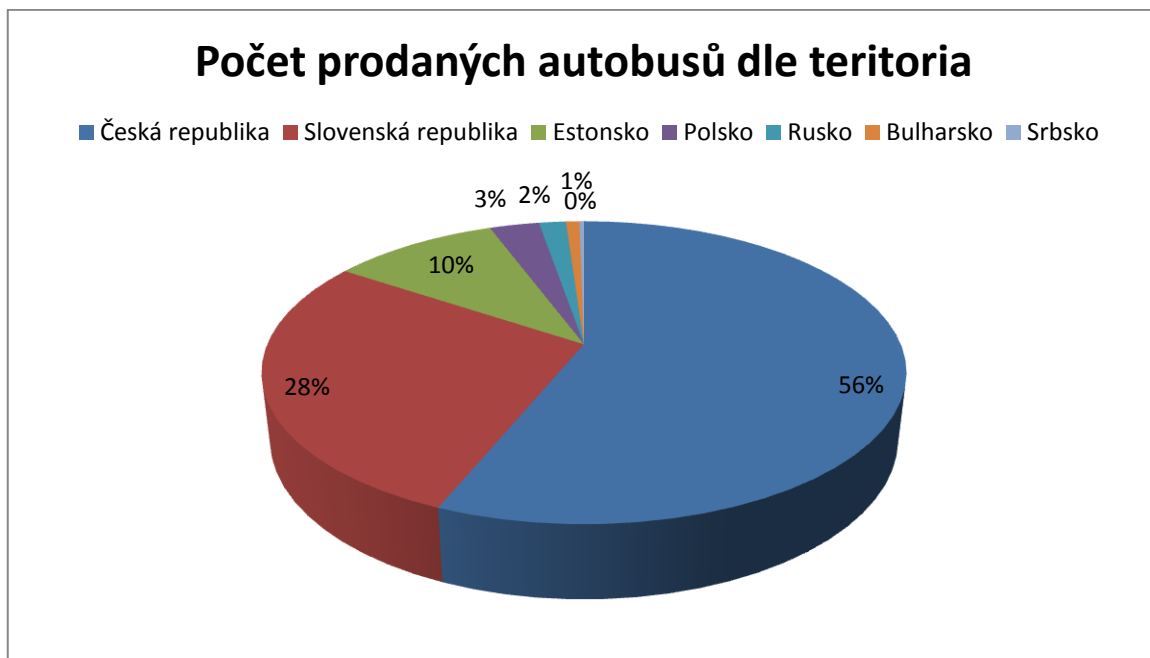
Tabulka 5: Prodané autobusy a tržby v roce 2008 dle teritoria

Země	Počet bus	Tržby v tis. Kč
Česká republika	208	783 627
Slovenská republika	104	419 683
Estonsko	37	88 291
Polsko	11	31 066
Rusko	6	17 519
Bulharsko	3	7 250
Srbsko	1	3 407
Celkem	369	1 350 843

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

Společnost se ctí navázala na obchodně velmi úspěšné roky 2006 a 2007, kdy roční prodeje přesáhly 400 autobusů.

V roce 2008 společnost posílila svoji obchodní pozici zejména na slovenském trhu, kde prodeje dosáhly 104 vozů. Naopak zhoršení ekonomické situace se negativně projevilo na snížení prodejů do Ruska.



Graf 3: Počet prodaných autobusů dle teritoria v roce 2008

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

4.2. Zákaznická perspektiva

Tato perspektiva má za úkol provést analýzu tržních a zákaznických segmentů. Téměř všechny podniky se dnes orientují na zákazníka. Stejně tak společnost SOR Libchavy spol. s r.o. přistupuje k zákazníkovi individuálně a výroba je vždy prováděna na zakázku, podle individuálních potřeb zákazníka.

Podnik by měl být schopen nadefinovat základní měřítka pro hodnocení této perspektivy. Zároveň musí stanovit kdo je jeho zákazník, jak je zákazník spokojen s výrobky a službami, které jsou mu nabízeny. Dále je nutné stanovit strategii, která vede k udržení stávajících zákazníků a samozřejmě strategii k oslovení a získání zákazníků nových.

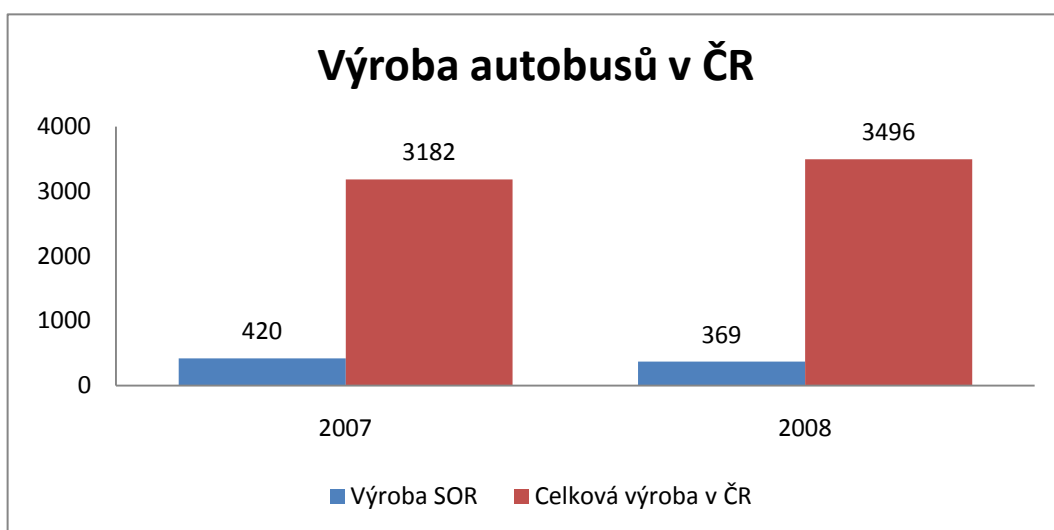
Do skupiny měřítek, která by odpovídala zákaznické perspektivě metody BSC, můžeme zahrnout např.:

- Podíl na trhu – tento ukazatel je jedním z nejzákladnějších a pomocí něho zjišťujeme, jak si podnik stojí na celkovém trhu daného odvětví. V oblasti výroby autobusů jsou hlavními výrobci, kteří zaujímají výsadní postavení na trhu pouze 2 společnosti, přičemž jedna z nich je SOR Libchavy spol. s r.o., která zaujímá druhé místo na českém trhu s autobusy. V následující tabulce a grafu je uvedeno kolik autobusů společnost SOR vyprodukovala za rok 2007 a 2008.

Tabulka 6: Počet prodaných autobusů SOR ve srovnání s celkovou produkcí v ČR

Rok	2007	2008
Výroba SOR	420	369
Výroba celkem	3182	3496

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.



Graf 4: počet prodaných autobusů SOR ve srovnání s celkovou produkcí v ČR

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

- Věrnost zákazníků – ukazatel sleduje, jak je podnik schopen vytvářet dlouhodobé vztahy se svými zákazníky. Společnost tento ukazatel může měřit např. procentním podílem stálých zákazníků na celkovém počtu zákazníků.
- Zisk nových zákazníků – získávání zákazníků je jedním z nejdůležitějších procesů v každé společnosti. V odvětví autobusové výroby je složitost tohoto procesu dána vysokými náklady na pořízení nového autobusu. Nicméně společnosti SOR se získávání nových zákazníků daří velmi dobře. Tento podnik se dokáže prosadit i na zahraničních trzích. V tuzemsku společnost SOR vyhrála důležitou bitvu se svým největším konkurentem, když se téměř před rokem zúčastnil výběrového řízení na dodávku autobusů pro Dopravní podnik hlavního města Prahy. Společnost SOR v tomto tendru zvítězila a zavázala se dopravnímu podniku dodat během 8 let 620 nízkopodlažních autobusů za cca 4,5 miliardy korun. Když bude dopravní podnik spokojen, zavázal se opcí ke koupi dalších 100 autobusů. Většina autobusů bude dodána výhradně s naftovým motorem, přičemž asi 20 vozů bude mít motor hybridní.
- Spokojenost zákazníků – jako další všeobecně používané měřítko je spokojenost zákazníků. Toto měřítko je ryze nefinanční a jeho kvantifikace je složitější. V praxi se k vyjádření míry spokojenosti zákazníka často využívá počet reklamací na dané výrobky. Nicméně je zapotřebí, aby se podniky touto problematikou zabíraly více.

Společnost SOR navštěvuje své zákazníky pravidelně, což je základní předpoklad ke zjištění jejich spokojenosti. Při návštěvě dopravních podniků a ostatních zákazníků je nutné zjišťovat skryté potřeby zákazníků jakožto i příčiny jejich nespokojenosti.

Z uvedeného obr. č. 7 vyplývá, že hodnota výrobku pro zákazníka je dána třemi faktory. Vlastnostmi výrobku, image podniku a vztahy se zákazníky.



Obrázek 6: Struktura tvorby hodnoty pro zákazníka

Zdroj: PITRA, Zbyněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. I. vydání. Praha: Nakladatelství EKOPRESS, 2001. ISBN 80-86119-64-5

- Vlastnosti výrobku nebo služby jsou jejich funkčnost, originalita, kvalita a především cena.
- Image podniku je dána nehmotnými aktivy, hodnotou značky a reputací podniku.
- Vztahy se zákazníky jsou determinovány partnerstvím, důvěryhodností, ochotou a etikou.

4.3. Perspektiva interních procesů

Každý podnik je možné chápat jako systém, ve kterém se realizuje mnoho procesů, přičemž důležité je tyto procesy charakterizovat, zanalyzovat a zoptimalizovat na základě požadavků zákazníka a cílů společnosti. Přestože jsou procesy v každém podniku jiné, tak je možné tyto procesy zobecnit a uspořádat do tzv. Hodnotového řetězce BSC, který je uveden na obrázku č. 5 v kapitole 2.3 Balanced Scorecard – BSC.

Prvním z procesů v modelu hodnotového řetězce BSC je **inovační proces**. Inovace v podniku se stávají mnohem důležitější, než tomu bylo v minulých letech. Je nutné nejprve v zákaznické perspektivě zjistit potřeby a požadavky zákazníka, na které inovační proces

navazuje. Společnost SOR a jeho vývojové a konstrukční oddělení se snaží nalézat stále nová řešení v konstrukci autobusů. Hlavní konkurenční výhodou je uplatňování principu „lehké stavby“, kdy se při konstrukci využívají lehké materiály. Tímto způsobem SOR docílil nižší pohotovostní hmotnosti vozu, nižší spotřebě a vyššího výkonu. Společnost SOR se chce uplatnit také na trhu s trolejbusy, a proto vyvinul v roce 2008 modely SOR TN12 A a TR 12 C, které nyní jezdí zkušební jízdy v Dopravním podniku Ostrava. Dalším, neméně významným inovačním procesem, je zavádění nových bezpečnostních systémů do autobusů. V únoru společnost testovala nově vyvinuté 2 systémy EBS a ESC. Brzdový systém EBS funguje na principu současného využití retardéru a provozních brzd. Tím zvyšuje životnost brzdového obložení a zvyšuje jízdní komfort. Samozřejmostí je integrace protiblokovacího systémů ABS a systému zabraňující prokluzu hnacích kol ASR. Druhým novým inovativním systémem je ESC, který zajišťuje stabilitu vozidla tím, že při smyku ovládá brzdění jednotlivých kol tak, aby vozidlo udrželo požadovaný směr. Do toho systému je integrována ochrana proti překlolení vozu. V kritických situacích přebírá elektronika také kontrolu nad řízením motoru. Oba systémy byly testovány v drsných klimatických podmínkách téměř na polárním kruhu u finského města Rovaniemi.

Druhý je **provozní proces**, který zabezpečuje vytvoření a dodání výrobku nebo služby. V tomto procesu by se měl podnik zaměřit na optimalizaci průběhu objednávek, skladu a samotné výroby produktu.

Poprodejní servis je třetím, a zároveň posledním procesem v modelu hodnotového řetězce BSC. Jeho důležitost spočívá zejména ve spokojenosti zákazníka s tímto procesem. Do poprodejního servisu lze zahrnout garanční prohlídky, vyřizování reklamací a pozáruční servis. Ideální stav je pro podnik takový, který nevyžaduje vyřizování reklamací. Nicméně poruchovost výrobků nelze zcela eliminovat. U autobusů je vyžadována vysoká odolnost ale díky působením mnoha vlivů a faktorů nemůžeme předejít reklamacím. Také garanční opravy trvají dlouhodobě a je zde mnoho prostoru ke zlepšení, jak ve smyslu spokojenosti zákazníka, tak v oblasti snižování nákladů. Všechny tyto faktory by společnost měla brát v potaz a je vysoce žádoucí věnovat pozornost systému poprodejního servisu.

Měřítko pro perspektivu interních procesů mohou být následující:

- Počet inovací za rok
- Doba obratu zásob
- Čas výroby jednoho autobusu

- Doba trvání garanční prohlídky
- Počet reklamací

4.4. Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva má za úkol stanovit cíle a měřítka potřebná k učení se a růstu podniku. Podstatnost této perspektivy spočívá v její návaznosti na perspektivy ostatní, neboť tvoří potenciál pro plnění cílů v perspektivách ostatních. Je nutné zajistit prostředky pro tuto perspektivu, na místo krátkodobých finančních výsledků. Samotná podstata BSC spočívá ve významnosti dlouhodobých investic nejenom do nových produktů, inovací a strojů, ale i do systémů, procesů a zejména zaměstnanců.

Měřítka pro perspektivu učení se a růstu mohou být následující:

- Vzdělanostní programy – vzdělanostní programy a rekvalifikace jsou důležité pro každý podnik. V souvislosti s technologickým pokrokem je nutné zaměstnance pravidelně proškolovat a nabízet jim různé druhy kurzů. Tím se zvyšuje jejich hodnota pro podnik a dochází ke snižování nákladů např. na tlumočnicka v souvislosti s kurzy cizích jazyků.
- Vzdělanostní struktura zaměstnanců – sledování vývoje zaměstnanců z hlediska jejich dosaženého stupně vzdělání. V průmyslově výrobním podniku je většina zaměstnanců se středoškolským vzděláním a s výučním listem. Vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci tvoří menšinu na pozicích konstrukce, vývoje a v managementu.
- Počet návrhů na zlepšení přijatých od zaměstnanců – počet zlepšovacích návrhů by měl být pečlivě sledován a odměňován v závislosti na jejich uvedení do praxe.
- Fluktuace zaměstnanců – omezení fluktuace zaměstnanců podniku vždy přináší snížení nákladů na zapracování a zaučení zaměstnanců nových. Obecně platí, že vyšší fluktuace v podniku je na pozicích zapojených přímo do výrobního procesu.

Tabulka 7: Průměrný přepočtený počet pracovníků včetně společníků

Období	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Průměrný přepočtený počet pracovníků včetně společníků	195,8	225,4	259,7	274,1	286,5	293,6	383,9	444,6	456,0

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

- Spokojenost zaměstnanců – spokojenost zaměstnanců je měřítko, které se složitěji hodnotí. Je třeba určit vhodnou formu, která by zjistila názory zaměstnanců na situaci v podniku. Vhodnou formou může být pečlivě sestavený dotazník, který by byl schopen vyjádřit, co si zaměstnanci myslí. Ve společnosti SOR se spokojenost zaměstnanců zjišťuje v rámci normy ISO 9000.
- Vývoj průměrné mzdy zaměstnanců – vývoj průměrné mzdy je také důležitým ukazatelem, neboť jeho zvyšování vede ke spokojenosti zaměstnanců. Ve společnosti SOR se výše průměrné mzdy zvedla o 3,9 % v roce 2006 oproti roku 2005 a následující rok o 1,7 % přičemž fond pracovní doby je ve všech letech stejný. V roce 2008 mzdy vzrostly o 7%, přičemž v rozsahu 1% je nárůst způsoben vyšším fondem pracovní doby.

Tabulka 8: Meziroční procento růstu průměrného měsíčního výdělku

Meziroční procento růstu průměrného měsíčního výdělku	
2005	8,0 %
2006	3,9 %
2007	1,7 %
2008	7,0 %

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

- Ukazatele produktivity zaměstnanců – obecně lze produktivitu zaměstnanců měřit mnoha způsoby. Nejběžnější způsob je zisk na zaměstnance. Mezi další navržená měřítka patří produktivita práce z tržeb a produktivita práce z přidané hodnoty.

Tabulka 9: Ukazatele produktivity zaměstnanců

Období	Průměr. přepočtený počet pracovníků vč.společníků	Měsíční produktivita práce z přidané hodnoty na pracovníka vč.společníků	Měs.produkt. práce z přidané hodnoty a marže z prodeje materiálu a pronajatých BUS vč.společ.	Měsíční rentabilita pracov.síly vč.společ. = Zisk po zdaň. / přep.poč.prac.
2000	<i>195,8</i>	<i>44 336</i>		<i>17 430</i>
2001	<i>225,4</i>	<i>60 751</i>		<i>25 940</i>
2002	<i>259,7</i>	<i>62 002</i>		<i>31 623</i>
2003	<i>274,1</i>	<i>69 999</i>	<i>75 750</i>	<i>34 328</i>
2004	<i>286,5</i>	<i>65 988</i>	<i>80 586</i>	<i>37 906</i>
2005	<i>293,6</i>	<i>64 232</i>	<i>73 009</i>	<i>29 526</i>
2006	<i>383,9</i>	<i>81 117</i>	<i>89 495</i>	<i>42 604</i>
2007	<i>444,6</i>	<i>79 523</i>	<i>91 495</i>	<i>43 753</i>
2008	<i>456,0</i>	<i>78 320</i>	<i>86 531</i>	<i>38 576</i>

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

5. Zhodnocení prováděné metody, návrhy a doporučení

Na základě analýzy společnosti SOR Libchavy spol. s r.o. je možné v této kapitole zhodnotit a uvést případná doporučení k návrhu aplikace konceptu BSC.

Nejprve, jak již bylo několikrát zmiňováno, je za potřebí vyjasnění vizí a strategií společnosti, a převést je do reálných cílů. Druhým, velmi důležitým krokem je zajištění komunikace, neboť tento model vyžaduje týmovou spolupráci všech útvarů v podniku. Nezbytné je stanovení zodpovědné osoby za celý projekt. V našem případě by bylo žádoucí vytvořit speciální samostatný tým, sestavený z odborníků, který by celou implementaci konceptu BSC realizoval. Dále je nutné stanovit nejméně jednoho pracovníka v každém útvaru v podniku, který by měl odpovědnost za předání relevantních informací právě pro tým realizující BSC.

Ve finanční perspektivě si podnik musí stanovit měřítka, která by co nejlépe odrážela jeho postavení na trhu a jeho ekonomickou hodnotu. Mezi ta základní bych zařadil ROA, ROE, ROS. Dále pak ukazatele okamžité a pohotové likvidity a v neposlední řadě obrát společnosti.

Na zákaznickou perspektivu je nutné klást velký zřetel. V dnešní době jsou téměř všechny společnosti orientovány na zákazníka a není tomu jinak ani v podniku SOR. Podnik se snaží plnit všechna přání zákazníka a přistupuje k nim individuálně. Zakázky v průmyslu, ve kterém SOR působí, jsou mnoha milionové a ztráta zákazníka je nepřípustná. V této perspektivě je těžké nalézt relevantní měřítka a k nim reálné cíle. Hlavním ukazatelem v zákaznické perspektivě je podíl na trhu, který se u společnosti SOR pohybuje okolo 11-13%. Dalšími měřítka mohou být věrnost zákazníků, zisk nových zákazníků a spokojenost zákazníků. SOR v oblasti zisku nových zákazníků zaznamenal skvělý výsledek díky výhry tendru pro Dopravní podnik hlavního města Prahy. Důležité měřítka je spokojenost zákazníků. Může se hodnotit pomocí počtu reklamací, ale dalším prvkem, který by se měl implementovat je osobní kontakt se zákazníkem, který dá společnosti věrný obraz o tom, jak ji zákazník vnímá, co mu vadí a co by zlepšil. Nejen k těmto účelům společnost vybuodovala nové zákaznické centrum. Díky tomu mají nyní odběratelé společnosti SOR větší pohodlí při jednáních. V nové budově je také umístěna prodejna náhradních dílů, servis, školící centrum, oddělení OTS a oddělení OTK. Také zde bude probíhat předávání prodávaných autobusů zákazníkům. Nelze pominout ani faktor reklamy. Zákaznické centrum je nyní vidět přímo z hlavní silnice.

Na tento kontakt se zákazníkem navazuje i perspektiva interních procesů, jejíž součástí je inovační proces. Inovace v podniku by měly přímo reflektovat požadavky zákazníků a

reagovat na změny na trhu a tím zůstat konkurenceschopným. Společnost SOR v oblasti inovací zaznamenala úspěchy v podobě uvedení na trh trolejbusu s označením SOR TN12A. Tím společnost vstoupila na nový tržní segment v oblasti městské hromadné přepravy. Další inovace jsou v oblasti bezpečnostních systémů. Jedná se o nový brzdový systém EBS a stabilizační systém ESC. V provozním procesu by se měl podnik zaměřit na dobu obratu zásob a sklad. Samozřejmě sem patří i optimalizace procesu samotného vzniku produktu a jeho dodání zákazníkovi. Posledním prvkem perspektivy interních procesů je poprodejní servis, který zajišťuje garanční prohlídky a záruční a pozáruční opravy.

Perspektiva učení se a růstu by měla podnik motivovat k investici do svých lidských zdrojů. Mezi měřítka bych zařadil fluktuaci zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců a vývoj průměrné mzdy. Ve společnosti SOR je spokojenost zaměstnanců analyzována v rámci normy ISO 9000. Vývoj průměrné mzdy se meziročně vždy zvyšuje a v roce 2008 zvýšení činilo 7%. Dalším důležitým ukazatelem je rentabilita zaměstnanců, přičemž nejběžnější ukazatel je zisk na zaměstnance.

Hlavním doporučením je samozřejmě vytvoření strategického systému řízení výkonnosti, ať už se bude jednat o koncept BSC či nikoliv. Hlavní impuls musí být ve společnosti veden ze shora tak, aby koncept implementace byla brána vážně a důkladně. V případě, že by se společnost pro BSC rozhodla, tak nejdůležitější moment je hned zpočátku, kdy si podnik musí velmi jasně stanovit cíle, vize a strategie. Implementaci a realizaci by měl zajišťovat speciálně vytvořený tým, který by byl schopen komunikovat se všemi útvary společnosti. Co se týče jednotlivých perspektiv, tak je zapotřebí v každé stanovit měřítka a k nim cíle, které by byly reálné a přesně určené v čase. V odvětví autobusového průmyslu hraje každý zákazník velmi důležitou roli. Zaměření na zákazníka je proto nezbytné a mnohdy ztráta jednoho odběratele znamená obrovské ztráty, nebo dokonce existenční problémy. Druhým hlavním faktorem, na který by se podnik měl zaměřit, jsou inovace, které mají jednu z hlavních úloh při zajištění konkurenční výhody. V tomto směru si společnost SOR vede velmi dobře a její inovační kroky v posledních letech jsou úctyhodné. Dalším doporučením je větší zainteresovanost zaměstnanců až na operativní úroveň. Zájem by měl být zajištěn určitými bonusy např. finančními k pevné mzdě zaměstnance za splněný stanovený cíl. Každý zaměstnanecký návrh na jakékoliv realizovatelné zlepšení by měl být odměněn.

6. Závěr

Bakalářská práce je zaměřena na návrh využití moderního strategického systému řízení výkonnosti v podmínkách konkrétního podniku. Koncept Balanced Scorecard byl vybrán z důvodu jeho komplexnosti. Prostupuje všemi úrovněmi řízení v podniku a do samostatného systému řízení výkonnosti zahrnuje vize a strategie společnosti, pro které navrhuje cíle a měřítka pomocí finančních a nefinančních ukazatelů.

Případná implementace tohoto konceptu by vyžadovala notnou dávku času. Bezchybná funkce metody si žádá spoustu práce vrcholových manažerů, ale také je nutné zavést vhodný informační systém. Jedním ze základních předpokladů je zainteresování všech zaměstnanců. Nemělo by se stát, že by existoval jediný zaměstnanec ve společnosti, který by nevěděl, jaké jsou vize a strategie podniku. Celá tato operace si žádá nemalé finanční prostředky, s kterými je nutno při zavádění počítat. Nicméně věřím, že investice by se dlouhodobě vrátila, neboť BSC je strategický systém řízení výkonnosti, který se snaží vizi podniku implementovat i do těch nejběžnějších úkonů a procesů ve společnosti. Dalším ohromným přínosem této metody je ten, že procesy v podniku se stávají mnohem více transparentnějšími. Tím manažeři mohou zjistit závislosti mezi jednotlivými procesy a jejich vzájemné ovlivňování. Výhoda konceptu BSC spočívá také ve využití nefinančních měřítek. Právě tato měřítka mají nezastupitelnou roli ve strategickém systému řízení výkonnosti. V posledních letech se na ně klade velký důraz, neboť jejich významnosti si manažeři všimli až v této době. V konceptu BSC mají velký význam a, i když je jejich kvantifikace složitá je důležité jim věnovat velkou pozornost.

První část práce je zaměřena na teoretický základ v oblasti měření výkonnosti. Jsou zde popsány jednotlivé metody finanční analýzy od těch nejtradičnějších, až po moderní systém řízení výkonnosti, kterým je i BSC. Mezi tradiční metody finanční analýzy byly vybrány ukazatele rentability, likvidity, aktivity zadluženosti a úrokového krytí. Důvodem pro popsání těchto metod je ten, že jsou užívány téměř ve všech společnostech a podniky se navzájem komparují právě skrz tyto tradiční ukazatele. Metody EVA (ekonomická přidaná hodnota), MVA (tržní přidaná hodnota), CFROI (rentabilita investic založená na peněžních tocích) a Benchmarking jsou považovány v rámci finanční analýzy za nové. Teoretická východiska a perspektivy konceptu BSC jsou popsána na konci druhé kapitoly.

Následuje část práce, kde ve třetí kapitole je představena společnost SOR Libchavy spol. s r.o. Jsou zde uvedeny základní ekonomické údaje, týkající se počtu prodaných autobusů, obratu, počtu zaměstnanců a o ročních sumách investic. Dále jsou zmíněni hlavní odběratelé a

dodavatelé společnosti. Nechybí ani informace o významných konkurentech společnosti SOR. Čtvrtá kapitole je věnována konkrétnímu návrhu měřítek pro metodu BSC v návaznosti na vybraný podnik. Jsou zde navržena měřítka pro každou perspektivu tak, aby co nejlépe hodnotila situaci společnosti. Podnik si sám musí stanovit konkrétní cíle k vybraným měřítkům, aby korespondovala a splňovala vizi a strategii společnosti. Pátá kapitola má za úkol zhodnotit samotný návrh měřítek pro aplikaci metody BSC a případně podotknout doporučení, které by přispěly k větší efektivitě při implementaci konceptu.

Cílem práce bylo vytvořit návrh měřítek pro aplikaci metody BSC do vybraného podniku. Je samozřejmé, že soubor měřítek by měl navrhovat celý tým sestavený z odborníků dané firmy, nicméně tato práce by mohla být využita jako východisko, či vodítko pro tyto návrhy, a proto lze považovat cíl práce za splněný.

Použitá literatura

- [1] CONRADIE, J. Are Performance Measurements relevant to Municipalities? Accountancy SA; Mar 2003; Accounting & Tax Periodicals, str.17-18.
- [2] FIBÍROVÁ, Jana. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha : Aspi, 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [3] FRIEDEL, Libor. Využití benchmarkingu v malé a střední firmě : Databáze nejlepších praktik. Kosmas s.r.o. Ostrava [online]. 2004 [cit. 2008-11-05]. Dostupný z WWW: <http://www.bestpractices.cz/praktika.php?PRK_ID=24>.
- [4] HORVÁTH & PARTNERS. Balanced scorecard v praxi. 1. vyd. Praha : Profess Consulting, 2004. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
- [5] KAPLAN, Robert S. Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku. Marek Šusta. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 267 p. ISBN 80-7261-032-5.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 2. přeprac. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179903-0.
- [7] KOŽENÁ, Marcela. Manažerská ekonomika : teorie pro praxi. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 216 s. ISBN 978-80-7179-673-2.
- [8] PLISCHOVÁ, Romana. Systém řízení výkonnosti podniku. CS-PROJECT [online]. 2006 [cit. 2008-11-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.cs-project.cz/SRVS.pdf>>.
- [9] HAUK, Radovan. Systém řízení výkonnosti. Managerweb.cz [online]. 2008 [cit. 2009-02-22]. Dostupný z WWW: <http://managerweb.ihned.cz/c4-10111450-28102720-T00000_d-system-rizeni-vykonnosti>.
- [10] ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. Měření výkonnosti firem. 1. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita, 2004. 138 s. ISBN 80-7043-258-6.
- [11] UČEŇ, Pavel. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 190 s. Expert. ISBN 978-80-247-2472-0.
- [12] 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.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázek 1: Rozklad EVA	19
Obrázek 2: Rámec BSC	25
Obrázek 3: Zákaznická perspektiva – základní měřítka	26
Obrázek 4: Perspektiva interních procesů	28
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti SOR Libchavy, spol. s r.o.....	32
Obrázek 6: Struktura tvorby hodnoty pro zákazníka	40
Graf 1: Vývoj ukazatelů ROA a ROE v letech 2000 – 2008	35
Graf 2: Běžná a pohotová likvidita	36
Graf 3: Počet prodaných autobusů dle teritoria v roce 2008	37
Graf 4: počet prodaných autobusů SOR ve srovnání s celkovou produkcí v ČR.....	39
Tabulka 1: Základní ekonomické ukazatele	34
Tabulka 2: Ukazatele ROA a ROE v letech 2000 - 2008	35
Tabulka 3: Rentabilita tržeb v letech 1995 - 2008.....	36
Tabulka 4: Ukazatele likvidity v letech 1999 - 2008.....	36
Tabulka 5: Prodané autobusy a tržby v roce 2008 dle teritoria	37
Tabulka 6: Počet prodaných autobusů SOR ve srovnání s celkovou produkcí v ČR.....	38
Tabulka 7: Průměrný přepočtený počet pracovníků včetně společníků	42
Tabulka 8: Meziroční procento růstu průměrného měsíčního výdělku	43
Tabulka 9: Ukazatele produktivity zaměstnanců.....	44

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A: Výrobní portfolio společnosti SOR Libchavy spol. s r.o.

PŘÍLOHA B: Certifikace společnosti SOR Libchavy, spol. s r.o.

PŘÍLOHA C: Nové zákaznické centrum a výrobní hala společnosti SOR Libchavy spol.
s r.o.

PŘÍLOHA A: Výrobní portfolio společnosti SOR Libchavy spol. s r.o.**• Městské autobusy:**

Označení	Délka (mm)	Počet míst k sezení	Počet míst k stání	Počet míst celkem	Výkon (kW)
SOR BN 9,5	9600	26	55	81	185
SOR BN 10,5	10750	30	63	93	185
SOR BN 12 (3 dveř./4 dveř.)	11790	30/27	76/84	106/111	194
SOR NB 12 CITY	12180	26	76	102	194
SOR NB 18 CITY	18750	44	117	161	243
SOR BNG 12 pohon na zemní plyn (3 dveř./ 4dveř.)	11790	30/27	72/75	102/102	209

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

• Meziměstské autobusy

Označení	Délka (mm)	Počet míst k sezení	Počet míst k stání	Počet míst celkem	Výkon (kW)
SOR C 9,5 Dveře střední jednokřídle/dvoukřídle	9630	38/36	29/31	67/67	185
SOR C10,5 Dveře střední jednokřídle/dvoukřídle	10780	44/42	33/35	77/77	185
SOR C12 Dveře střední jednokřídle/dvoukřídle	11820	50/48	35/37	85/85	194
SOR CN 9,5	9600	29	47	76	185
SOR CN 10,5	10750	35	45	80	185
SOR CN 12	11790	41	66	107	194
SOR CG 12 Dveře střední jednokřídle/dvoukřídle	11820	50/48	35/37	85/85	206
SOR CNG 12 pohon na plyn	11790	41	55	96	209

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

- **Turistické autobusy**

Označení	Délka (mm)	Počet míst k sezení	Počet míst k stání	Počet míst celkem	Výkon (kW)
SOR LH 9,5	9630	35	-	35	185
SOR LH 10,5	10780	45	-	45	185
SOR LH 12	11820	51	-	51	220

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

- **Trolejbusy**

Označení	Délka (mm)	Počet míst k sezení	Počet míst k stání	Počet míst celkem	Výkon (kW)
SOR TN 12 A (3 dveř./4 dveř.)	11790	30/27	72/74	102/101	120

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.



Czech

CERTIFIKÁT

TÜV CZ – CERTIFIKAČNÍ ORGÁN
certifikující systémy managementu jakosti
akreditovaný ČIA

certifikační orgán č. 3053, osvědčení o akreditaci č.397/2004

osvědčuje, že organizace

SOR Libchavy spol. s r.o.

Libchavy 48

CZ – 561 16 Libchavy

IČ:158 30 865

pro následující obory činnosti:

vývoj, výroba, prodej a servis autobusů

zavedla a používá systém managementu jakosti,
který odpovídá

ČSN EN ISO 9001:2001

Číslo auditní zprávy **0276/20/06/QM/AZ/C**

Platnost certifikátu **24.11.2009**

Číslo certifikátu **1819 - 1**

V Praze, 24.11.2006

TÜV CZ – certifikační orgán
Český člen skupiny
TÜV SÜD



Další vysvětlení týkající se předmětu tohoto certifikátu a aplikovatelnosti požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001 je možné získat u uvedené organizace.

PŘÍLOHA C: Nové zákaznické centrum a výrobní hala společnosti SOR Libchavy spol. s r.o.

