

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Aplikace metody BSC v podniku Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.
Bc. Petra Psíková

Diplomová práce
2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra PSÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E09629**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Aplikace metody BSC v podniku Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

Stanovení cíle práce

1. Metodiky pro měření a řízení výkonnosti podniku
 2. Metoda Balanced Scorecard
 3. Charakteristika společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.
 4. Aplikace metody BSC pro měření výkonnosti podniku Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.
 5. Zhodnocení, návrhy
- Formulování závěru

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha : ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X
- [2] HORVÁTH et PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1. vydání. Praha : Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 8072590189
- [3] KAPLAN, S., NORTON, P. Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku. 3.vyd. Praha : Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-032-5
- [4] KOŽENÁ, Marcela. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. 1.vyd. Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2
- [5] PORTER, Michael E. Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8
- [6] ŠUSTA M., PŮČEK M. Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. 144 s. ISBN 80 02 01861 3

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **23. června 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2011**

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

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 25. června 2010

Prohlašuji:

Tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré použité literární prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji diplomovou práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence a 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

Bc. Petra Psíková

Poděkování

Zde bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Doc. Ing. Marcele Kožené, PhD. za cenné rady, připomínky, ochotu a čas, který mi byl věnován.

Dále bych ráda poděkovala společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice, a.s. za poskytnutí veškerých potřebných materiálů pro vyhotovení diplomové práce a přínosných informací.

Tímto děkuji také panu Ing. Tomáši Patočkovi, ekonomickému řediteli společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice, a.s. za jeho odborné a praktické připomínky k diplomové práci.

ANOTACE

Tato práce se zabývá aplikací metody Balanced Scorecard v podniku Chládek a Tintěra, Pardubice, a.s.

V první části jsou uvedeny v současné době používané metody pro měření a řízení výkonnosti podniku, následně je důkladně popsána samotná metoda BSC.

V praktické části je představena společnost Chládek a Tintěra, Pardubice, a.s. a proveden návrh na aplikaci metody BSC v tomto podniku. Je provedeno zhodnocení zjištěných výsledků metody BSC v podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Balanced Scorecard, finanční analýza, benchmarking, výkonnost podniku, efektivnost, controlling, economic value added, Chládek a Tintěra, Pardubice, a.s.

TITLE

Application of the BSC method in the company Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

ANNOTATION

This work focuses on the application of the BSC method in the company Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

. Firstly, nowadays used methods for measuring a managing of company's performance are mentioned, subsequently the BSC method is thoroughly described.

In the practical part the company Chládek a Tintěra, Pardubice, a.s. is introduced and is made a project for application of BSC in this company. An evaluation of learned results of the BSC method in the company is made.

KEYWORDS

Balanced Scorecard, financial analysis, benchmarking, company's performance, efficiency, controlling, economic value added, Chládek a Tintěra, Pardubice, joint-stock company

Obsah

ÚVOD	9
1 METODIKY PRO MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	10
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY	10
1.1.1 Podnik.....	10
1.1.2 Efektivnost	10
1.1.3 Hospodárnost	11
1.1.4 Produktivita	12
1.1.5 Výkonnost	12
1.2 METODY MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	13
1.2.1 Finanční analýza	13
1.2.1.1 Absolutní ukazatele	13
1.2.1.2 Poměrové ukazatele	14
1.2.1.3 Syntetické ukazatele	15
1.2.2 EFQM Model Excellence.....	17
1.2.3 Benchmarking.....	20
1.2.4 Controlling	22
1.2.5 Economic Value Added.....	24
1.2.6 Market Value Added	26
1.2.7 Cash Flow Return On Investment.....	27
1.2.8 Balanced Scorecard.....	29
2 METODA BALANCED SCORECARD	31
2.1 CHARAKTERISTIKA METODY BALANCED SCORECARD.....	31
2.2 PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD.....	34
2.2.1 Finanční perspektiva	36
2.2.1.1 Strategie finanční perspektivy	36
2.2.1.2 Strategické směry finanční perspektivy.....	37
2.2.2 Zákaznická perspektiva.....	39
2.2.2.1 Základní skupina měřítek	40
2.2.2.2 Hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů.....	41
2.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů.....	42
2.2.3.1 Inovační proces.....	43
2.2.3.2 Provozní proces	43
2.2.3.3 Poprodejní servis	44
2.2.4 Perspektiva učení se a růstu	44
2.2.4.1 Schopnosti zaměstnanců.....	44
2.2.4.2 Schopnosti informačního systému.....	46
2.2.4.3 Motivace, delegování pravomocí a angažovanost.....	46
2.3 STRATEGICKÉ CÍLE A MĚŘÍTKA BALANCED SCORECARD	46
2.3.1 Strategické cíle	47
2.3.2 Měřítko	48
2.4 IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD	49
2.4.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci	49
2.4.2 Tvorba BSC	50
2.4.3 Proces rozšíření BSC.....	51
2.5 PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ BSC.....	52

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI CHLÁDEK A TINTĚRA, PARDUBICE A.S.	54
4 APLIKACE METODY BSC PRO MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU CHLÁDEK A TINTĚRA, PARDUBICE A.S.	59
4.1 STRATEGIE A STRATEGICKÉ CÍLE SPOLEČNOSTI	59
4.1.1 <i>Strategie společnosti a dosavadní vývoj</i>	59
4.1.2 <i>Strategické cíle</i>	63
4.2 STRATEGICKÁ MAPA	65
4.3 KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU	67
4.4 NÁVRH PERSPEKTIV METODY BSC	72
4.4.1 <i>Měřítko naplňování strategických cílů</i>	72
4.4.2 <i>Finanční perspektiva</i>	76
4.4.2.1 Růst tržeb	76
4.4.2.2 Konkurenčně orientovaná struktura nákladů	77
4.4.2.3 Zvýšení ziskovosti	78
4.4.3 <i>Zákaznická perspektiva</i>	80
4.4.3.1 Péče o skupinu top 10	80
4.4.3.2 Zvýšení spokojenosti zákazníků	83
4.4.3.3 Zvýšení podílu na trhu	84
4.4.4 <i>Perspektiva interních procesů</i>	85
4.4.4.1 Kvalita jako klíčový faktor úspěchu	85
4.4.4.2 Zvýšení produktivity práce	87
4.4.4.3 Využívání synergií	88
4.4.5 <i>Perspektiva učení se a růstu</i>	89
4.4.5.1 Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	89
4.4.5.2 Zvýšení motivace zaměstnanců	90
5 ZHODNOCENÍ, NÁVRHY	92
ZÁVĚR	95
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	96
SEZNAM OBRÁZKŮ	98
SEZNAM TABULEK	99
SEZNAM GRAFŮ	100
SEZNAM PŘÍLOH	101

Úvod

Řízení podniku a správné stanovení podnikové strategie jsou velmi důležité úkony, které předurčují podnik k úspěchu či zániku. Z tohoto důvodu byly a jsou vytvářeny metody, které napomáhají tomu, aby tyto důležité úkony bylo možno zvládnout co nejlépe. Jednou z těchto metod je i metoda Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard byla ve své době inovativní metodou, poněvadž se nezaměřovala pouze na finanční oblast řízení podniku, ale také na do té doby opomíjené oblasti jakou jsou vztahy se zákazníky, podnikové procesy či rozvoj potenciálů. Postupně tato metoda nabývala na oblibě mezi společnostmi po celém světě a v současnosti se jedná o jednu z nejznámějších metod pro řízení a vedení společnosti.

Cílem této diplomové práce je provedení návrhu metody Balanced Scorecard pro významnou českou stavební společnost, kterou je Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Navrhnout měřítko pro jednotlivé perspektivy, kterými jsou finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu. Jednotlivá měřítko budou analyzována za čtyřleté období v letech 2006 až 2009. Dílčími cíli, které povedou k naplnění hlavního cíle, jsou:

- navržení strategických cílů společnosti,
- odhalení vazeb mezi strategickými cíli,
- zjištění hrozeb, které mohou mít negativní vliv na naplňování strategie,
- návrh perspektiv metody Balanced Scorecard a jednotlivých měřítek.

V teoretické části diplomové práce budou nejdříve objasněny základní pojmy nezbytné pro správné pochopení následných témat. Dále budou charakterizovány vybrané metody pro měření a řízení výkonnosti podniku. Pozornost bude věnována především důkladné charakteristice metody Balanced Scorecard.

Praktická část diplomové práce bude začínat stručnou charakteristikou společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Jádrem celé praktické části bude návrh metody Balanced Scorecard a analýza vývoje měřítek ve sledovaném období.

1 Metodiky pro měření a řízení výkonnosti podniku

Pro správné fungování podniku a jeho prosperující vývoj v budoucnosti je nezbytné sledovat jeho výkonnost. V dřívějších dobách byl brán zřetel spíše na finanční stránku výkonnosti a s ní spojené finanční výkazy – rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz cash flow.

Vypovídací schopnost těchto finančních ukazatelů nebyla dostatečná, bylo zapotřebí vytvořit komplexnější strukturu ukazatelů pro měření a řízení výkonnosti podniku. Postupně byly zahrnuty ukazatele, týkající se vnitřních vazeb v podniku, vztahu podniku s okolím a jiné. Než se začneme zabývat samotnými metodami pro měření a řízení výkonnosti podniku je nezbytné objasnit několik základních pojmů z této problematiky.

1.1 Základní pojmy

V této části první kapitoly si uvedeme pět základních pojmů, z nichž některé jsou si velmi blízké, a proto jsou často a nesprávně zaměňovány.

1.1.1 Podnik

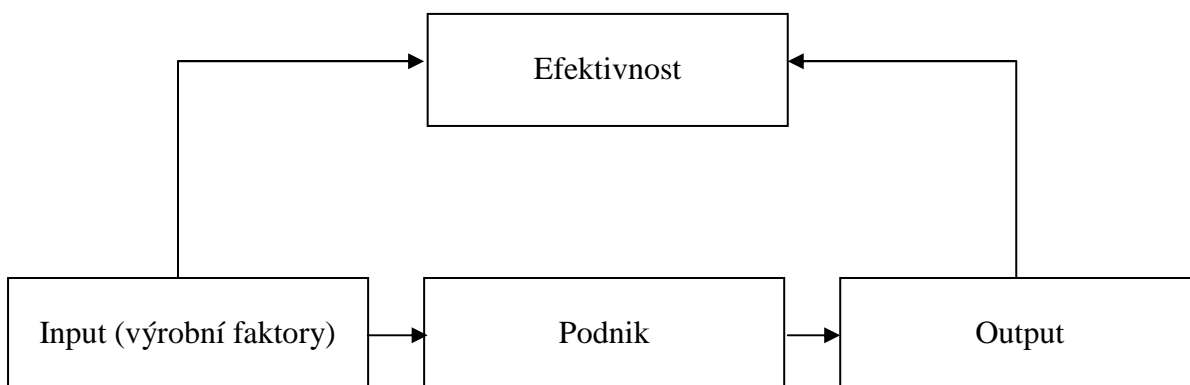
Pod pojmem podnik se rozumí dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, soubor hmotných jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva i jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo mají vzhledem ke své povaze tomuto účelu sloužit. [19]

1.1.2 Efektivnost

Efektivnost nastává tehdy, produkuje-li podnik výrobky a služby, které uspokojí potřeby odběratelů, při maximálním využití svých výrobních faktorů. Tyto výrobní faktory musí být v optimálním množství a optimálním poměru. [1, s.160]

Efektivnost daného podniku můžeme znázornit pomocí vztahu výstupu (output) ke vstupu (input).

Obr. 1: Efektivnost podniku



Zdroj: BUCHTA, M. *Manažerské ekonomika*. 3. vyd. Univerzita Pardubice, 2002. 191 s. ISBN 80-7194-726-1

Na efektivnost můžeme pohlížet ze dvou hledisek a to podle způsobu jejího výpočtu. Máme tedy:

- relativní efektivnost,

$$\text{relativní efektivnost} = \frac{\text{output}}{\text{input}} = \frac{\text{souhrn cen výrobků a služeb}}{\text{souhrn nákladů za výrobní faktory}}$$

- absolutní efektivnost [1, s.160].

$$\text{absolutní efektivnost} = \text{output} - \text{input}$$

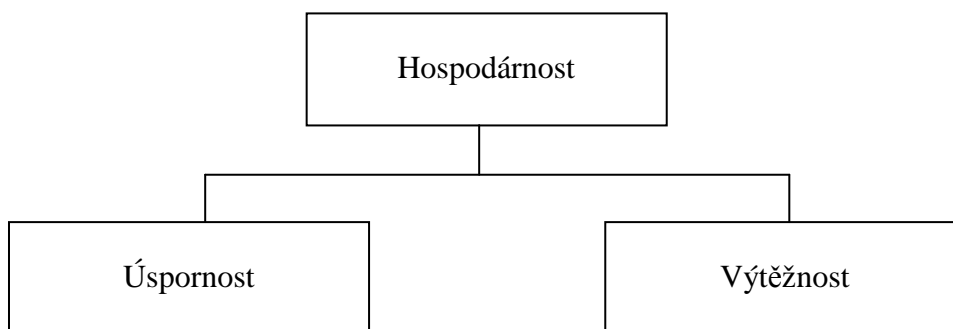
1.1.3 Hospodárnost

Hospodárnost vyjadřuje množství nákladů podniku, při nichž je dosahováno žádoucích výstupů při co nejmenších vynaložených ekonomických zdrojích podniku. Významným kritériem hospodárnosti podniku jsou průměrné náklady výkonu.

Existují dva základní faktory, které mohou ovlivňovat a dále působit na hospodárnost:

- úspornost,
- výtěžnost [3, s.89].

Obr. 2: Složky hospodárnosti



Zdroj: BUCHTA, M. *Manažerské ekonomika*. 3. vyd. Univerzita Pardubice, 2002. 191 s. ISBN 80-7194-726-1

Úspornost znamená snížení absolutní velikosti nákladů vynaložených na daný objem a strukturu výkonů.

Výtěžnost je chápána jako zvýšení objemu výkonů při neměnném vynaložení ekonomických zdrojů v konkrétním časovém období.

Zvyšující se úspornost a výtěžnost se projevuje snižováním průměrných nákladů výkonu. [3, s.90]

1.1.4 Produktivita

Produktivita je brána jako účinnost či efektivnost, s jakou jsou využívány výrobní faktory při produkci výrobků a služeb. Její úroveň je vyjádřena poměrem objemu množství produkce k objemu použitých vstupů. Z tohoto vztahu je patrné, že produktivitu lze zvýšit buď zvýšením objemu množství produkce při konstantním objemu použitých vstupů, nebo snížením objemu použitých vstupů při konstantním objemu množství produkce.

S vysokou produktivitou úzce souvisí i samotná konkurenceschopnost podniku. Při vysoké produktivitě se snižují průměrné náklady na jednotku výkonu, čímž může dojít i ke snížení ceny, což způsobí větší zájem spotřebitelů o daný výrobek či službu, neboli v podstatě dojde ke zvýšení konkurenční schopnosti podniku.

V podnicích jsou často zjišťovány následující dva typy produktivity podle jejich rozsahu uvažovaných vstupů:

- celková produktivita,

$$\text{celková produktivita} = \frac{\text{výstup}}{\text{práce} + \text{kapitál} + \text{energie} + \text{materiál}}$$

- parciální produktivita [10, s.33].

$$\text{parciální produktivita} = \frac{\text{výstup}}{\text{jeden ze vstupů (práce, kapitál, energie, materiál)}}$$

1.1.5 Výkonnost

Výkonnost podniku je schopnost zhodnotit spotřebované výrobní faktory za dané období a vyprodukovat vlastní činností zisk. Informace o výkonnosti podniku jsou uvedeny ve výkazu zisků a ztrát. [3, s.15]

1.2 Metody měření a řízení výkonnosti podniku

V této části diplomové práce objasníme a popíšeme některé z hlavních metod pro měření a řízení výkonnosti podniku. Pro měření a řízení výkonnosti podniku existuje velké množství metod.

Mezi nejzákladnější metody patří finanční analýza, zaměřující se pouze na finanční stránku výkonnosti podniku. Dále budou uvedeny metody pracující s přidanou hodnotou, jako jsou Economic Value Added (EVA), Market Value Added (MVA). Bude zde popsána i velmi přesná metoda používající cash flow a to Cash Flow Return On Investment (CFROI). Nebudou zde opomenuty ani velmi komplexní metody jako EFQM Model Excellence a Balanced Scorecard (BSC).

1.2.1 Finanční analýza

Hlavní úlohou finanční analýzy je poskytovat informace o finančním zdraví podniku, určení v jakém stavu se podnik nachází k okamžiku ocenění a také předpovídat budoucí vývoj. Finanční analýza slouží i jako jedno z východisek pro posouzení provozního a finančního rizika podniku.

Za základní informační zdroj finanční analýzy je považována účetní závěrka, která obsahuje rozvahu, výkaz zisků a ztrát a výkaz o cash flow. Dalšími zdroji informací pro vyhotovení finanční analýzy jsou například obchodní zákoník, živnostenský zákon, zákon o účetnictví, zákon o cenných papírech, daňové zákony a další. Neméně důležité informace poskytuje Český statistický úřad, ministerstva a tisk.

Výsledky finanční analýzy obligatorně využívají finanční manažeři k operativnímu a strategickému finančnímu řízení podniku. Manažeři eliminují slabé stránky a naopak upevňují a posilují stránky silné. Mezi další interní uživatele finanční analýzy patří také odboráři a zaměstnanci. Externími uživateli finanční analýzy jsou především investoři, banky, pracovníci úvěrových oddělení bank, auditoři, znalci, obchodní partneři, státní orgány ale i konkurence.

Existuje velké množství metod, které se používají pro vyhotovení finanční analýzy, proto zde budou uvedeny jen některé ze základních metod, tedy absolutní ukazatele, poměrové ukazatele a syntetické ukazatele. [7, s.39]

1.2.1.1 Absolutní ukazatele

Účetní výkazy, představující většinu vstupních informací, zahrnují údaje, kterým říkáme absolutní ukazatele. Hlavním zdrojem informací jsou tedy účetní výkazy, obsahující

data v absolutním vyjádření. Podle toho, zda data zachycují určitý stav, nebo informují o údajích za daný časový interval, můžeme data rozdělit na stavové či tokové veličiny. U absolutních ukazatelů provádíme dva základní typy rozborů účetních výkazů a to horizontální a vertikální rozbor.

V horizontálním rozboru účetních výkazů sledujeme konkrétní položky v čase a jejich relativní procentní změny. Horizontální rozbor můžeme provádět meziročně či za delší časové období.

Vertikální rozbor se naopak zabývá pouze jedním obdobím. Hlavním úkolem vertikální analýzy je zjistit podíl dílčí veličiny na určité hlavní veličině účetních výkazů. [7, s.63]

1.2.1.2 Poměrové ukazatele

Vertikální a horizontální analýza sleduje vývoj pouze jedné veličiny v čase nebo k jedné vztažené veličině, oproti tomu poměrové ukazatele poměřují položky vzájemně mezi sebou. Poměrové ukazatele se velmi podobají vertikální analýze, ovšem u vertikální analýzy vztahujeme položky k jedné celkové položce a naproti tomu u poměrových ukazatelů využíváme vzájemných relací. Ve finanční analýze je využíváno několik poměrových ukazatelů, které řadíme do následujících základních skupin. [8, s.31]

Ukazatele rentability jsou z hlediska praxe nejsledovanějšími ukazateli. Často bývají označovány jako ukazatele návratnosti, výnosnosti. Poměřují konečný efekt dosažený podnikatelskou činností k určitému vstupu – majetku, vlastnímu kapitálu nebo k tržbám. Ukazatele rentability vyjadřují, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. [7, s.69]

Ukazatele aktivity udávají, jak efektivně podnik využívá aktiva celková, oběžná a dlouhodobá. Zjišťujeme, zda má podnik dostatečné kapacity majetkových částí, nebo naopak nedostatek, který by mohl ohrozit budoucí expanzi podniku. Nejčastěji je v poměru toková veličiny (tržby) k veličině stavové (aktiva). [8, s.33]

Ukazatele zadluženosti zachycují vztah mezi zdroji cizími a vlastními. Vysoká zadluženost přesto neznačí negativní charakteristiky firmy. V dobře prosperující firmě naopak může vysoká finanční páka přispívat pozitivním směrem k rentabilitě vlastního kapitálu. Ukazatele zadluženosti zobrazují také úspěchy managementu při získávání

dodatečných zdrojů pro financování podniku. Bezpečná míra zadlužení udává 40% cizího kapitálu v poměru k vlastnímu kapitálu vzhledem k finančnímu riziku. [7, s.72]

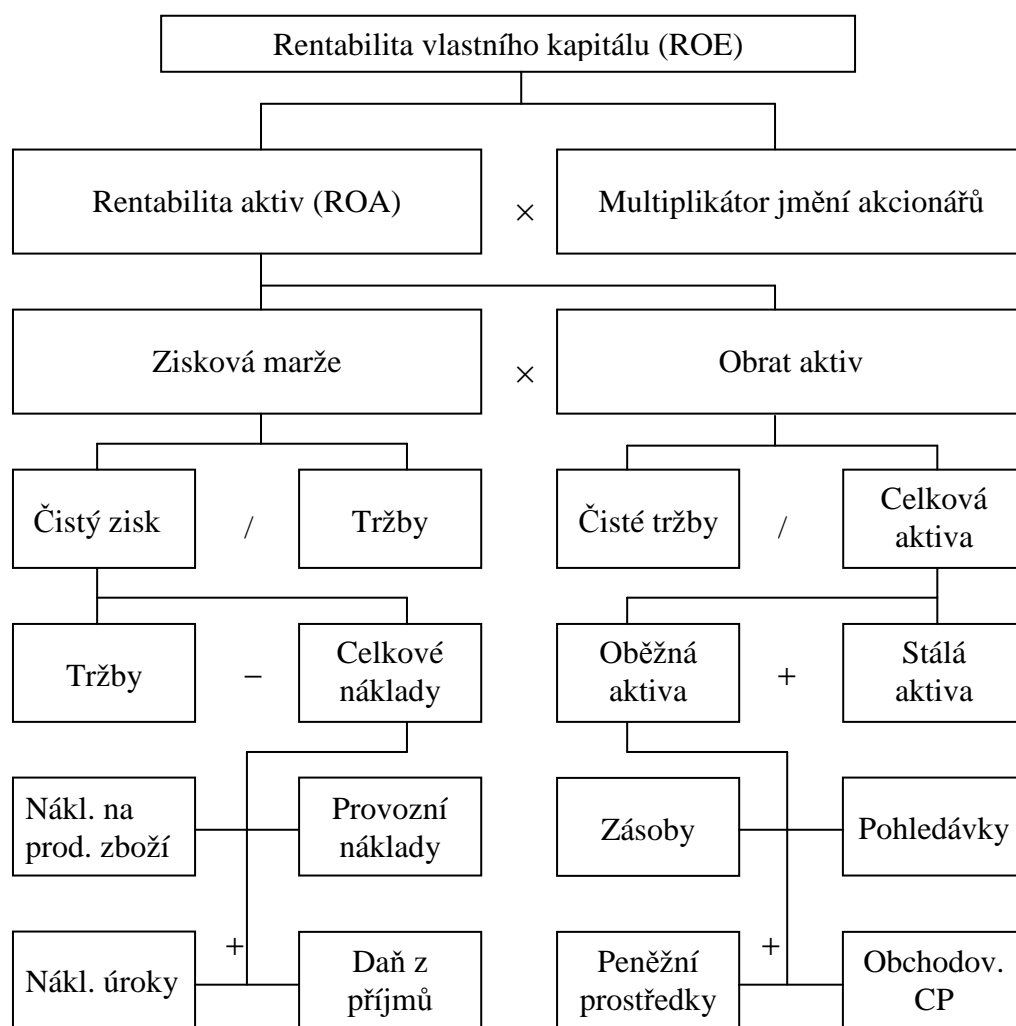
Ukazatele likvidity vypovídají, jak je podnik schopen dostát svým závazkům. Likvidita je nedílnou součástí hodnocení podniku a v podmínkách tržní ekonomiky podnik nemůže existovat, pokud není schopen dostát svým závazkům. Úroveň likvidity udávají krátkodobé závazky, ale také makroekonomické prostředí, ve kterém podniky fungují. Konstrukce ukazatelů likvidity vychází v čitateli z oběžného majetku. [7, s.74]

1.2.1.3 Syntetické ukazatele

Jedno z dělení syntetických ukazatelů je dělení na pyramidové rozklady, bonitní a bankrotní modely. Jedná se o ukazatele, které se skládají z více poměrových ukazatelů, jimž jsou přiřazeny určité váhy pomocí statistických metod, jako je například diskriminační analýza. Na rozdíl od poměrových ukazatelů, syntetické ukazatele posuzujeme podle jisté škály.

Pyramidové rozklady slouží k rozkladu ukazatele na vrcholu pyramidy do dalších dílčích ukazatelů pomocí multiplikatивních nebo aditivních vazeb. Nejznámější pyramidový rozklad je rozklad ukazatele ROE, který představuje rentabilitu vlastního kapitálu. [14, s.95]

Obr. 3: Pyramidální rozklad ROE



Zdroj: SEDLÁČEK, J. a kol. Finanční analýza. 1.vyd. Brno : Vydavatelství MU, 1998. 190 s. ISBN 80-210-1775-9

Bonitní modely řeší otázku, zda je finanční situace v podniku dobrá, nebo špatná. Pomocí jednoho syntetického ukazatele vyjadřují finanční situaci podniku. Příkladem bonitního modelu je Kralickýv Quick test. [1, s.188]

Bankrotní modely udávají na základě vybraných ukazatelů, zda podnik v blízké budoucnosti může být ohrožen bankrotem. Nejznámějšími bankrotními modely jsou Altmanovo Z-score a jeho česká obdoba zkonstruována manželi Neumaierovými Index Neumaierových. [1, s.186]

1.2.2 EFQM Model Excellence

EFQM Model Excellence je hlavním modelem používaným v Evropě, jímž se realizuje koncepce Total Quality Management (TQM), neboli totální řízení kvality. TQM je velmi komplexní a účinný systém řízení vycházející z filozofie, že kvalitu výstupů (produktů a služeb) určuje kvalita všech činností prováděných v organizaci. Cílem TQM je tedy dodání produktů či služeb v kvalitě uspokojující zákazníka ve správném čase a za správnou cenu. [2]

EFQM Model Excellence byl vytvořen Evropskou nadací pro management jakosti roku 1999. Obsahuje 9 hlavních a 32 dílčích kritérií. Všechny devět základních kritérií přehledně zobrazuje následující schéma, v němž jsou jednotlivá kritéria obodována. Body představují váhy těchto kritérií.

Obr. 4: EFQM Model Excellence



Zdroj: NENADÁL, J. a kol. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2.vyd. Praha : Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6

Model je pravidelně každé dva roky přezkoumáván a aktualizován vzhledem k jeho komplexnosti a vhodnosti. Právě díky své komplexnosti a obecnému charakteru je možno tento model aplikovat ve všech typech organizací, jak v malých tak i velkých podnicích, ve výrobních, či poskytujících službách. [12, s.39]

Princip EFQM Modelu Excellence je relativně jednoduchý. Základem celého modelu je předpoklad, že dobrých výsledků organizace může být dosahováno jedině za podmínky co

nejvyšší spokojenosti zákazníků a vlastních zaměstnanců při respektování okolí. Avšak aby mohlo dojít k naplnění těchto výsledků, musí být perfektně zvládnuto řízení procesů, rozvíjena politika a strategie, být propracovaný systém řízení zdrojů a budování vztahů partnerství.

Prvních pět kritérií ukazuje, *JAK* by mělo být v organizaci postupováno. Tedy jaké metody, přístupy a nástroje organizace využívá, aby co nejvíce zefektivnila své výsledky. Další tři, takzvaná výsledková kritéria říkají, *CO* už bylo v organizaci dosaženo.

Následující text přehledně charakterizuje všech devět hlavních kritérií včetně jejich dílčích kritérií:

- **1. Vedení**
 - Manažeři rozvíjejí misi, vizi a hodnoty a jsou vůdčími osobnostmi i vzorem kultury výjimečnosti.
 - Manažeři jsou osobně angažováni do zabezpečování toho, že systém managementu organizace je rozvíjen, implementován a nepřetržitě zlepšován.
 - Manažeři jsou angažováni do vztahů se zákazníky, partnery a zástupci společnosti.
 - Řídící pracovníci motivují, podporují a projevují uznání u zaměstnanců.
- **2. Politika a strategie**
 - Politika a strategie je postavena na bázi současných i budoucích potřeb a očekáváníů zainteresovaných stran.
 - Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, průzkumů, učení se a dalších tvořivých aktivitách.
 - Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a inovovány.
 - Politika a strategie jsou přerozdělovány na všechny klíčové procesy.
 - Politika a strategie jsou komunikovány a implementovány.
- **3. Lidé**
 - Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a rozvíjeny.
 - Jsou identifikovány, rozvíjeny a udržovány znalosti i kompetence lidí.
 - Lidé jsou angažováni a zmocněni k procesům.
 - Zaměstnanci a organizace spolu vedou dialog.
 - Zaměstnanci jsou odměňováni, uznáváni a je o ně pečováno.
- **4. Partnerství a zdroje**
 - Jsou řízeny externí partnerské vztahy.

- Jsou řízeny finanční zdroje.
- Věnuje se péče budovám, zařízením a materiálům.
- Jsou řízeny technologie v organizaci.
- Jsou řízeny informace a znalosti.
- **5. Procesy**
 - Procesy jsou navrhovány a řízeny systematicky.
 - Procesy jsou zdokonalovány a inovovány podle potřeb plného uspokojování a zvyšování hodnoty pro zákazníky a jiné zainteresované strany.
 - Výrobky a služby jsou navrhovány a zdokonalovány v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků.
 - Realizuje se výroba, dodávání a servis produktů.
 - Jsou řízeny a zdokonalovány vztahy se zákazníky.
- **6. Výsledky vzhledem k zákazníkům**
 - Měřítko vnímání ze strany zákazníků.
 - Ukazatele výkonnosti.
- **7. Výsledky vzhledem k zaměstnancům**
 - Měřítko vnímání zaměstnanci.
 - Ukazatele výkonnosti.
- **8. Výsledky vzhledem ke společnosti**
 - Měřítko vnímání společností.
 - Ukazatele výkonnosti.
- **9. Klíčové výsledky výkonnosti**
 - Klíčové výsledky.
 - Klíčové ukazatele výkonnosti. [12, s.40-50]

1.2.3 Benchmarking

Benchmarking představuje nepřetržitý a systematický proces srovnávání a měření produktů, metod a procesů vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit. Benchmarking se nemůže opírat o pouhé konstatování, že je někdo v našem okolí lepší nebo slabší, ale musíme změřit vhodně stanovené ukazatele výkonnosti [12, s.120]

Tato metoda je rovněž používána pro zvyšování operativní a strategické efektivity a má velmi pozitivní účinky ve všech stádiích stanovování strategie, její formulace a realizace. Je nejčastěji doporučovanou metodou pro měření výkonnosti konkurence. Silnou stránkou této metody je orientace energie lidí na záležitosti, které mají pro rozvoj podniku zásadní význam a přispívá nejen ke zvyšování kvalifikace, ale také ke zdokonalování provozního pracovního zaměření. [6, s.22]

Správná aplikace benchmarkingu vede k lepšímu uvědomění lidí v kvalitu a produktivitu, což považujeme za dvě významné složky podnikání. Můžeme říci, že benchmarking je výborná technika pro přeorientování organizace směrem k výkonnostní orientaci. Benchmarking poskytuje analytické informace pro výběr strategické linie a z různých hledisek posuzuje způsoby, jak zkvalitnit obsah operací v postupech spojených s efektivní aktivitou. [6, s.19]

Metodu benchmarking můžeme dle předmětu zkoumání rozdělit na následující tři typy:

- benchmarking konkurenční,
- benchmarking funkcionální,
- benchmarking procesní.

Konkurenční benchmarking zkoumá určitý produkt přímých konkurentů na trhu. Uplatňuje se zejména mezi různými výrobci stejných produktů, nebo poskytovateli totožných služeb. Jedná se o nejnáročnější druh benchmarkingu právě z důvodu vysokých požadavků na důvěru všech organizací, které jsou do procesu zahrnuty.

Funkcionální benchmarking porovnává jednu nebo i několik funkcí určité organizace. Příkladem může být rozsah poprodejních služeb obchodních řetězců.

Procesní benchmarking je založen na měření a porovnávání konkrétního procesu organizace. Orientace na procesy je považována za jednu z hlavních zásad systému managementu jakosti. [12, s.120]

Dle místa uskutečňování benchmarkingu, můžeme benchmarking dále členit na tyto dvě skupiny:

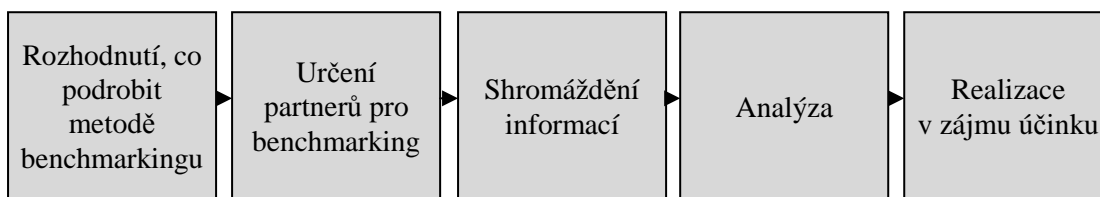
- benchmarking interní,
- benchmarking externí.

Interní benchmarking je realizován mezi organizačními jednotkami v rámci jedné organizace. Tyto jednotky zabezpečují stejné či podobné funkce a procesy. Předpokladem tohoto druhu benchmarkingu je vysoká úroveň komunikace v celé organizaci. Interní benchmarking se neuplatňuje v malých a středních podnicích.

Externí benchmarking představuje jinou organizaci, která působí jako partner pro srovnávání a měření. Pro malé a střední podniky je tento typ benchmarkingu považován jako jediný možný. Partnerství mezi podniky je zde velmi důležité, poněvadž zahrnuje působení vzájemné výhodnosti benchmarkingu pro obě strany. [12, s.122]

V mnoha případech při realizaci benchmarkingu se ukázal jako úspěšný tzv. pětietapový model, který je znázorněn na následujícím obrázku.[6, s.57]

Obr. 5: Pět etap benchmarkingu



Zdroj: KARLÖF, B., ÖSTBLÖM, S. *Benchmarking : Jak napodobit úspěšné*. 1. vyd. Victoria Publishing, a.s., 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8

1.2.4 Controlling

Controlling je specifický styl podnikového řízení založený na širokém informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu. Controlling představuje především informační systém, který je nástrojem řízení a rozhodování.

Controllingové funkce můžeme rozdělit do tří vývojových stupňů, které jsou členěny následovně:

- controlling zaměřený na dodržování norem,
- controlling orientovaný na kontrolu hospodárnosti a její analýzu,
- controlling zaměřený na systémy plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit [10, s.141].

Primárním ukazatelem controllingu je zisk před zdaněním příjmů a po odečtení nákladových daní. Vytvoření vhodného informačního systému je jednou z nezbytných podmínek pro správné fungování controllingu v podniku. Významným úkolem controllingu je odhalování slabých míst podniku porovnáváním plánovaných hodnot s hodnotami skutečnými, díky čemuž může podnikové vedení učinit potřebné nápravné kroky.

Controlling jakožto nástroj řízení se v podniku zaměřuje především na následující tři oblasti:

- plánování – stanovení cílů podniku,
- kontrola – porovnání plánu a skutečnosti, analýza odchylek,
- řízení – provádění nápravných opatření [10, s.142].

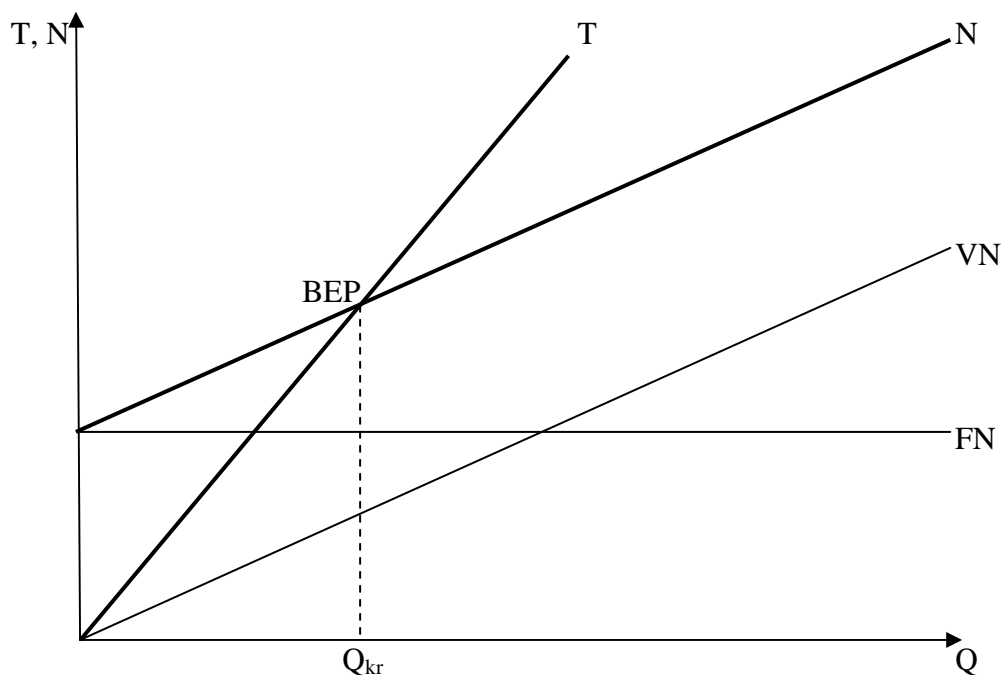
Jelikož se tato diplomová práce zabývá především metodou Balanced Scorecard, bude zde popsán šestibodový základ metody controllingu pro účely aplikace metody BSC podle autora prof. Vysuřila:

- zavést v podniku kapacitní třídění nákladů na fixní (při změnách objemu výroby se nemění) a variabilní (při změnách objemu výroby rostou),
- používat přesnější metodu kalkulace, tzv. variabilní kalkulaci,
- zná-li podnik své fixní a variabilní náklady, může sestavit tzv. kritický bod (Break-even point), kde se ztráta mění v zisk,

- ze znalosti fixních a variabilních nákladů může podnik sestavit srovnávací výklad ke své výsledovce, jímž je alternativní výpočet krátkodobého hospodářského výsledku, který se člení na variabilní, speciální fixní a všeobecné fixní náklady,
- nezbytností je systematický rozbor odchylek od plánu nebo rozpočtu,
- velmi důležitým krokem při zavádění controllingu je správná tvorba středisek, kdy se nejdříve podnik rozdělí na nákladová střediska a následně se tato nákladová střediska přemění na zisková. V každém středisku tak tedy proti sobě stavíme skutečné náklady a výnosy [18, s.46].

Pro lepší srozumitelnost zde bude znázorněn i kritický bod, neboli break-even point, jehož sestavení je pro podnik v rámci controllingu velmi důležité.

Obr. 6: Kritický bod



Zdroj: BUCHTA, M. *Manažerské ekonomika*. 3. vyd. Univerzita Pardubice, 2002. 191 s. ISBN 80-7194-726-1

Nyní zde bude popsán výpočet kritického množství Q_{kr} , při němž dochází ke kritickému bodu a dále budou objasněny s tím související neznámé.

Ttržby,

VNvariabilní náklady,

Nnáklady,

BEPbreak-even point, kritický bod,

Qvyráběné množství,

Cprodejní cena.

Q_{kr}kritické množství,

$T = C \cdot Q$

FNfixní náklady,

$N = FN + VN \cdot Q$

Kritický bod je v místě protnutí funkce tržeb a nákladové funkce, a proto k výpočtu kritického množství Q_{kr} je nutné obě funkce se sebou porovnat.

$$T = N$$

$$C \cdot Q = FN + VN \cdot Q$$

$$Q_{kr} = \frac{FN}{C - VN}$$

Kritické množství se tedy vypočítá jako podíl fixních nákladů a rozdílu ceny a variabilních nákladů. [1, s.165]

1.2.5 Economic Value Added

Economic value added (EVA), neboli v českém překladu ekonomická přidaná hodnota se stále více prosazuje nejen v ekonomické teorii, ale především v ekonomické praxi podniků. V modelu EVA se neužívá zisk uvedený ve finančních výkazech, nýbrž tzv. ekonomický zisk. Za ekonomický zisk je považován rozdíl mezi výnosy a ekonomickými náklady, tj. účetní náklady včetně tzv. oportunitních nákladů. Oportunitní náklady neboli také náklady ušlých příležitostí představují peněžní částky, které byly ztraceny tím, že zdroje (kapitál, práce) nebyly vynaloženy na nejlepší alternativní použití. Příkladem oportunitních nákladů jsou úroky z vlastního kapitálu podnikatele, odměny za riziko, nebo ušlá mzda. [7, s.87]

Pro výpočet ukazatele Economic Value Added se používá následujícího matematického vztahu:

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot C$$

kde: $NOPAT$čistý provozní zisk (net operating profit after taxes),

$WACC$průměrné náklady kapitálu (weighted average cost of capital),

Ccelkový investovaný kapitál (capital).

Net operating profit after taxes (NOPAT) se určuje podle následujícího výpočtového vztahu:

$$NOPAT = EBIT \cdot (1 - t)$$

kde: $EBIT$provozní zisk (earnings before interests and taxes),
 tsazba daně z příjmů právnických osob (taxes).

Weighted average cost of capital (WACC) je možno vypočítat podle nadcházejícího vzorce:

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

kde: r_dnáklady na cizí kapitál, tj. úrok,
 Dcizí kapitál, neboli dluhy (debt),
 r_enáklady na vlastní kapitál (očekávaná výnosnost vlastního kapitálu),
 Evlastní kapitál (equity).

Capital (C) představuje hodnotu všech finančních zdrojů, které byly do podniku vloženy investory a lze jej vypočítat jako [7, s.88]:

$$C = \text{pasiva} - \text{krátkodobé závazky z obchodního styku}$$

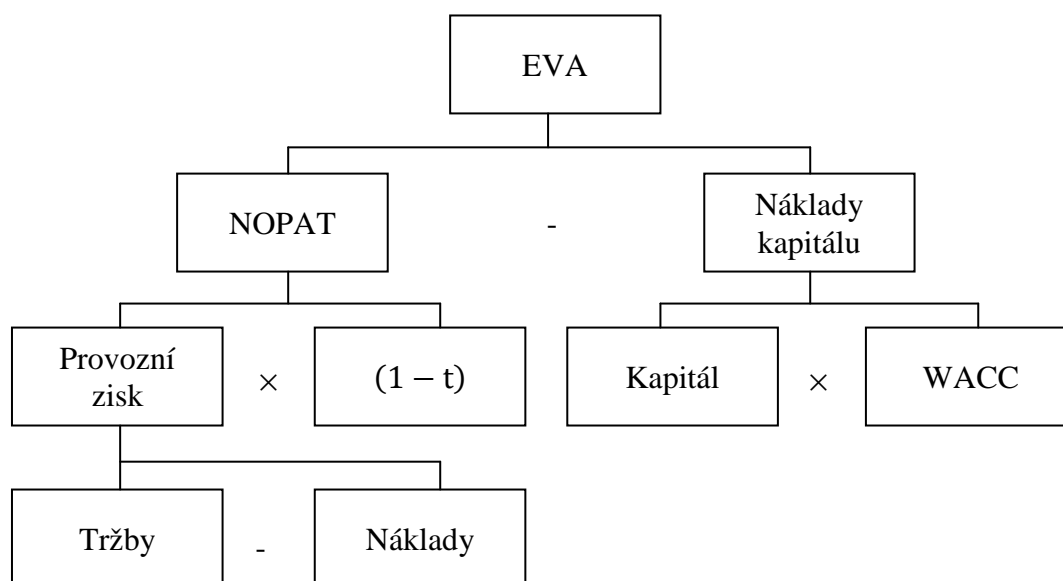
Při hodnocení výkonnosti podniků a jejich oceňování poskytuje ukazatel Economic value added řadu výhod. Hlavní výhodou je, že EVA kombinuje hospodářský výsledek s velikostí rizika, které je podstupováno při dosahování tohoto hospodářského výsledku. Tímto dochází k sblížení účetních veličin a pohledu kapitálového trhu a investorů.

Další výhodou ukazatele EVA je možnost použití ukazatelů finanční analýzy přímo jako nástroj oceňování podniku.

Aby mohlo dojít ke vzniku nové přidané hodnoty, která zvyšuje hodnotu podniku, musí ukazatel EVA nabývat kladných hodnot.

Hlavní faktory, které ovlivňují ukazatel Economic value added mohou být znázorněny pomocí následujícího pyramidového rozkladu.

Obr. 7: Dekompozice vrcholového ukazatele EVA



Zdroj: KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku 2. přepracované a doplněné vydání*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1

1.2.6 Market Value Added

Market Value Added (MVA), českým překladem tržní přidaná hodnota se dá použít pouze u takových podniků, jejichž akcie jsou obchodovány na burzovních trzích. Tržní přidaná hodnota se určuje jako rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a do něj investovaným kapitálem. MVA na jednu akcii lze vypočítat podle vztahu [1, s.189]:

$$MVA = C_a - C_u$$

kde: C_atržní cena akcie,
 C_u účetní hodnota akcie.

Přesnější a více využívaný vztah pro výpočet tržní přidané hodnoty vypadá následovně:

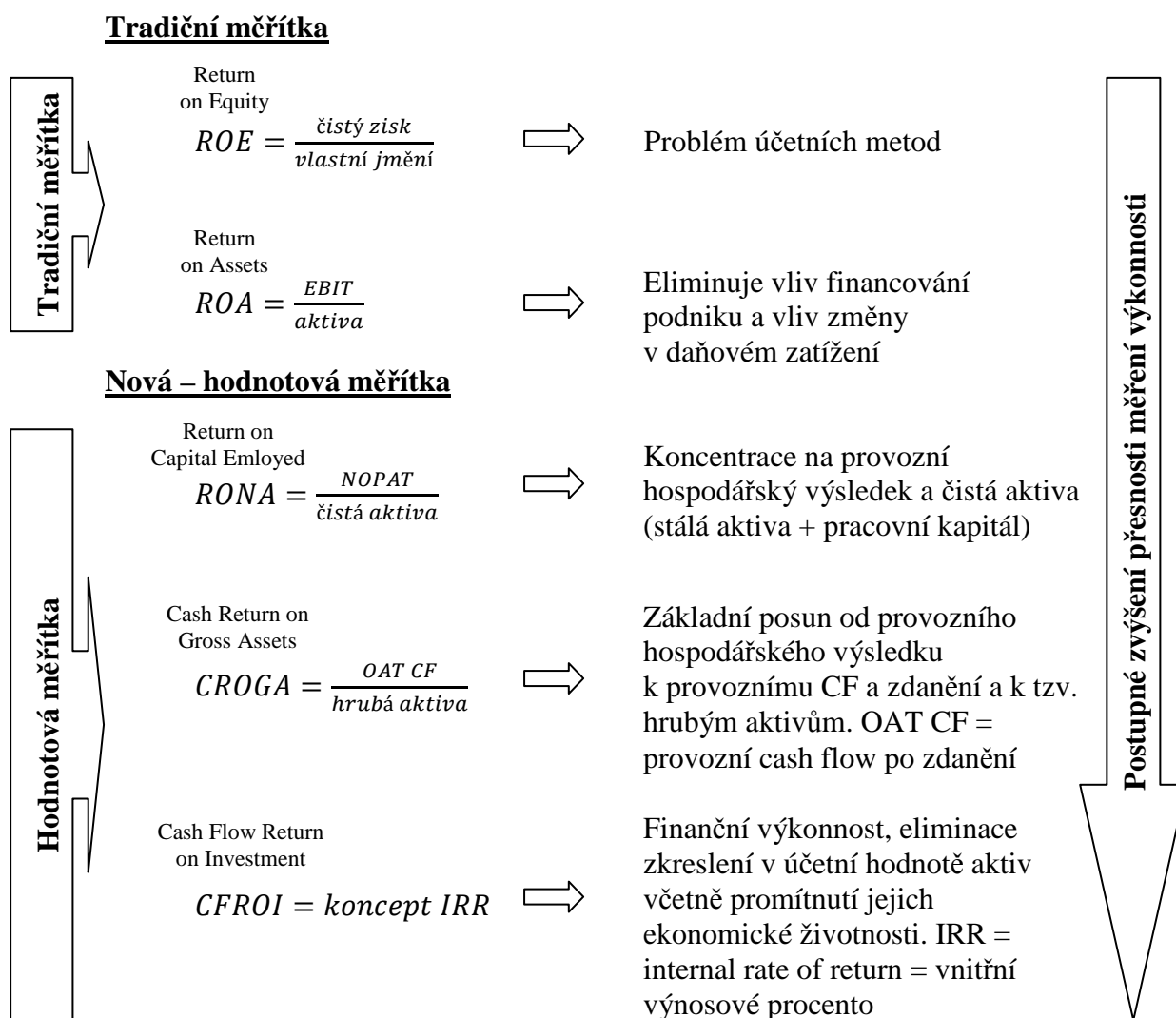
$$MVA_p = g \cdot MVA$$

kde: MVA_phodnota podniku daná kapitálovým trhem,
 gpočet akcií.

1.2.7 Cash Flow Return On Investment

Cash flow return on investment, tzv. CFROI je v češtině překládán jako cash flow výnosnost z investice. Pro výpočet ukazatele CFROI je využíváno vnitřní výnosové procento a tento ukazatel je považován za jedno z nejkompexnějších a zároveň nejpřesnějších měřítek výkonnosti podniku. Následující obrázek znázorňuje přehledně genezi měřítek výkonnosti podniku.

Obr. 8: Geneze měřítek výkonnosti podniku



Zdroj: KISLINGEROVÁ, E. Oceňování podniku 2. přepracované a doplněné vydání. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1

Ukazatel *Cash flow return on investment* je možné vypočítat podle následujícího vztahu, který spočívá ve výpočtu vnitřního výnosového procenta investice:

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

kde: PV.....současná hodnota (kapitálový výdaj na investici, tj. součet stálých aktiv a pracovního kapitálu). Pracovní kapitál = krátkodobé pohledávky + zásoby + krátkodobý finanční majetek – krátkodobé závazky
 N.....doba životnosti investice
 n.....jednotlivé roky životnosti investice
 CF.....peněžní toky investice
 i.....vnitřní výnosové procento

Předpokladem při výpočtu CFROI je dosahování konstantního objemu provozního cash flow ve výši odpovídající cash flow za sledované období. Čas, po němž bude generováno toto konstantní provozní cash flow je shodný s dobou životnosti stálých aktiv.

Vypočtená hodnota ukazatele CFROI je interpretována jako provozní výkonnost, jakou by společnost dosáhla za podmínky, že by bez dodatečných investic byla schopná vytvářet po celou dobu životnosti provozních aktiv provozní cash flow o stejné velikosti, kterého bylo dosaženo za sledované období.

Cash flow return on investment spread, neboli CFROI rozpětí, které udává, zda podnik vytvořil hodnotu pro akcionáře (tj. v případě kladné hodnoty CFROI rozpětí), či zda došlo k jejímu snížení (tj. v případě záporné hodnoty CFROI rozpětí) za určité sledované období. CFROI rozpětí je možno vypočítat jako rozdíl mezi CFROI a reálnými náklady na celkový investovaný dlouhodobý kapitál WACC [7, s.92]:

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

Hlavní faktory ovlivňující výslednou hodnotu CFROI rozpětí jsou úroveň provozního cash flow, doba životnosti aktiv, rozsah aktiv a kapitálová struktura.

1.2.8 Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard, zkracovaná jakožto BSC a v českém překladu znamenající systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku byla vytvořena v roce 1992. Autory BSC jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton.

Pro správné rozhodování manažerů na různých úrovních řízení podniku je zapotřebí, aby dokázali správně a přesně vyhodnocovat výkonnost podniku. Pro kvalitní vyhodnocení je nezbytné používat celou škálu různých ukazatelů a měřítek a nezaměřovat se pouze jen na ekonomické ukazatele výkonnosti, jakými jsou často používané poměrové ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Kromě ekonomických měřítek musí být zohledněny i další oblasti týkající se samotné existence a provozu podniku. [5, s.32]

Autoři metody Balanced Scorecard zdůrazňují, že dosavadní metody, včetně všemi využívané a dobře známé finanční analýzy, čerpají z účetních výkazů. Ekonomické výsledky je možno prezentovat a určit za pomoci finanční analýzy. Interní podnikové procesy mohou být hodnoceny a měřeny pomocí metod controllingu, manažerského účetnictví a procesního řízení. Co však ostatní metody opomíjejí je zaměření se na podnikovou vizi a strategii, která by kromě finanční stránky a interních podnikových procesů měla být rozšířena o péči o zákazníky a zaměstnance podniku. [18, s.16]

Metoda Balanced Scorecard transformuje strategii a vizi podniku do jednotného a pochopitelného konceptu měřítek finanční a nefinanční výkonnosti podniku. Na základě takto vytvořeného komplexního systému měřítek a přesnějších údajů o výkonnosti podniku mají manažeři kvalitnější informační základnu pro své rozhodování.

Balanced Scorecard je však více, než pouhým operačním systémem měřítek. Jestliže podniky chtějí v informačním věku přežít, prosperovat a být konkurenceschopné, je nezbytné, aby používaly řídicí a měřicí systémy vycházející ze strategie a vize. Takovéto podniky používají metody Balanced Scorecard jako strategického manažerského systému, neboli ji využívají k řízení své dlouhodobé strategie a k uskutečnění následujících problematických manažerských procesů:

- zlepšení strategické zpětné vazby,
- posílení procesu učení se,
- tvorba cílů a plánování,

- propojení strategických plánů a měřítek,
- ujasnění sdílené vize [5, s.23].

Vyváženost pro dva základní požadavky podniku, kterými jsou dlouhodobá konkurenceschopnost a model finančního účetnictví stála za vznikem nové metody Balanced Scorecard.

2 Metoda Balanced Scorecard

V této části diplomové práce bude popsána teoreticky metoda Balanced Scorecard, která je její hlavní náplní. Informace obsaženy v této kapitole budou dále využity při vyhotovení aplikace metody Balanced Scorecard ve společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

2.1 Charakteristika metody Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard umožňuje sledovat, znázornit a konkretizovat strategii podniku. Dramaticky zvyšuje šance na úspěšné zavedení strategií. Hlavní příčinou vzniku metody BSC byla kritika silného finančního zaměření amerických systémů řízení. [4, s.8]

Za předpokladu, že cíle a měřítka jsou správně zvolena, objasní metoda Balanced Scorecard kam podnik směřuje a taktéž umožní měření jeho aktivit. Koncept BSC je zpracováván vrcholovým vedením jako týmový projekt. Tento model sdílí celý podnik, včetně jeho okolí. Za vytyčené cíle konceptu BSC je odpovědný každý člen týmu, který jej sestavoval.

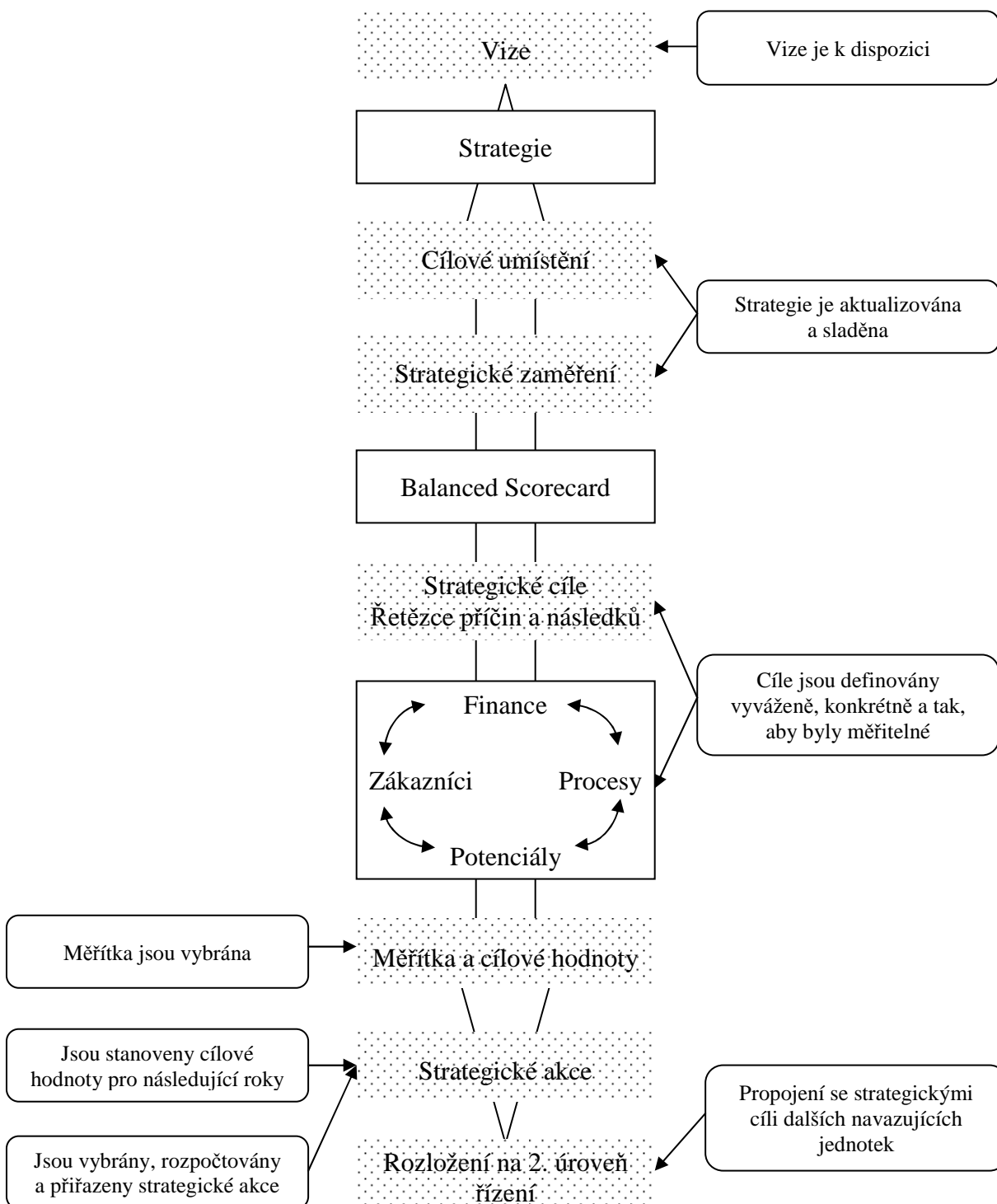
Opravdový přínos metody Balanced Scorecard je zakomponován v transformaci ze systému měření do systému manažerského. Využití metody BSC je možno spatřit v následujících aktivitách:

- vyjasnění a dosažení konsenzu při formulování strategie,
- komunikace strategie v rámci celého podniku,
- sladění cílů jednotlivých oddělení a osobních cílů s podnikovou strategií,
- propojení strategických cílů s dlouhodobými záměry a ročními rozpočty,
- identifikace a sladění strategických iniciativ,
- provádění periodických a systematických strategických revizí,
- získání strategické zpětné vazby pro přesnější formulování strategie. [5, s.28]

BSC je rámcem pro integraci měřítek odvozených od strategie. Manažeři si musí ověřit, zda předpoklady, které využili při sestavení strategie, stále platí. Tato metoda by měla být založena na principu vztahů příčina-důsledek, které jsou odvozeny ze strategie. Z vize a strategie podniku se odvozují strategické cíle, na nichž závisí celkový úspěch podniku. Strategickým cílům je zapotřebí přiřadit finanční a nefinanční měřítka, stejně jako cílové a skutečné hodnoty těchto měřítek. K jednotlivým cílům jsou přiřazeny strategické akce, které

mají zajistit dosažení těchto cílů. Za každou strategickou akci je zodpovědná konkrétní osoba a má zadán termín a svůj rozpočet. Na základě výše uvedeného sestavili autoři metody Balanced Scorecard schéma převádění strategie podniku do konkrétních aktivit. Toto schéma znázorňuje následující obrázek.

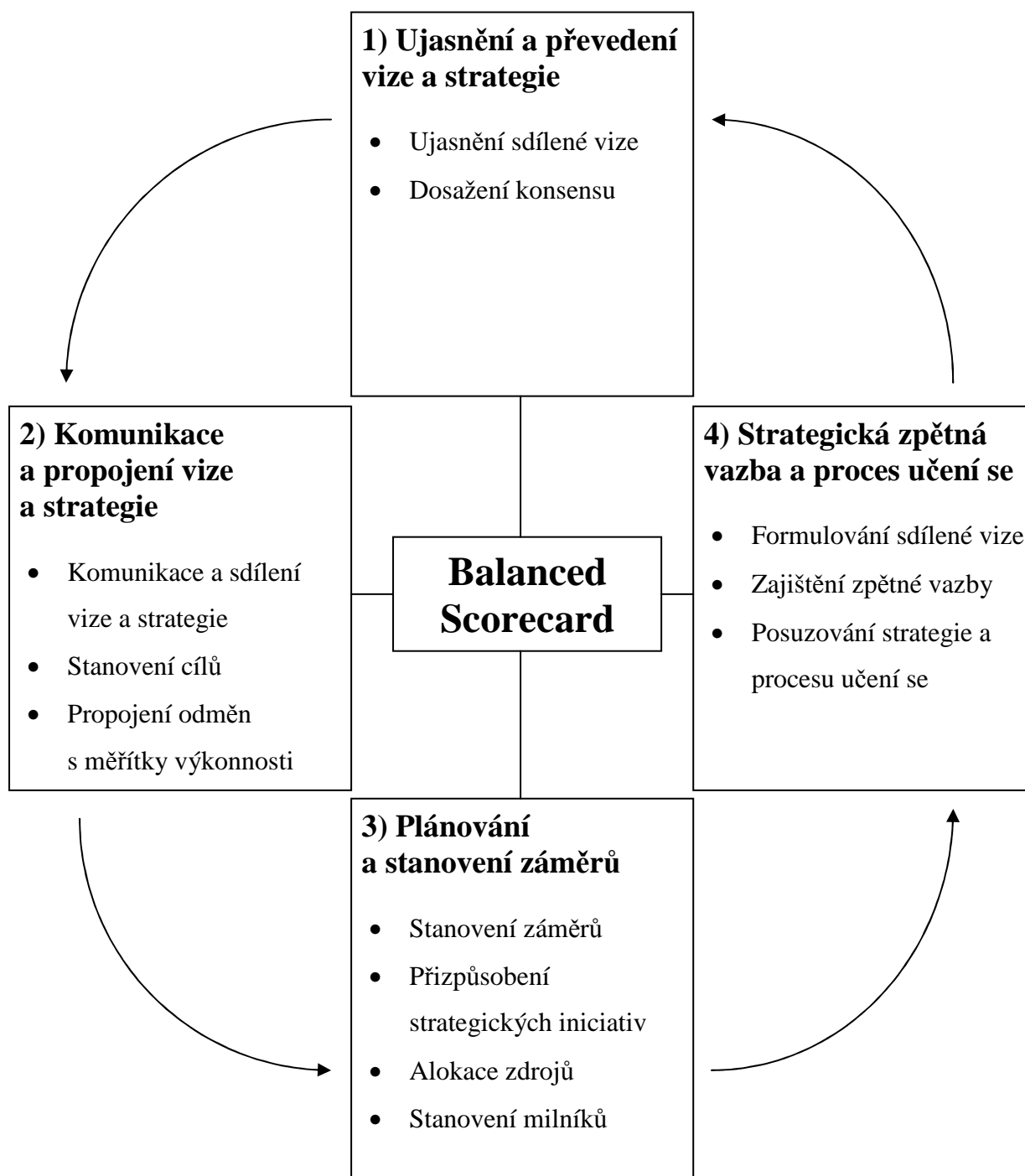
Obr. 9: Převádění strategie podniku do konkrétních aktivit



Zdroj: HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání. Praha : Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 8072590189

Metoda Balanced Scorecard je považována za základní pilíř systému strategického řízení, s pomocí jejího využití je umožněn vznik tzv. organizace zaměřené na strategii. Strategický systém řízení je možno rozčlenit do čtyř částí. Tyto části a jejich vzájemné návaznosti znázorňuje následující schéma.

Obr. 10: BSC jako strategický rámec



Zdroj: KAPLAN, S., NORTON, P. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3.vyd. Praha : Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-032-5

První část schématu, tj. ujasnění a převedení vize a strategie má za cíl pomoci vedení společnosti určit vhodnou strategii a dát vzniknout modelu BSC, který bude zaměřen na praktickou aplikaci strategie.

Druhý bod komunikace a propojení vize a strategie zahrnuje přiblížení a konkretizaci strategie na nižších úrovních řízení podniku. V této fázi dochází k sjednocení specifických a individuálních cílů, čímž je zajištěno, že všichni aktéři jsou důkladně obeznámeni s vytyčenými cíly.

Dalším krokem je plánování a stanovení záměrů, což umožňuje provést alokaci zdrojů orientovanou na strategii podniku pomocí BSC.

V posledním bodě strategické zpětné vazby a procesu učení se dochází k analýze dosažených výsledků a přizpůsobení strategie.

2.2 Perspektivy Balanced Scorecard

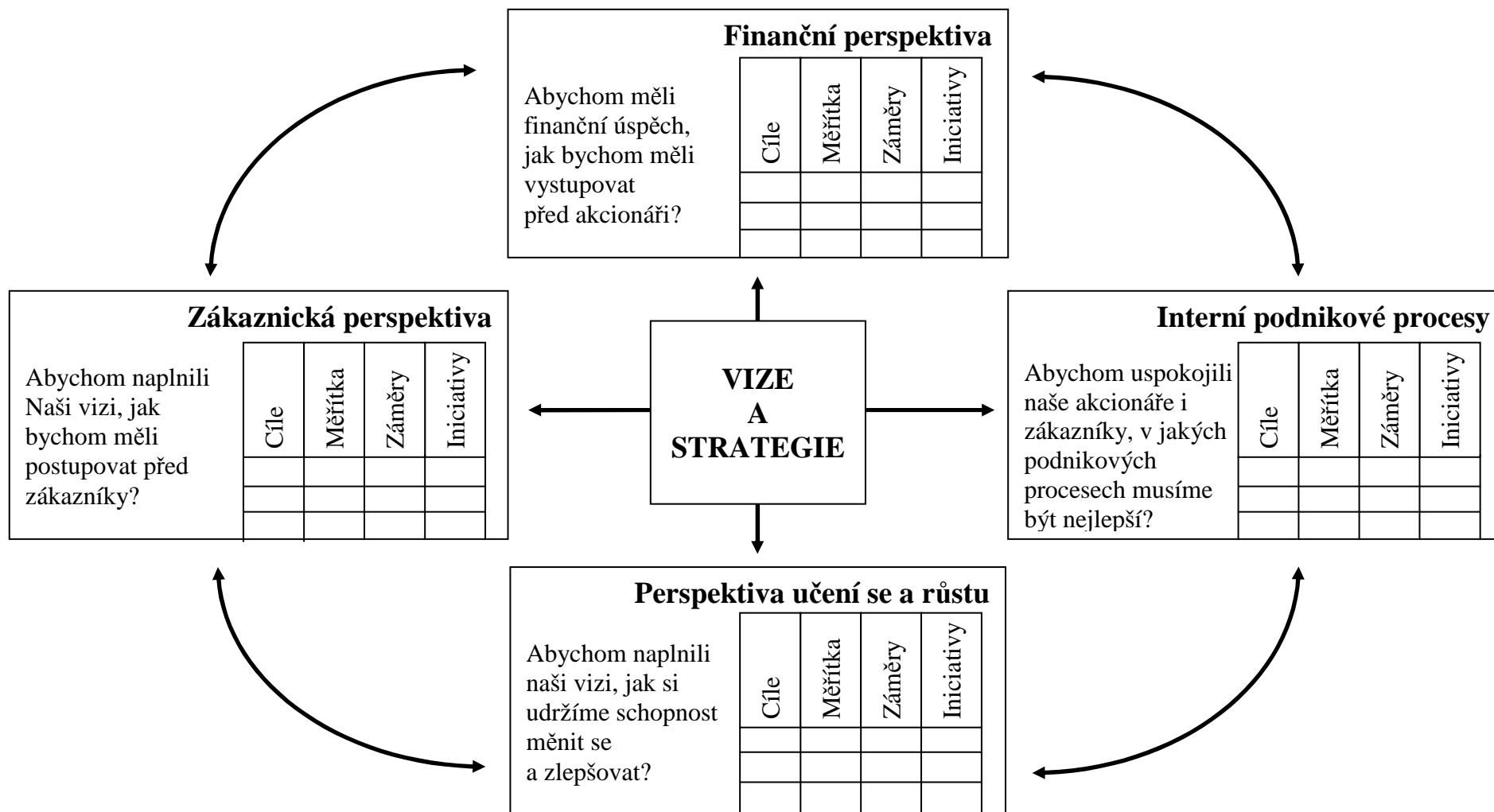
Na základě empirických zkušeností navrhli tvůrci metody Balanced Scorecard Kaplan a Norton čtyři primární perspektivy. BSC měří výkonnost podniku pomocí těchto vyvážených perspektiv:

- finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,
- perspektiva interních podnikových procesů,
- perspektiva učení se a růstu.

Dané čtyři perspektivy, které byly navrženy tvůrci metody BSC, však netvoří závaznou a neměnnou strukturu. Doposud neexistuje žádné matematické pravidlo, které by dokazovalo, že tyto čtyři perspektivy jsou postačující a závazné. V praxi je možno jednotlivé perspektivy adaptovat specifickým podmínkám oboru nebo podniku. Ve světě působí i podniky, které používají více, či méně než tyto čtyři perspektivy.

Důkladné zohlednění perspektiv při odvozování strategických cílů je cesta, kterou lze dosáhnout vyváženého systému cílů. Celý tento princip je možno znázornit pomocí následujícího obrázku. [4, s.10]

Obr. 11: BSC jako rámec pro převedení strategie do operačních úkonů



Zdroj: KAPLAN, S., NORTON, P. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3.vyd. Praha : Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-032-5

2.2.1 Finanční perspektiva

Základní otázka finanční perspektivy zní: „Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?“. Tato perspektiva umožňuje hodnotit u podniků orientovaných na zisk úspěch či neúspěch strategie. Pro finanční perspektivu je možno uvést jako příklad tyto strategické cíle:

- zvýšení výnosnosti,
- dosažení vysokého provozního zisku,
- zvýšení obratu,
- přijímání ziskových zakázek,
- vysoká rentabilita kapitálu,
- zvýšení cash flow. [4, s.32]

2.2.1.1 Strategie finanční perspektivy

U finanční perspektivy jde o propojení finančních cílů s celkovou strategií podniku. V jednotlivých fázích životního cyklu podniku se finanční cíle liší. Podniky mohou aplikovat tři základní typy strategií, a to:

- strategie růstu,
- strategie udržení,
- strategie sklizně. [5, s.49]

Strategie růstu je využívána podniky v prvotní fázi jejich životního cyklu a vyžaduje značný potenciál růstu. Aby podniky efektivně využily tohoto potenciálu, musí často shromáždit značné množství zdrojů pro vývoj, rozšíření výrobků a služeb. V některých případech je nutno rozšířit výrobní kapacity, investovat do informačních technologií, infrastruktury, distribuce a navazovat a dále upevňovat vztahy se zákazníky. Růstová strategie je charakteristická zápornými peněžními toky a nízkou rentabilitou investovaného kapitálu ROCE, která se vypočítá jako podíl EBIT (zisk před úhradou nákladových úroků a zdaněním) a dlouhodobého kapitálu (dlouhodobý kapitál = vlastní kapitál + rezervy + dlouhodobé závazky + dlouhodobé bankovní úvěry). Primárním cílem této strategie je růst obratu a prodejů v jednotlivých cílových segmentech.

Strategie udržení je charakterizována nezbytností mírného vylepšování již zavedeného sortimentu ze strategie růstu. V rámci této strategie podniky využívají finanční cíle zaměřené

na ziskovost. Je využíváno měřítek, vztahujících se k účetnímu zisku. Tato měřítka slouží k propojení účetního příjmu a objemu investovaného kapitálu. Nejpoužívanějšími měřítky, reprezentujícími vysokou návratnost vloženého kapitálu jsou například:

- návratnost investic ROI – return on investment (vypočítáme jako podíl zisku a investovaného kapitálu), slouží k měření efektivnosti dlouhodobě investovaného kapitálu,
- výnosnost vloženého kapitálu ROCE – return on capital employed,
- přidaná hodnota EVA – economic value added.

Strategie sklizně představuje inkasování zisku z aktivit, které byly uskutečněny v předchozích dvou fázích, tj. fáze růstu a udržení. Podniky aplikující tuto strategii již neprovádí žádné nové významné investice, pouze se soustřeďují na investice udržovací. Základním cílem strategie sklizně je maximalizace přítoku hotovosti, který se odráží v ukazateli provozního cash flow.

2.2.1.2 Strategické směry finanční perspektivy

Každá ze tří výše zmíněných strategií je podporována těmito třemi strategickými finančními směry:

- růst obratu a lepší marketingový mix,
- snižování nákladů a zvyšování produktivity,
- využití zdrojů a investiční strategie. [5, s.51]

Růst obratu a lepší marketingový mix zahrnuje následující dílčí oblasti, kterými se zabývá:

- nové produkty – podniky zvažují zavedení zcela nových výrobků či služeb, rozšiřují výrobní kapacity. Nejčastějším měřítkem je procento obratu z nových výrobků a služeb,
- nové aplikace – jedná se o vývoj zcela nových produktů, které mají dlouhý vývojový cyklus (farmaceutické a chemické podniky), nebo musejí projít schvalovacím řízením. Nové aplikace jsou velmi nákladné a časově náročné. Měřítkem pro nové aplikace je procento jejich prodejů,
- noví zákazníci a nové trhy – získávání nových zákazníků a nových trhů pro podnik, jako měřítko může sloužit procento obratu z prodeje novým zákazníků,

- nové vztahy – kooperace s jinými firmami v oboru například na vývoji nových výrobků,
- nový mix výrobků a služeb – podniky se snaží dosáhnout zvýšení obrátu změnou marketingového mixu, tzv. 4P (Price = Cena, Product = Produkt, Place = Místo, Promotion = Podpora prodeje),
- nová cenová strategie – slouží ke zvyšování cen buď všeobecně, nebo pouze u zákazníků, kde tržby nepokrývají náklady.

Snižování nákladů a zvyšování produktivity je popsáno pomocí těchto tří dílčích úrovní:

- snižování jednicových nákladů – snižování výrobních nákladů odstraněním zadržování vázaných peněz ve výrobě,
- zlepšení mixu prodejních kanálů – objednávky, placení a komunikace elektronickou formou je pro podnik finančně výhodnější,
- snižování provozních nákladů – podniky se snaží snížit své administrativní, prodejní a režijní náklady.

Využití zdrojů a investiční strategie se jako poslední ze strategických směrů finanční perspektivy člení na dva body:

- cyklus cash-to-cash – je sledován rozdíl mezi splatností závazků dodavatelům a příjmem hotovostních plateb od zákazníků. Ideální cash-to-cash cyklus by měl být nulový či záporný. Záporný znamená, že se podaří platit dodavatelům až po obdržení plateb od odběratelů,
- zlepšení využití zdrojů – podnik by měl usilovat o zlepšování využití hmotných, nehmotných a personálních zdrojů.

Výše uvedené strategie a strategické směry ve finanční perspektivě lze přehledně znázornit pomocí tabulky, která udává způsoby měření jednotlivých strategií a směrů.

Tab. 1: Měření strategických finančních témat

		Strategická témata		
		Růst obratu a lepší marketingový mix	Snížení nákladů a zvyšování produktivity	Využití zdrojů a investiční strategie
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	<ul style="list-style-type: none"> Míra růstu prodejů podle segmentů Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> Obrat na zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> Investice (procento prodejů) Výzkum a vývoj (procento prodejů)
	Udržení	<ul style="list-style-type: none"> Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obratu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky 	<ul style="list-style-type: none"> Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodejů) 	<ul style="list-style-type: none"> Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Sklizeň	<ul style="list-style-type: none"> Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> Jednicové náklady (na jednotku výstupu, na transakci) 	<ul style="list-style-type: none"> Doba návratnosti Výkonnost

Zdroj: KAPLAN, S., NORTON, P. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3.vyd. Praha : Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-032-5

2.2.2 Zákaznická perspektiva

Základní otázkou zákaznické perspektivy je „*Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?*“. Zákaznická perspektiva je spjata se vstupem na trh, umístěním na trhu a ujasněním si, jaké zákazníky bude podnik obsluhovat a co jim chce nabízet. Podnik by měl určit takové tržní segmenty, ve kterých hodlá konkurovat. [4, s.25]

Tato perspektiva slouží ke stanovení zákaznických měřítek tržních segmentů a cílových zákazníků. Těmito měřítky mohou být například loajalita a spokojenost zákazníků, získávání nových zákazníků a jejich ziskovost. Vedení podniku by mělo věnovat pozornost

nejen uspokojování potřeb zákazníků, ale také převádět v rámci zákaznické perspektivy strategické poslání do konkrétních tržně a zákaznický orientovaných cílů. [5, s.61]

Zákazníci podniku tvoří homogenní skupinu, ale liší se různými preferencemi a mají různý pohled na vnímání užitku z výrobků a služeb. Podnik si v rámci podnikové strategie stanoví své cílové segmenty, pro které určuje cíle a měřítka. V rámci zákaznické perspektivy existují dva základní typy měřítek, které si podnik volí:

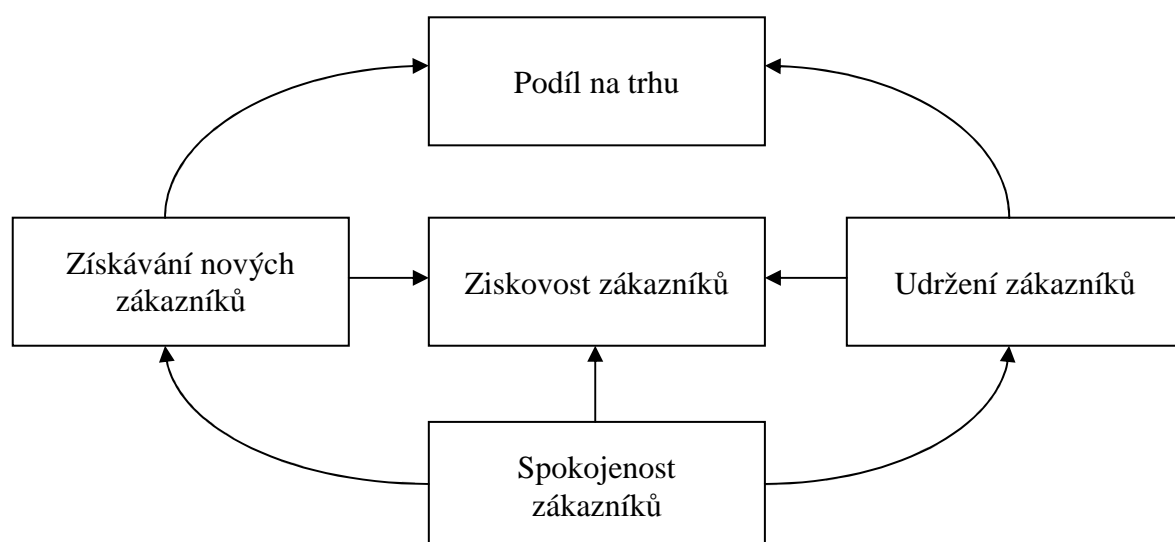
- základní skupina měřítek, tzv. všeobecně používaná měřítka,
- hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů. [5, s.64]

2.2.2.1 Základní skupina měřítek

Tuto skupinu měřítek mohou aplikovat všechny typy podniků. Skupina základních měřítek je tvořena:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- ziskovost zákazníků.

Obr. 12: Zákaznická perspektiva – základní měřítka



Zdroj: KAPLAN, S., NORTON, P. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3.vyd. Praha : Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-032-5

Podíl na trhu zachycuje podíl obchodu na vybraném trhu. Může být vyjádřen počtem zákazníků, objemem utracených finančních prostředků, nebo množstvím prodaných položek.

Udržení zákazníků odráží v absolutním nebo relativním vyjádření míru, se kterou si podnik uchovává vztahy se zákazníky.

Získávání nových zákazníků je absolutní či relativní míra, s níž podnik získává nové zákazníky. Toto měřítko lze určit pomocí počtu nových zákazníků, nebo celkovými prodeji novým zákazníkům.

Spokojenost zákazníků je důležitá pro udržení stávajících zákazníků a při získávání nových zákazníků. Toto měřítko by nemělo být podceňováno, protože poskytuje zpětnou vazbu o úrovni podniku.

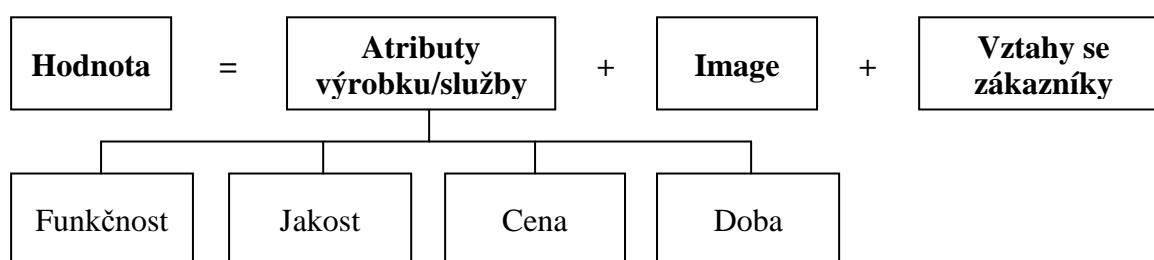
Ziskovost zákazníků je měřena čistým ziskem ze zákazníka či tržního segmentu po odečtení výdajů na podporu zákazníka. Podniky by se měly snažit usilovat jak o spokojené, tak i ziskové zákazníky.

2.2.2.2 Hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů

Hodnotové výhody, které podnik poskytuje svým zákazníkům, zachycují měřítka hybných sil. Hodnotové výhody jsou takové vlastnosti výrobku a služeb, pomocí nichž podnik vytváří spokojenost a loajalitu zákazníků. V různých odvětvích a segmentech se hodnotové výhody liší. Existují však tři kategorie hodnotových výhod, které lze aplikovat pro všechna odvětví, a těmi jsou:

- vlastnosti výrobku, služby,
- vztahy se zákazníky,
- image a pověst podniku. [5, s.69]

Obr. 13: Hodnotová výhoda zákazníka



Zdroj: KAPLAN, S., NORTON, P. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3.vyd. Praha : Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-032-5

Vlastnosti výrobku a služby jsou rozhodující pro určení ceny, jakosti a funkčnosti. Existují dva protikladné přístupy zákazníků v této oblasti. První přístup představuje zákazníky preferující levného a spolehlivého výrobce. Druhý přístup zákazníků je charakterizován požadavky zákazníků na výrobce, který je schopen nabízet mimořádné výrobky a služby.

Vztahy se zákazníky se týkají dodání výrobku či služby zákazníkovi a sledování jeho spokojenosti.

Image a pověst podniku jsou obtížně charakterizované faktory, které lákají zákazníky. Umožňují podniku profilovat se vůči jeho zákazníkům. Za pomoci reklamy a kvality produktů nebo služeb mohou některé podniky vyvolat loajalitu zákazníků.

2.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů

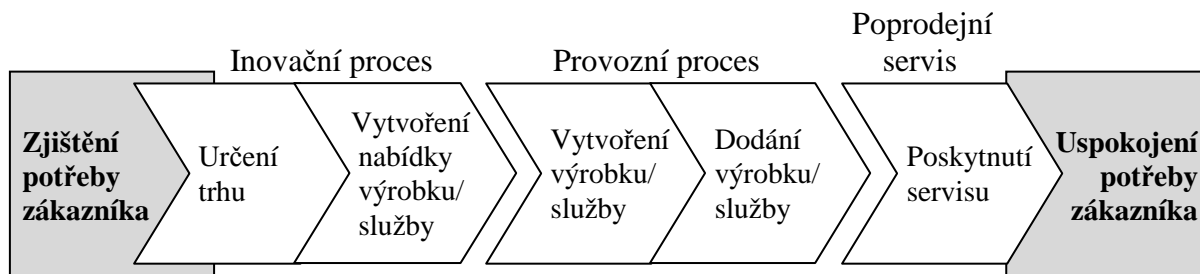
Primární otázkou perspektivy interních podnikových procesů je „*Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?*“. V rámci této perspektivy vedení podniku definuje procesy nezbytné pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů. Nejdříve musí být určeny cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy a teprve poté se stanoví měřítka a cíle perspektivy interních podnikových procesů. [5, s.85]

Každý podnik má svou unikátní soustavu procesů, jimiž vytváří hodnotu a dosahuje svých finančních výsledků. Existují dva předpoklady pro další rozvoj metod interních podnikových procesů, kterými jsou:

- musí se jednat o proces, tzn. soustavu na sebe navazujících činností,
- proces je hodnotový, tzn. zachycuje tvorbu hodnot v podniku. [18, s.61]

Výše popsané předpoklady interních podnikových procesů lze přehledně zachytit pomocí hodnotového řetězce.

Obr. 14: Obecný model hodnotového řetězce



Zdroj: KAPLAN, S., NORTON, P. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3.vyd. Praha : Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-032-5

2.2.3.1 Inovační proces

Inovační proces musí být vysoce efektivní a značně rychlý, což je pro podniky mnohem důležitější než bezchybnost v provozním procesu. Jakmile podnik identifikuje mezeru na trhu, ihned by měl spustit inovační proces. V rámci inovačního procesu hledá podnik odpovědi na dvě základní otázky:

- Jaké výhody budoucího produktu zákazník ocení?
 - Můžeme, s využitím inovací, uvedením těchto výhod na trh předběhnout konkurenci?
- [5, s.91]

Tento proces je velmi nákladný, drahý a proto se musí propočítat, jaký finanční prospěch přinese. Měřítkem inovačního procesu je tzv. kritický čas (Break-Even Time), který je obdobou kritického bodu (Break-Even Point). Kritický čas zahrnuje:

- čas průzkumu trhu,
- čas od vývoje po uvedení na trh,
- čas po který se tvoří tržby na úhradu vývojových nákladů. [18, s.62]

2.2.3.2 Provozní proces

Provozní proces zahrnuje oblast výroby a odbytu a představuje vytváření hodnoty v podniku. Tento proces je zahájen objednávkou od zákazníka a ukončuje ho dodávka výrobků či služeb zákazníkovi. Podle metody Balanced Scorecard se za hlavní měřítka provozního procesu považují tyto dvě veličiny:

- jakost – zákazníci vyžadují vysokou jakost a proto je nutné omezení zmetkovitosti v oblasti výroby a prodeje,
- čas – podnik by se měl snažit snižovat dobu provozního procesu.

2.2.3.3 Poprodejní servis

Poprodejní servis zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb. V případě nespokojenosti zákazníka v této oblasti může dojít k jeho ztrátě. Proto je nezbytné sledovat stejné veličiny jako v provozním procesu a to:

- kvalitu servisu – rychlý a spolehlivý servis a dobrého jednání se zákazníkem,
- čas – zákazníkovi při pomalém servisu výrobku či služby mohou vznikat značné ztráty, podnik by se měl snažit o zkrácení doby servisu.

2.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Základní otázkou čtvrté a tedy poslední perspektivy učení se a růstu je „Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“. [4, s.25]

Metoda Balanced Scorecard zásadně mění standardní personalistiku, která je používána ve většině podniků, tj. shromáždění co nejvíce osobních údajů o zaměstnanci, uzavření pracovní smlouvy a sledování jeho výkonnosti. Metoda BSC v rámci perspektivy učení se a růstu zohledňuje rozšiřování schopností zaměstnanců, čímž se zvyšuje kvalita podnikových procesů. Podnik by měl investovat do své infrastruktury – lidí, systémů a procesů pro dosažení dlouhodobých finančních cílů. [5, s.112]

V rámci perspektivy učení se a růstu metoda Balanced Scorecard zavádí tři hlavní oblasti:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

2.2.4.1 Schopnosti zaměstnanců

Zaměstnanci podniku velmi dobře znají a rozumí výrobkům či službám, které pomáhají produkovat. Jsou součástí interních procesů a mají tak blízko k požadavkům zákazníka a jejich uspokojení. Zaměstnanci by měli být vysoce kvalifikovaní a podnik by se

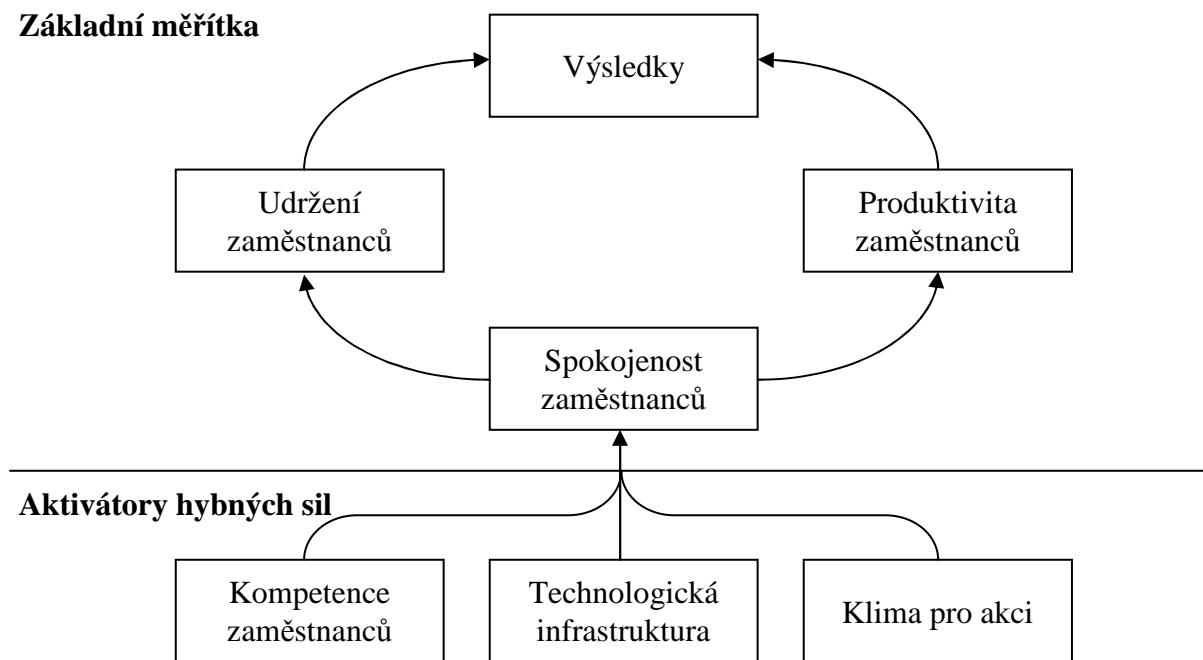
měl snažit rozvíjet jejich tvůrčí potenciál, což povede ke zvýšení výkonností zaměstnanců a zároveň jejich spokojenosti.

Zaměstnanecké cíle podniku jsou posuzovány podle tří klíčových měřítek, která jsou následující:

- spokojenost zaměstnanců,
- udržení zaměstnanců,
- produktivita zaměstnanců. [5, s.115]

Obr. 15: Rámec měření učení se a růstu

Základní měřítka



Zdroj: KAPLAN, S., NORTON, P. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3.vyd. Praha : Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-032-5

Spokojenost zaměstnanců je nezbytná podmínka pro zvyšování produktivity a zlepšování kvality. Podniky měří spokojenost svých zaměstnanců zpravidla jednou ročně pomocí dotazníku.

Udržení zaměstnanců se týká těch zaměstnanců, kteří podniku budou přinášet dlouhodobý užitek. Jsou nositeli hodnot podniku, know how provozních procesů a jejich případný odchod představuje pro podnik značnou ztrátu.

Produktivita zaměstnanců je měřítkem agregovaného vlivu inovací, zvýšení morálky a dovednosti a jiných příčin. Základním měřítkem produktivity je zisk na zaměstnance.

2.2.4.2 Schopnosti informačního systému

Díky velkému rozvoji informačních technologií podniky mohou využívat řadu sofistikovaných informačních systémů. Hlavní bariérou pro efektivní využití informačních systémů je neshoda mezi požadavky vedení podniku a jejich uspokojením ze strany programátorů.

Vhodnými měřítky pro oblast schopnosti informačního systému v rámci metody BSC jsou:

- podíl procesů, kde výměna a zpracování informací probíhá v reálném čase, tj. on-line,
- doba potřebná pro získání informací,
- rychlost zpětné vazby o vzniku nákladů a výnosů,
- procento zaměstnanců, k nimž mají zákazníci přístup v reálném čase, tj. on-lin. [18, s.67]

2.2.4.3 Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Kvalifikovaní zaměstnanci nepřispívají dostatečně k úspěchu podniku, pokud nejsou příslušně motivováni, aby přispívali ke klíčovým cílům podniku. Zaměstnanci podniku mají své hodnoty seřazeny do určité stupnice, jejímž vrcholem je potřeba seberealizace. Metoda Balanced Scorecard doporučuje využít všech možností k inicializaci, udržení a rozvíjení tvůrčí iniciativy zaměstnanců.

Pokud zaměstnanci nemají dostatečnou tvůrčí iniciativu, nemá podnik větší šance na dosahování vyšší výkonnosti. Využitelné prostředky k probuzení tvůrčí iniciativy mohou být například:

- zveřejňování a neustálé zviditelňování úspěšných iniciativ,
- přesné vymezení, čeho se dosáhlo aplikací tvůrčích námětů zaměstnanců,
- iniciativu spravedlivě odměňovat. [18, s.68]

2.3 Strategické cíle a měřítko Balanced Scorecard

V této části diplomové práce bude pojednáno o strategických cílech metody Balanced Scorecard a měřítkách pro hodnocení jejich naplňování.

2.3.1 Strategické cíle

Jednotlivé cíle jsou reprezentovány přístupy, jež mají vliv na způsoby jednání řídicích a výkonných pracovníků. Vytvoření strategických cílů je nejvýznamnějším úkolem managementu podniku. Metoda Balanced Scorecard zásadně podporuje formulaci strategických cílů díky důkladnému a detailnímu rozboru jednotlivých perspektiv.

Strategických cílů by si podnik neměl vytyčit velké množství. Hlavním důvodem je špatná koordinace, kontrola a řiditelnost velkého množství cílů. Stejně tak by podnik neměl volit příliš malé množství cílů. Tento problém řeší zásada „Twenty is plenty“, která uvádí, že jedna metoda Balanced Scorecard by měla obsahovat maximálně 25 strategických cílů.

Nyní zde budou uvedeny příklady strategických cílů jednotlivých perspektiv metody Balanced Scorecard. [4, s.32]

Strategické cíle finanční perspektivy:

- zvýšit výnosnost,
- zdvojnásobit obrát,
- dosáhnout vysokého provozního zisku,
- přijímat ziskové zakázky,
- dosáhnout vysoké rentability kapitálu,
- prosadit nízkou vázanost kapitálu,
- snížit podíl cizího kapitálu,
- zvýšit cash-flow,
- zvýšit shareholder value.

Strategické cíle zákaznické perspektivy:

- vybudování stabilní tržní pozice,
- zvýšit spokojenost zákazníků s klíčovými procesy,
- zvýšit úroveň známosti,
- zvýšit úroveň opětovných nákupů,
- získat pověst vůdčího inovátora,
- nové strategické umístění,
- aktivně obsluhovat zákazníky,
- zvýšit podíl velkých zákazníků,
- posílit vázanost zákazníků na podnik.

Strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů:

- zvýšit efektivitu procesu uvádění nových výrobků na trh,
- prosadit orientaci na procesy,
- zvýšit flexibilitu procesů,
- zkrátit dobu vývoje,
- rychlost sestavovat nabídky,
- zlepšit úroveň spolupráce s dodavateli,
- dosáhnout zvýšení kapacity,
- snížit režijní náklady,
- vybudovat síť strategických partnerství.

Strategické cíle perspektivy učení se a růstu:

- zvýšit úroveň znalosti cizích jazyků,
- modernizovat staré struktury,
- zvýšit podíl kvalifikovaných odborných pracovníků,
- omezit poruchy médií,
- proniknout na trh s novými produkty,
- zpřístupnit znalosti,
- upevnit internacionalizaci pracovníků.

2.3.2 Měřítko

V metodě BSC zastávají měřítko zásadní význam, protože bez měřítek není možné úspěšné řízení podniku. Nesprávně zvolená měřítko mohou pro podnik znamenat značné škody. Typickým příkladem chybně zvoleného měřítko může být ukazatel návratnosti investic ROI. Pokud se podnik zaměří pouze na jeho růst tj. zvýšením zisku a snížením investic (omezení investic na modernizaci, vzdělávání zaměstnanců, výzkum a vývoj) může to snížit dlouhodobé naděje podniku na úspěch. Měřítko napomáhají převádět strategické cíle do více konkrétní podoby. [4, s.40]

Jakmile jsou stanoveny podnikové cíle, může podnik určit a vybrat jednotlivá měřítko k daným cílům. Neexistují žádná univerzálně platná měřítko BSC. Úspěch podniku závisí na stanovení jak tvrdých měřítek, tak i měkkých měřítek.

Tvrdá měřítka je možno měřit, počítat, vážit, jinými slovy dají se exaktně početně vyjádřit. Příkladem těchto měřítek může být stav pohledávek, tržní podíl, fluktuace zaměstnanců, roční zisk a jiné.

Měkká měřítka jsou některými podniky podceňována na úkor tvrdých měřítek. Pravdou však je, že tato měřítka mohou být dokonce významnější než tvrdá měřítka. Měkkými měřítky může být image podniku, spokojenost zákazníků, zvyšování kvalifikace a kvalita informačních technologií. Metoda Balanced Scorecard neudává, jakým způsobem se měkká měřítka dají měřit. [4, s.43]

2.4 Implementace Balanced Scorecard

Kvalitní proces zavádění metody Balanced Scorecard je naprosto nezbytným předpokladem pro její úspěšnou implementaci v podniku. Různí autoři zabývající se BSC mají rozdílné pohledy na proces zavádění. Liší se počtem fází, obsahovou stránkou některých fází, avšak podstata procesu zavádění BSC je u všech autorů stejná. Doba zavádění BSC může trvat přibližně 16 týdnů. V této kapitole bude popsáno obecné schéma pro implementaci Balanced Scorecard, skládající se ze čtyř fází:

- vytvoření předpokladů pro implementaci,
- tvorba BSC,
- proces rozšíření BSC,
- kontrola a vyhodnocení zavedení BSC.

2.4.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

V podstatě existují dva organizační předpoklady nezbytné pro úspěšnou implementaci metody Balanced Scorecard v podniku.

Prvním předpokladem je určení úrovní a organizačních jednotek podniku, pro něž má být metoda BSC zavedena. Stejně tak je zde velmi důležité definování a výběr perspektiv. Podniky mají možnost výběru 4 základních perspektiv vytvořených autory Kaplanem a Nortonem, tj. finanční, zákaznická, učení se a růstu a interních podnikových procesů. Pokud podnik nepovažuje tyto základní perspektivy za dostačující má možnost volit další nadstandardní perspektivy.

Druhým předpokladem je zajištění řízení projektu BSC, správná organizace a průběh projektu, dostatečné množství informací a dobrá vzájemná komunikace mezi útvary v podniku. Neméně důležité je i vytyčení kritických faktorů úspěchu a standardizace používaných metod. [4, s.57]

2.4.2 Tvorba BSC

Před samotnou tvorbou metody Balanced Scorecard by měly v podniku být splněny tyto výchozí body:

- stanovení struktury Balanced Scorecard (tj. perspektivy, ...),
- tým složený z top managementu podniku, který je motivovaný a disponuje dostatkem informací,
- srozumitelné postupy a standardy,
- kvalitně zdokumentovaná podniková strategie, která je nezbytná pro tvorbu BSC.

Jednotlivé kroky tvorby Balanced Scorecard na sebe musí logicky navazovat a být vhodně uspořádané. Tvorbu metody je možno rozčlenit do pěti fází:

- konkretizace strategických cílů,
- propojení strategických cílů s využitím řetězce příčin a následků,
- výběr měřítek,
- stanovení cílových hodnot,
- schválení strategických akcí. [4, s.61]

Strategické cíle mají za úkol konkretizovat strategii podniku. Pro jednotlivé perspektivy BSC jsou vytvářeny konkrétní strategické cíle. Na základě vytvořených strategických cílů se odvíjí další aktivity tvorby BSC. Strategické cíle jsou v podstatě stavebním kamenem metody BSC. Pro zachování přehlednosti a srozumitelnosti metody by každá z jejich perspektiv měla obsahovat čtyři až pět strategických cílů. Podnik by se měl koncentrovat především na ty strategické cíle, které pro něj mají nejvyšší prioritu a díky nimž může být zajištěna konkurenceschopnost.

Řetězec příčin a následků zachycuje logickou stránku strategických úvah. Jednotlivé strategické cíle jsou spolu propojeny a vzájemně se ovlivňují. Řetězec příčin a následků neboli strategická mapa poukazuje na vztahy a závislosti mezi strategickými cíli, vysvětluje

vzájemné účinky při dosahování cílů. Vedení podniku díky strategické mapě přehledně vidí souvislosti a významy různých cílů, díky čemuž dochází k detailnímu pochopení celé strategie. Vytvoření strategické mapy vyžaduje silnou komunikaci a spolupráci mezi managementem a jednotlivými útvary podniku. Vypracování strategické mapy je složeno ze tří bodů:

- zobrazení vztahů příčin a následků,
- soustředění se na vztahy, jež mají strategický význam,
- zdokumentování vzájemných vztahů. [4, s.163]

Výběr měřítek je velmi významnou fází procesu tvorby BSC. Měřítko umožňují sledovat, s jakou úspěšností jsou jednotlivé strategické cíle dosahovány. Pro jeden strategický cíl se většinou volí dvě měřítko, výjimečně tři. Každé měřítko by mělo být důkladně zdokumentováno, včetně popisu, vzorce, parametrů.

Stanovení cílových hodnot slouží k popisu strategických cílů. Cílové hodnoty by měly být úměrně odvážné, náročné, dosažitelné a reálné. Pro určení cílových hodnot může podnik vycházet z diskuze managementu nebo je stanoví na základě analýz. Stanovením cílových hodnot se určují personální zodpovědnosti za jednotlivé cíle.

Určení strategických akcí znamená výběr takových projektů a akcí, které povedou k naplnění cílových hodnot. Aby byla prokázána reálnost jednotlivých cílů, musí podnik porovnat disponibilní zdroje s cílovými představami. Toto porovnání je základem stanovení strategických akcí. Na základě schválených strategických akcí je sestaven strategický rozpočet, čímž dochází ke spojení strategického a operativního plánování. [4, s.201]

2.4.3 Proces rozšíření BSC

V zásadě existují dva směry, jak rozšířit metodu Balanced Scorecard v rámci podniku, a to:

- *horizontální rozšíření* – zavádění BSC pro jednotky na stejné podnikové úrovni (tj. prodej, výroba, IT, ...),
- *vertikální rozšíření* – zavádění BSC mezi jednotlivými úrovněmi řízení a to od vrcholové úrovně na nižší úrovně organizace. [4, s.217]

Rozšíření metody Balanced Scorecard se odvíjí na stylu řízení v podniku a jeho potřebách. Na začátku procesu rozšíření BSC si podnik klade otázku, zda metodu rozšíří pouze v rámci vrcholového řízení, nebo i nižších úrovní řízení, či dokonce se BSC bude dotýkat samotných zaměstnanců. Proto podnik zvažuje některé z následujících cílů v této oblasti:

- stanovení strategických přínosů organizačních jednotek,
- delegování pravomocí, úkolů a odpovědností,
- ztotožnění zaměstnanců s podnikovými cíli a cíli jednotlivých oddělení,
- zaměření na strategické akce. [4, s. 223]

2.5 Překážky při zavádění BSC

V této kapitole budou popsány nejčastější a nejběžnější překážky, které zabraňují úspěšnému zavádění metody Balanced Scorecard. Samotní autoři metody BSC Kaplan a Norton uvádějí čtyři hlavní překážky:

- neuskutečnitelná vize a strategie,
- strategie není propojená s cíli týmů a jednotlivců,
- strategie není propojena s alokací zdrojů,
- nedostatečná zpětná vazba. [5, s.167]

Neuskutečnitelná vize a strategie znamená, že podnik nesprávně převedl vizi a strategii do srozumitelných a uskutečnitelných akcí. Vedení společnosti se nepodařilo dosáhnout konsensu na významu vize a strategie. Různá oddělení a jednotlivci se nedokázali shodnout na společné vizi a strategii, každý preferuje svou vlastní vizi a strategii. Jelikož podnik nefunguje pod jednou zastřešující celopodnikovou strategií, tak jakékoliv úsilí při dodržování dílčích nesjednocených strategiích nepřináší podniku potřebný efekt.

Nepropojenost strategie s cíli týmů a jednotlivců se projevuje jako nepřevedení požadavků strategie podniku do cílů jednotlivých oddělení a jednotlivců. Tato překážka může vzniknout jako důsledek provedených chyb personálního oddělení, které nesprávně sjednotilo cíle oddělení a jednotlivců s cíli podniku.

Nepropojenost strategie s alokací zdrojů je problém, který nastává, když oddělení strategického plánování s finančním oddělením nesladí své kroky a jednají nezávisle na sobě.

Nedostatečná zpětná vazba je poslední bariérou při zavádění metody BSC. Zpětná vazba představuje informační systém podniku, tj. účetnictví, kontrola plánů a rozpočtů a kalkulace. Bez zpětné vazby podnik nemůže sledovat úspěšnost své strategie a její vývoj. Většina podniků se soustředí pouze na zpětnou vazbu v oblasti krátkodobé provozní výkonnosti a to především prostřednictvím finančních měřítek.

3 Charakteristika společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. je zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Hradci Králové oddíl B, vložka 1441. Zápis proběhl 1. července 1996. Sídlo společnosti se nachází v Pardubicích, Zelené Předměstí, K Vápence 2677, PSČ 530 02.

Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice s.r.o. byla založena v dubnu roku 1994 jako dceřiná společnost „litoměřické“ matky stejného jména. O tři roky později, v roce 1997, proběhla přeměna právní formy společnosti na akciovou společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Tato transformace společnosti přispěla k absolutnímu osamostatnění a jasnému vymezení vlastnické struktury. V roce 2008 se společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. stává součástí českého holdingu Enteria a.s. Holding Enteria je akcionářem firmy, který drží 100% akcií firmy.

Firma Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. patří mezi významné společnosti v oblasti dopravního a pozemního stavitelství v rámci České republiky. Poskytuje souhrnný komplex služeb v oblasti výstavby, rekonstrukce a oprav technické infrastruktury státu a obcí (koleje, mosty, vodovody, kanalizace) a také v segmentu pozemního stavitelství (bytové, sociální, průmyslové, občanské, nemocniční stavby). Nabízené služby společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. rozšiřuje dále o nabídku informačních produktů v oblasti projekce a stavební diagnostiky, investičního a také realizačního inženýringu a developerské projekty. Na území České republiky působí firma zejména ve východních Čechách, ve východní části středních Čech, na střední Moravě a také jižních Čechách. Svoji působnost dále expandovala do Slovenské republiky.

Mezi hlavní obory *činnosti* společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. patří následující:

- kolejové stavitelství,
- svařování,
- mostní stavitelství,
- pozemní stavby,
- silniční stavitelství,
- doprava,

- projekční inženýring.

Hlavním předmětem činnosti společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. jsou následující:

- projektová činnost ve výstavbě,
- provozování drážní dopravy,
- masérské, rekondiční a regenerační služby,
- hostinská činnost,
- provozování solárií,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- silniční motorová doprava:
 - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
 - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
 - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
 - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
- činnost účetní poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- výkon zeměměřických činností.

Základní kapitál společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. činí 8 300 000 Kč a je složen z:

- 500 ks akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč,
- 110 ks akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč,
- 67 ks akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč.

Jménem společnosti jedná představenstvo tak, že předseda a členové představenstva jednají samostatně. Úkony jménem společnosti činí představenstvo tak, že k firmě společnosti připojí svůj podpis předseda nebo člen představenstva. **Představenstvo společnosti** Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. tvoří:

- Ing. Petr Pejcha – předseda představenstva,
- Ing. Pavel Šťastný – člen představenstva,
- Ing. Martin Havelka – člen představenstva.

Dozorčí rada společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. má podle zákona č.513/1991 Sb., Obchodní zákoník mít alespoň tři členy a těmi jsou:

- Ing. Libor Joska – předseda dozorčí rady,
- Ing. Ondřej Chládek – člen dozorčí rady,
- Ing. Lubomír Malovaný – člen dozorčí rady.

Výkonná rada je nejvyšším orgánem společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Rozhoduje o hlavních a zásadních záležitostech společnosti. Členové výkonné rady jsou jmenováni generálním ředitelem a zastupují servisní a obchodně-výrobní úseky organizace.

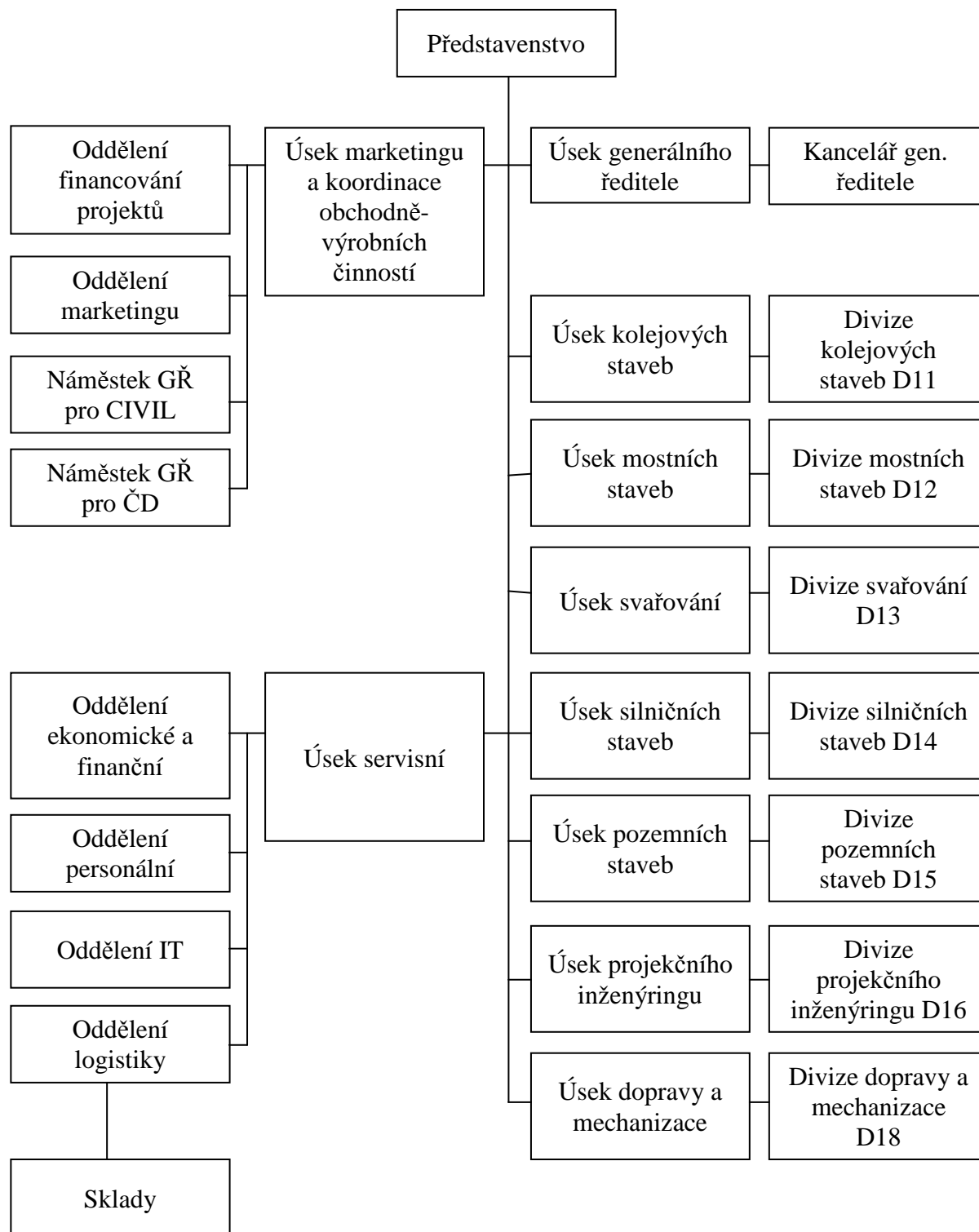
Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. na počátku roku 2010 zaměstnávala 477 pracovníků, kde necelou polovinu z nich tvoří technici a inženýři. Společnost se soustřeďuje na vysokou vzdělanost svého personálu, kterou považuje za hlavní nástroj kvality, produktivity, a posílení konkurenceschopnosti v oboru stavebnictví. Podniková kultura této společnosti pramení z nadprůměrného lidského a sociálního kapitálu pracovního kolektivu. Tato podniková kultura se následně promítá do komfortní obsluhy zákazníků. Program důvěry, vyjádřený již v roce 1994 zakladatelským sloganem „Firma lidí pro lidi“, přispěl ke vzniku kompaktního pracovního týmu, identifikovaného s podnikovými cíli a firemní kulturou.

Historie společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. je tvořena těmito významnými historickými mezníky:

- 1997 založení společnosti Chládek a Tintěra, s.r.o. – produktový program železnice a termitové svařování,
- 1996 rozšíření produktového programu silničního stavitelství,
- 1997 změna právní formy na akciovou společnost – zahájení prací modernizaci prvního železničního koridoru,

- 1998 rozšíření produktového programu mostního stavitelství,
- 1999 certifikace společnosti dle CSN EN ISO9001,
- 2001 zahájení transformace firmy do podoby kapitálové společnosti, dochází ke změně systému řízení a vznikají hospodářská střediska,
- 2002 rozvinutí produktového programu střediska investičního inženýringu pro pozemní stavitelství,
- 2003 certifikace společnosti dle CSN EN ISO 14001,
- 2004 rozšíření činnosti společnosti o program ocelových konstrukcí, vytvořena samostatná základny v Záboří nad Labem,
- 2005 certifikace společnosti dle OHSAS 18001:1999. Byla uskutečněna akvizice do společnosti Kvis a Multiaqua a tedy společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. vstoupila do produktového segmentu vodovodů a kanalizací,
- 2006 proběhl akviziční vstup do společnosti Marhold s.r.o., za účelem posílení segmentu pozemních staveb,
- 2007 s cílem dalšího posílení segmentu vodohospodářských staveb proběhl akviziční vstup do společnosti Instav Hlinsko spol. s.r.o.,
- 2008 v měsíci květen se stala společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. členem holdingu Enteria a.s.

Obr. 16: Organizační struktura společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování

4 Aplikace metody BSC pro měření výkonnosti podniku Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

V této části diplomové práce bude objasněna strategie a jednotlivé strategické cíle společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Následně z jednotlivých navrhovaných strategických cílů bude sestavena strategická mapa znázorňující příčině-následkové vztahy. V rámci praktické části budou popsány kritické faktory úspěchu, které by mohly nepříznivě ovlivnit budoucí vývoj společnosti a její strategické cíle.

V poslední části této kapitoly bude realizován návrh konceptu metody Balanced Scorecard v rámci všech čtyř perspektiv uvedených v teoretické části. K jednotlivým perspektivám budou přiřazeny strategické cíle a měřítka a bude uveden vývoj stanovených měřítek za období 2006 až 2009.

4.1 Strategie a strategické cíle společnosti

V této části diplomové práce bude představena strategie a hlavní poslání společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. a zhodnocen dosavadní vývoj společnosti za období hospodářských roků 2006 – 2009. Na základě uvedené strategie a celkového vývoje budou navrženy pro společnost strategické cíle, které by měly přispět k dosažení lepšího, efektivnějšího vývoje společnosti.

4.1.1 Strategie společnosti a dosavadní vývoj

Strategie podniku a její důkladné vymezení je klíčovým prvkem pro správnou aplikaci metody BSC. Podnikatelská filozofie společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. pramení z představy o poslání moderního podniku, tzv. „být užitečný svému okolí“. Být producentem kvalitního a poptávaného zboží a služeb, dobrým zaměstnavatelem a nositelem jasně formulovaných mravních a sociálních hodnot.

Základním posláním společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. jsou následující hodnoty:

- producent kvalitních služeb a zboží,
- dobrý zaměstnavatel,
- reprezentant transparentně formulovaných mravních hodnot.

Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. operuje v rámci hospodářského roku, který je odlišný od kalendářního roku. Hospodářský rok, je 12 kalendářních měsíců po sobě jdoucích, který začíná prvním dnem jiného měsíce, než je leden. Od roku 2001 je možné, aby účetní jednotka používala k účtování hospodářský rok. Hospodářský rok u společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. začíná 1. dubna a je ukončen 31. března.

Strategie společnosti zahrnuje rovněž kromě výše uvedených bodů, tak jako u většiny podnikatelských subjektů, dosahování ziskovosti a její zvyšování. Prosperita podniku je jedním z hlavních důvodů zakládání společností.

Nyní zde budou analyzovány významné události a dosažené výsledky za jednotlivé kalendářní roky 2006 až 2009. Zdrojem těchto údajů pro provedení analýzy jsou výroční zprávy společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Přehled o podnikatelské činnosti společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. za hospodářský rok 2006:

- posílení ve výkonnosti a finanční stabilitě,
- udržení svého postavení na tzv. špičce stavebních firem České republiky,
- zvýšení objemu výkonů na všech úsecích,
- zvýšení objemu vlastního kapitálu společnosti z 568 mil. Kč na začátku období na 729 mil. Kč na konci období. Díky tomu si společnost vytvořila potřebné prostředky pro další dlouhodobou investiční činnost,
- zvýšení celkové bilanční sumy z 848 mil. Kč na 1 087 mil. Kč,
- snížení objemu bankovní úvěru z 34,2 mil. Kč na 25,7 mil. Kč,
- zvýšení celkového počtu zaměstnanců z 276 na 346 – tedy cca 25%.

Souhrn o podnikatelské činnosti společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. za hospodářský rok 2007:

- společnost nadále posilovala ve výkonnosti a finanční stabilitě,
- posílení image značky,
- vysoká rentabilita společnosti,
- zvýšení objemu vlastního kapitálu ze 729 mil. Kč na začátku období na 833 mil. Kč na konci období. Došlo k vytvoření potřebných prostředků pro zajištění finanční stability i pro další investice,
- zvýšení celkové bilanční sumy z 1 087 mil. Kč na 1 431 mil. Kč,

- snížení objemu bankovních úvěrů z 25,7 mil. Kč na 21,5 mil. Kč,
- společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. uzavřela kontokorentní úvěr s ČSOB a.s. na částku do 50 mil. Kč, který byl čerpán v období měsíců říjen a listopad a to v maximálním objemu ve výši 45 mil. Kč,
- zvýšil se oproti předchozímu roku počet zaměstnanců z 348 na 416.
- společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. poprvé vyplatila její dceřiná firma MARHOLD dividendu a to ve výši 5 mil. Kč.

Přehled o podnikatelské činnosti společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. za hospodářský rok 2008 (tzv. rok změn):

- rozdělení společnosti – rozhodnutí valné hromady společnosti, kdy byl schválen projekt rozdělení společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Valná hromada rozhodla o realizaci doposud nejvýznamnější organizační změny firmy, která spočívala v odštěpení podstatné části do řídicí firmy holdingu společnosti Enteria a.s., čímž zahájila reorganizaci holdingu. Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. s ohledem na tento proces odštěpení pak mimořádně hospodařilo v dlouhém (celkově 18-ti měsíčním) účetním období. Rozhodný den byl od 1. 10. 2007 a končí dnem 31. 3. 2009. Tato skutečnost je důležitá pro posuzování podnikatelských výsledků,
- došlo k dělení vlastních aktiv, ve společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. byl ponechán hlavně investiční majetek potřebný k podnikatelské činnosti a dále přiměřený objem oběžných aktiv. Vše v celkové bilanční sumě 858,4 mil. Kč. Enteria a.s. si převzala majetkové účasti v dceřiných firmách, nemovitosti a část volných oběžných prostředků (hlavně krátkodobé pohledávky) vše v bilanční sumě 572,9 mil. Kč. Na straně závazků byly ve společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. ponechány pouze běžné provozní závazky, investiční úvěry byly převedeny na Enteria a.s.,
- udržení významného postavení na trhu v sektoru stavebnictví,
- posílení a rozšíření výkonného managementu,
- došlo ke změně představenstva a také ke změně generálního ředitele, kde byl od 1. 5. 2008 jmenován do funkce Ing. Petr Pejcha,
- změnil se základní vztah dozorčí rady a představenstva, byl převzat tzv. německý model řízení,

- byly zahájeny obchodní spolupráce s Enteria a.s., spočívající v outsourcingu vybraných odborných služeb,
- zvýšení objemu vlastního kapitálu z 298,5 mil. Kč na začátku období na 680,3 mil. Kč na konci období,
- celková bilanční suma vzrostla z 858,4 mil. Kč na 1 156,1 mil. Kč
- v důsledku růstu objemu pohledávek v hlavní fázi stavební sezóny v období od července do prosince 2008 společnost čerpala kontokorentní úvěr ČSOB a.s., a to v maximálním objemu ve výši 147,8 mil. Kč
- zvýšil se průměrný počet zaměstnanců ze 416 na 471.

Přehled o podnikatelské činnosti společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. za hospodářský rok 2009:

- vnitřní a organizační změny,
- proces vnitřních změn byl završen vložением akcií vlastníků firmy Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. do v minulém období odštěpením založené holdingové společnosti Enteri a.s., která se k datu vložení akcií (k 1. 2. 2010) stala mateřskou firmou se 100% majetkovou účastí ve společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.,
- úspěšný rok po ekonomické stránce – v době všeobecně se horšících ekonomických podmínek si společnost dokázala zajistit dostatečný objem zakázek. Způsob realizace zakázek, vysoká odbornost pracovníků a kvalita provedené práce je důsledkem příznivých ekonomických výsledků a spokojenosti zákazníků,
- společnost využívá obchodní spolupráci s mateřskou firmou Enteria a.s. – outsourcing vybraných odborných služeb, zejména se jedná o marketingové služby, poradenské služby, právní služby, public-relations a reklamní služby. Díky tomu může společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. získat tyto odborné služby za výhodných podmínek,
- společnost si udržuje přední místo mezi stavebními firmami v České republice,
- zvýšení tržeb oproti uplynulému hospodářskému roku 2008 o 21,3%,
- posílení divize pozemního stavitelství,
- zvýšení tržeb divize mostních staveb,
- zvýšení objemu vlastního kapitálu z 680,3 mil. Kč na začátku období na 869,7 mil. Kč na konci období,
- celková bilanční suma vzrostla z částky 1 156,1 mil. Kč na 1 495,4 mil. Kč,

- pozitivní a stabilní výsledky společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. vnímají i obchodní partneři a proto společnosti neváhají poskytovat úvěrové rámce v podobě bankovní záruk a úvěrových linek,
- zvýšil se celkový průměrný přepočtený počet zaměstnanců ze 443 na 475 oproti předchozímu hospodářskému roku,
- byl realizován program výcviku managerů, kurzy anglického jazyka, a představen program regenerace sil zaměstnanců,
- s ohledem na probíhající ekonomickou krizi byla přijata představenstvem a managementem společnosti tyto opatření:
 - zavedení úsporných opatření,
 - stabilizace počtu pracovníků,
 - omezení investic,
 - zvýšení obchodních aktivit zejména orientace na zakázky s termínem realizace v roce 2011.

Z výše uvedených přehledů o činnosti společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. je patrné, že se jedná o efektivní a dobře hospodařící společnost se stabilním zázemím. Dokazuje to neustálé zvyšování bilanční sumy, zvyšování počtu zaměstnanců a pravidelný nárůst objemu vlastního kapitálu. Rok změn, tak byl nazván společností Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. hospodářský rok 2008, který pro společnost představoval významné pozitivní vnitřní a organizační změny. Během tohoto roku došlo k rozdělení společnosti, byla realizována změna představenstva a jmenován do funkce nový generální ředitel. Byl zaveden tzv. německý model řízení a zahájena obchodní spolupráce s holdingem Enteria a.s. Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., která stále posiluje své významné postavení mezi špičkami stavebních firem v České republice, si jako jedna z mále českých firem dokázala i v době krize zajistit značné množství pracovních zakázek.

4.1.2 Strategické cíle

Celková strategie společnosti se konkretizuje správným výběrem skutečně strategicky významných cílů. Jednotlivé cíle se dále přiřazují ke čtyřem perspektivám metody Balanced Scorecard. Ze správně stanovených strategických cílů pro každou perspektivu vychází všechny další činnosti pro tvorbu metody BSC. Každá perspektiva by měla pro správnou přehlednost obsahovat maximálně pět strategických cílů.

V rámci **finanční perspektivy** jsou navrženy pro společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. následující strategické cíle:

- růst tržeb – strategický cíl růst tržeb je velmi významný cíl pro posílení budoucí prosperity a další efektivní vývoj společnosti a dále pro zajištění finanční stability,
- vytvořit konkurenčně orientovanou strukturu nákladů – jednou z cest neustálého zvyšování efektivnosti a konkurenceschopnosti společnosti je snižování nákladů, nebo alespoň udržení výše nákladů pod požadovanou hranici, avšak nesmí dojít k ohrožení plánovaných investic či omezení rozvojových aktivit. Snaha zajistit udržení nákladů v příznivých úrovních nesmí dále ohrozit také ziskovost společnosti,
- zvýšení ziskovosti – tento navržený strategický cíl by měl přispět ke zvyšování výkonnosti a ziskovosti společnosti a také ke zlepšování její konkurenceschopnosti. Nemělo by docházet, že při růstu tržeb bude stagnovat či klesat ziskovost.

Zákaznická perspektiva metody Balanced Scorecard pro společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. obsahuje tyto stanovené strategické cíle:

- péče o skupinu zákazníků top 10 – snaha o udržení či stabilizaci významného zákazníka, rozvíjení dalších obchodů s těmito zákazníky. Stávající významní klienti představují pro firmy významný potenciál. Je třeba zajistit a sledovat průzkum spokojenosti zákazníků, aby společnost zjistila, s čím jsou klienti spokojeni nebo co by se naopak mohlo vylepšit. Výsledkem je hlavně eliminace rizika odchodu významného zákazníka ke konkurenci,
- zvýšení spokojenosti zákazníků – bez spokojených zákazníků nemůže být žádné podnikání dlouhodobě úspěšné. V náročnějším tržním prostředí zákazníci požadují maximální profesionalitu, a proto by společnost měla neustále zvyšovat kvalitu a spolehlivost nabízených služeb, posilovat pružnou a rychlou reakci při komunikaci se zákazníky včetně střelhitých řešení reklamací a nečekaně vzniklých komplikací,
- zvýšení podílu na trhu – zajištění dalšího zvyšování podílu na tuzemském trhu a navázání spolupráce s novými, stabilními obchodními partnery.

Perspektiva interních procesů zavádí pro společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. tyto strategické cíle:

- kvalita jako klíčový faktor úspěchu – poskytování kvalitních služeb je pro zákazníky společnosti vysoce důležité. Od kvality se dále odvíjí udržení zákazníků a opětovná spolupráce s nimi,
- zvýšení produktivity práce – produktivita práce je velmi významná pro zvyšování růstu tržeb a tím následně i ziskovosti,
- využívání synergií – tímto je myšlena vzájemná synergie mezi pracovníky, pokud spolu budou lépe a efektivně komunikovat, využívat navzájem svých zkušeností, tak všechny tyto faktory opět způsobí zvýšení cílové ziskovosti.

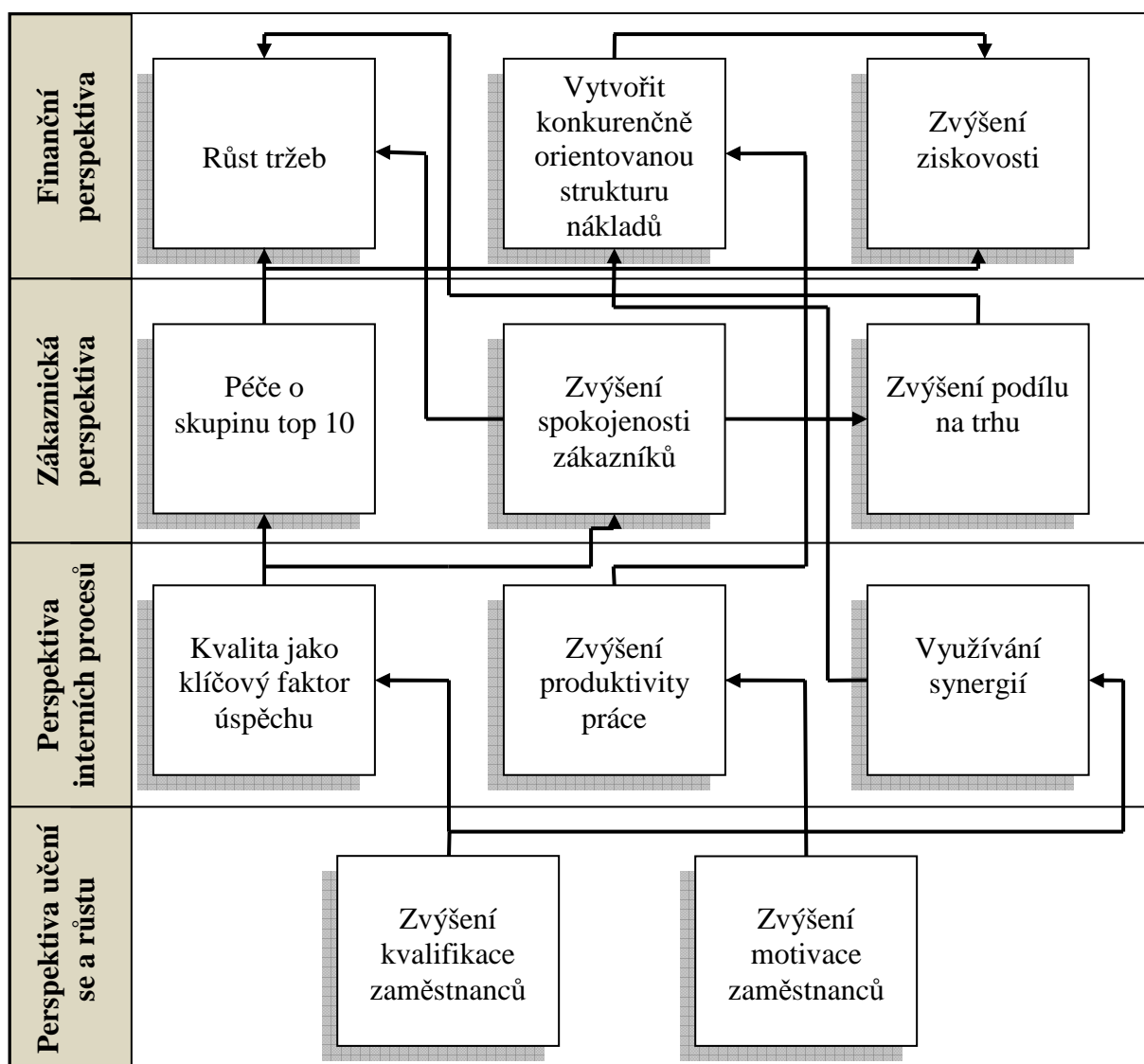
Pro poslední čtvrtou perspektivu **učení se a růstu** metody BSC v rámci společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. jsou navrženy následující strategické cíle:

- zvýšení kvalifikace zaměstnanců – jedná se o zajištění rozvoje zaměstnanců na všech úrovních společnosti, například u odborných zaměstnanců zajistit zvyšování kvalifikace, u manažerů o zlepšování schopnosti kvalitně vést a motivovat své podřízené zaměstnance, provedení rozšíření systému interního vzdělávání. Společnost, která zaměstnává kvalitně školené a vzdělávané zaměstnance má dobré předpoklady pro zajištění a posílení svého působení na trhu.
- zvýšení motivace zaměstnanců – nedostatek kvalitních lidí na trhu práce a silnější konkurenční boj nutí zaměstnavatele nabízet stále něco navíc proto, aby si udrželi své významné a klíčové zaměstnance. Společnost by měla neustále zvyšovat motivaci svých zaměstnanců, ať už formou různých benefitů nebo jiných zaměstnaneckých výhod. Je potřeba posilovat firemní kulturu a dát zaměstnancům najevo, že si firma zaměstnance váží.

4.2 Strategická mapa

Strategická mapa vzniká vzájemným propojením strategických cílů a to pomocí vztahů příčin a následků. Pomocí grafického zobrazení je možno pozorovat jednotlivé souvislosti a vzájemné závislosti mezi strategickými cíly. Uskutečněním jednoho strategického cíle je napomáháno k dosažení cíle jiného, který je taktéž součástí vyváženého systému cílů.

Obr. 17: Strategická mapa



Zdroj: Vlastní zpracován

Nejvýznamnější strategickým cílem je zvyšování ziskovosti a proto by všechny zbývající strategické cíle měly přispívat k jeho naplňování. Zvýšení motivace zaměstnanců přispěje k lepšímu výkonu zaměstnanců a tím se také zvýší strategický cíl zvýšení produktivity práce. Produktivita práce sníží náklady společnosti, čímž dojde k vytvoření konkurenčně orientované struktury nákladů. Nižší náklady povedou k růstu ziskovosti společnosti, který je dán vztahem výnosy mínus náklady.

Pokud dojde ke zvýšení kvalifikace zaměstnanců, tito zaměstnanci budou více schopní, budou mít větší zkušenosti a společnost díky tomu může společnost poskytovat služby vyšší kvality, což zvýší strategický cíl kvalita jako klíčový faktor úspěchu. Vyšší kvalita nabízených služeb se projeví vyšší spokojenosti zákazníků a stejně tak i zvyšuje péči o

významnou skupinu zákazníků, tzv. top 10. Strategický cíl zvýšení spokojenosti zákazníků dále způsobí díky dobrým referencím a dobrému povědomí zákaznického segmentu zvýšení tržního podílu. Jak zvýšení tržního podílu, tak i kvalitní péče o významné zákazníky přispěje k většímu objemu zakázek, což zvýší tržby společnosti a to by mělo vést dále ke zvýšení ziskovosti.

Zvýšení kvalifikace zaměstnanců povede taktéž k lepšímu využívání synergií mezi pracovníky. Protože se jedná o zvýšení efektivity, to opět vyvolá snížení nákladovosti a toto snížení posílí nejvýznamnější strategický cíl zvýšení ziskovosti společnosti.

4.3 Kritické faktory úspěchu

Pro sestavení všech čtyř perspektiv metody Balanced Scorecard je nezbytné upřesnit, které důležité faktory mohou ovlivnit úspěch strategie společnosti. Jedná se o stanovení nezbytných kritických faktorů úspěchu. Stanovení těchto klíčových faktorů se mnohdy odvíjí od zkušeností manažerů dané společnosti. Žádný konkrétní postup pro stanovení těchto faktorů neexistuje, a proto manažeři využívají různých metod. Příkladem mohou být brainstorming, analýza silných a slabých stránek (SWOT), analýza hodnotového řetězce, analýza portfolia a další.

Mezi kritické faktory úspěchu společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. je možno zařadit následující:

- právní legislativa,
- útlum ekonomiky,
- úprava systému veřejných zakázek.

Právní legislativa ve stavebnictví v České republice je upravena následujícími zákony a vyhláškami:

- Zákon č. 183/2006 Sb. o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon),
- Vyhláška č. 268/2009 Sb. o technických požadavcích na stavby,
- Vyhláška č. 398/2009 Sb. o obecných technických požadavcích zabezpečujících bezbariérové užívání staveb,
- Vyhláška č. 146/2008 Sb. o rozsahu a obsahu projektové dokumentace dopravních staveb,
- Vyhláška č. 499/2006 Sb. o dokumentaci staveb,
- Vyhláška č. 501/2006 Sb. o obecných požadavcích na využívání území,

- Vyhláška č. 526/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení stavebního zákona ve věcech stavebního řádu,
- další.

První část stavebního zákona upravuje problematiku územního plánování, druhá část tohoto zákona popisuje ustanovení Stavebního řádu (upravuje povolování staveb a změny staveb, užívání staveb, kolaudaci a státní stavební dohled). Další části zákona obsahují a upravují například činnosti stavebních úřadů, jednotlivé sankce za porušení zákona a také problematiku vyvlastnění pozemků a staveb.

V současné době v rámci legislativy Ministerstvo pro místní rozvoj připravuje novelu Stavebního zákona a další novelizaci podmínek pro vyvlastňování. Tento návrh novely je reakcí na aktuální problémy ve stavebním a územním řízení. Cílem novely je optimalizovat činnosti státní správy s ohledem na možnosti státního rozpočtu. Každý člověk, bude-li potřebovat cokoli si vyřídit, bude mít možnost si jednotlivé požadavky vyřídit na jednom místě.

Nyní probíhá proces projednávání variant novely Stavebního zákona, zkoumají se dopady na regulaci občanského a ekonomického života. Hlavními partnery tohoto procesu jsou krajské úřady, které se musí přednostně vyjádřit k problematice činností ve stavebním zákoně. V současné době se zpracovává návrh novely a v březnu roku 2011 proběhne meziresortní připomínkové řízení. V měsíci červnu 2011 by měl být návrh předán pro jednání vlády.

Změna legislativy by mohla způsobit pro společnost určité komplikace, například v podobě povinnosti dodržovat nové normy, popřípadě nepoužívat doposud používané postupy či materiály. Všechny tyto a další faktory by vedly ke zvýšení nákladů u stavebních společností.

Útlum ekonomiky, celkové snížení výkonu stavebnictví a deprese na trhu může ohrozit vývoj tržeb a také celkový vývoj zisku společnosti. Zpomalení růstu ekonomiky může nepříznivě také ovlivnit situaci na trhu práce a někteří lidé zaměstnaní ve stavebnictví mohou tak přijít o práci. Stavebnictví České republiky se na začátku roku 2010 podílelo cca 6,5% na tvorbě HDP a zaměstnávalo cca 9% osob pracujících v civilním sektoru (okolo 450 tisíc). Podpora stavebnictví vede k následné podpoře domácí ekonomiky. Studie, které se zabývají stavebnictvím České republiky, uvádí a vyčíslují multiplikační efekt stavebnictví na zaměstnanost koeficientem 3,2 – 3,5, tj. 1 milion korun investovaný do stavebnictví generuje

potřebu 3,2 – 3,5 pracovníků ve stavebnictví. Z provedených analýz také vyplývá, že z každých 100 milionů korun vložených do stavebních investic jsou daňové a další ostatní přínosy do veřejných rozpočtů cca 55,5 milionů korun. Tato skutečnost je velmi důležitá i pro hledání cest k překonání ekonomické krize a také se váže na veřejné stavební zakázky. Státu je tímto umožněno prostřednictvím veřejných stavebních zakázek přímo stimulovat domácí ekonomiku, stavebnictví je relativně málo závislé na dovozech.

Snižování investic do stavebnictví přináší negativní dopady do zaměstnanosti, dochází k negativnímu ovlivnění národohospodářských ukazatelů. Ztráta jednoho pracovního místa ve stavebním odvětví způsobí ztrátu zaměstnání 2,2 – 2,5 pracovníků v ostatních příbuzných odvětvích.

V období útlumu ekonomiky je zcela běžným jevem snížení investičních aktivit, což se může negativně promítnout i v oblasti stavebnictví. Stavební podniky mohou přijít o značnou část zakázek, popřípadě již vykonané zakázky nemusí být uhrazeny z důvodu toho, že se klienti dostali do finančních problémů a stávají se nesolventními. Hlavním úkolem stavební společnosti v období útlumu ekonomiky by tedy měla být snaha o zajištění dostatečného množství zakázek ať již formou zvýhodněných nabídek či různých jiných forem poskytovaných slev.

Úprava systému veřejných zakázek zejména v roce 2010 přinesla ve stavebním odvětví v České republice mnoho změn. Poslední novely zákona o veřejných zakázkách přináší několik změn, jež mají dopad na dosavadní zaběhlé způsoby zadávání dle zákona o veřejných zakázkách.

Některé z těchto novel vstoupily v účinnosti začátkem roku 2010 na základě tzv. „malé novely“ č. 417/2009 Sb., a další zavádí v průběhu roku 2010 tzv. „velká novela“ č. 179/2010 Sb. Novelizace souvisí a přináší hodně změn a mezi některá nová opatření či povinnosti jsou uvedeny následující:

- zadavatelé jsou povinni zřídit si profil na internetu (musí se jednat o stálou webovou adresu), kde na této adrese budou uveřejňovat informace související s veřejnými zakázkami, včetně zakázek podlimitních,
- zavedení tzv. „black listu“ – jedná se o veřejný rejstřík osob se zákazem plnění. Tento rejstřík je veden Ministerstvem pro místní rozvoj,
- nové základní kvalifikační předpoklady předkládané formou čestného prohlášení ohledně neexistence zápisu dodavatele a subdodavatele v tzv. „black listu“, seznam

společníků a také členu a dále seznam zaměstnanců či členů statutárních orgánů, kteří v posledních třech letech pracovali u zadavatele,

- tzv. „velká novela“ obsahuje požadavek, aby dodavatel – akciová společnost měl akcie vydány pouze na jméno a dále předložil seznam aktuálních akcionářů,
- možnost prokazovat splněnou kvalifikace pomocí kopií dokladů. Zadavatel bude mít ovšem právo po zvoleném uchazeči požadovat dodatečně doložení dokumentů i v originálech nebo úředně ověřených kopiích,
- zadavatelé budou mít možnost vyzývat dodavatele k doplnění či objasnění kvalifikace bez omezení,
- v řízeních, která byla zahájena od 15. 9. 2010 bude nutné při otevírání obálek sdělovat také nabídkové ceny,
- tzv. „velká novela“ přináší změnu v délce a běhu lhůt podstatných pro zadávací proces, hlavně v poskytování dodatečných informací. Doručování prostřednictvím datové schránky bude povinné tam, kde to povaha písemnosti umožňuje,
- na zadávání veřejných zakázek státem či státní příspěvkovou organizací u zakázek v rozsahu nad 500 000 000 Kč (bez DPH) se dle tzv. „velké novely“ budou moci podílet pouze ty osoby s bezpečnostní prověrkou Národního bezpečnostního úřadu (NBÚ),
- návrh na přezkoumání úkonů zadavatele mohou stěžovatelé podat k Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS) i po uzavření smlouvy a domáhat se tak vyslovení zákazu plnění smlouvy,
- platí jiné finanční limity, například snížení limitu pro zakázky stavební ze 146 mil. Kč na současných 125, 541 mil. Kč – nad tuto úroveň se jedná už o zakázky nadlimitní,
- pokud se zadavatel rozhodne omezit počet zájemců losováním, novela umožňuje zájemcům kontrolu losovacího zařízení. Samotného losování by se měl přímo účastnit notář,
- se zavedením datových schránek novela upravuje tedy i další možný způsob komunikace mezi zadavatelem a dodavatelem, právě prostřednictvím těchto schránek,
- zavedením povinné komunikace pomocí datových schránek souvisí s možnou diskriminací zahraničních dodavatelů a také tuzemských osob, které datovou schránku nevlastní – tzn.: nemají ji povinně zřízenou. Tyto osoby budou mít přístup k doručovaným písemnostem s určitým zpožděním,

- doposud spadaly veřejné zakázky, jejichž předpokládána částka přesáhla 500 milionů Kč (bez DPH) a jejich smlouva byla uzavírána na dobu nejméně 5 let či na dobu neurčitou do kategorie tzv. „kvazikoncesí“, na tyto zakázky se aplikoval zákon o veřejných zakázkách ale i koncesní zákon 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení. Tzv. „velká novela“ propojení těchto jmenovaných dvou zákonů a tedy i společnou úpravu kvazikoncesí ruší. Kvazikoncesí je myšleno zažité označení veřejných zakázek definovaných v § 156 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, v platném znění ve spojení s § 1 odst. 2 zákona č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení (koncesní zákon), v platném znění. Pro kvazikoncesi se také používá pojmu kvazikoncesní veřejná zakázka. Nadlimitní veřejné zakázky, které splňují limit 500 milionů Kč a dobu smlouvy nejméně 5 let se budou dále řídit zákonem o veřejných zakázkách, ale veřejní zadavatelé budou povinni vyžádat si předchozí stanovisko Ministerstva financí České republiky pro ekonomické a finanční posouzení předmětu veřejné zakázky. Musí být posouzena i schopnost zadavatele dostát závazkům z veřejné zakázky. Vyžádání stanoviska je nezbytnou podmínkou pro platnost smlouvy, která je uzavírána mezi veřejným zadavatelem a vybraným uchazečem. V případě, že se Ministerstvo financí k podané žádosti nevyjádří ve stanovené zákonné lhůtě 60 dní, považuje se za to, že k podané žádosti nemá tedy námitek.
- a další změny.

Změny vyplývající z „malé“ i „velké“ novely zákona o veřejných zakázkách jsou významné jak pro zadavatele, tak i pro dodavatele, kteří se účastní zadávacích řízení na veřejné zakázky. Mnoho změn, kterými jsou například možnosti předkládání prostých kopií v rámci kvalifikace, zveřejňování informací na jednotné webové stránce a profilu zadavatele, zveřejňování nabídkových cen a také možnost doplňování kvalifikace bez omezení zajisté přispěje ke zjednodušení zadávacích řízení, což povede také ke snížení nákladů společnosti. Avšak některé změny přináší pro dodavatele při přípravě nabídek vyšší pozornost a ostražitost, a proto může dojít také ke zvýšení nákladů společnosti, aby dodržela veškeré náležitosti se změnami související. Tím je myšleno zejména zavedení black-listu a nových kvalifikačních předpokladů.

V České republice se celková hodnota veřejných stavebních zakázek ve třech čtvrtletích roku 2010 meziročně snížila o 34% na 84,6 mld. Kč. Nejvýraznější a největší propad je zaznamenán u zakázek na dopravní stavby – o 68% tedy na 18,4 mld. Kč. Podíl

jednotlivých měst a obcí na celkové hodnotě zadaných zakázek za období leden – září roku 2010 činí 59%. Došlo k dvojnásobnému převýšení podílu vládního sektoru, který byl v minulých letech vždy převažující.

4.4 Návrh perspektiv metody BSC

V této kapitole bude proveden návrh metody BSC ve všech čtyřech perspektivách, tj. finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu. K jednotlivým strategickým cílům budou navržena měřítka jejich následného naplňování.

4.4.1 Měřítka naplňování strategických cílů

Zvolení adekvátních měřítek k jednotlivým strategickým cílům je kriticky důležité pro správné fungování a následnou efektivitu celé metody Balanced Scorecard. V předchozí kapitole 4.1.2 již bylo uvedeno, že strategických cílů v rámci jednotlivých perspektiv by nemělo být víc než 5. Z tohoto důvodu obsahují první tři perspektivy po třech strategických cílech a poslední čtvrtá perspektiva učení se a růstu zahrnuje dva strategické cíle. Pro každý cíl v rámci navrhované metody BSC společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. bylo většinou stanovenou jedno měřítko.

Není vhodné volit větší množství měřítek pro jednotlivé cíle a to především z důvodu jejich přehlednosti, snadné orientace a kontroly. Dále by také mohlo docházet ke komplikacím týkající se protichůdnosti některých měřítek, či v případě špatného vymezení měřítka by mohlo dojít k jeho nesprávné interpretaci a následně k provádění chybných nápravných opatření, které by mohly vést k ohrožení naplnění strategických cílů.

Pro jednotlivé perspektivy metody BSC a k nim zvolené vhodné strategické cíle byla navržena následující měřítka. Tato měřítka budou obsažena v následných tabulkách s příloženým komentářem důvodu volby daných měřítek.

Tab. 2: Měřítka finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko
Růst tržeb	Růst tržeb [%]
Konkurenčně orientovaná struktura nákladů	Náklady/obrat [%]
Zvýšení ziskovosti	ROA [%]

Zdroj: Vlastní zpracování

Měřítko **růst tržeb** bude vyjádřeno procentní změnou vůči předcházejícímu roku. Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. by měla primárně usilovat o to, aby nedocházelo k markantnímu poklesu tržeb. Pro společnost by bylo dobré, pokud by docházelo k alespoň 5% růstu tržeb každý rok.

Měřítko **poměru nákladů a obratu** vyjádřené v procentech by mělo mít klesající tendenci, čehož lze docílit dvěma způsoby. První způsob představuje snižování nákladů společnosti a druhý znamená růst obratu. Toto měřítko bude kladně hodnoceno za předpokladu, že alespoň zůstane na konstantní úrovni. V lepším případě bude docházet k 2% poklesu poměru nákladů a obratu ročně.

Měřítko **rentability aktiv ROA** představuje poměr zisku k celkovým aktivům společnosti. Základním cílem by mělo být udržování zisku v kladných hodnotách a tím tedy i ukazatele ROA. Příznivý vývoj tohoto ukazatele by měl být pro společnost alespoň 4% nárůst ročně.

Tab. 3: Měřítko zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko
Péče o skupinu top 10	Skupina top 10
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Poměr reklamací a zakázek
Zvýšení podílu na trhu	Počet realizovaných zakázek

Zdroj: Vlastní zpracování

Skupina top 10 představuje pro společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. významnou a důležitou skupinu zákazníků. Jako skupinu top 10 společnost označuje deset největších zákazníků, kterým jsou poskytovány služby z oboru stavebnictví. Pro společnost je velmi důležité dlouhodobě si udržet takto podstatnou skupinu klientů. Hlavním cílem a tedy i měřítkem je snaha zachovat si stálou skupinu zákazníků top 10 a nabízet jim stále kvalitní služby a tím zabránit odchodu těchto význačných zákazníků k případné konkurenci. V případě že se společnosti ve skupině top 10 zákazníci každoročně mění, znamená to pro společnost neschopnost udržet si dlouhodobě tyto významné zákazníky.

Pro strategický cíl zvýšení spokojenosti zákazníků bylo navrženo měřítko **poměr reklamací a zakázek společnosti**. Počet reklamací se odvíjí primárně od kvality nabízených služeb. Kvalita provedených prací, dodržování smluvních termínů a včasná komunikace se zákazníkem při vyřizování případných reklamací zvyšuje spokojenost zákazníků. Se zvyšujícím se počtem reklamací se společností také zvyšují náklady na odstranění vzniklých

závad a na komplexní vyřízení celé reklamace. Proto by společnost měla udržovat nízké procento reklamací, aby bylo dosaženo co nejlepší kvality a tím i spokojenosti zákazníka.

Ke strategickému cíli zvýšení podílu na trhu je navrženo měřítko **počet realizovaných zakázek**. Svoji dosavadní činností si společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. vybudovala silné postavení v oblasti stavebnictví. Zmíněnou skutečnost ukládá velký počet realizovaných stavebních zakázek dokonce i v období krize. Pro společnost by bylo příznivé, kdyby docházelo ke zvyšování počtu realizovaných zakázek každým rokem.

Tab. 4: Měřítko perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Měřítko
Kvalita jako klíčový faktor úspěchu	Náklady na kvalitu
Zvýšení produktivity práce	Produktivita práce
Využívání synergií	Osobní náklady/obrat

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro strategický cíl kvalita jako klíčový faktor úspěchu bylo stanoveno měřítko **náklady na kvalitu**. V současnosti se neustále zvyšují požadavky na kvalitu výrobků a poskytovaných služeb z důvodu stále se zdokonalujících pracovních postupů, nebo nových technologií a také materiálu. Kvalita nabízených služeb je pro společnost jedním z předpokladů úspěchu v oboru stavebnictví. České stavebnictví zaznamenalo v posledních letech nárůst mzdových nákladů, které souvisí především se zvyšujícími se nároky také na kvalitu práce, protože došlo ke zpřísnění technických norem pro všechny druhy objektů. Společnost by proto měla věnovat pozornost investicím do zvyšování jakosti, aby mohlo být dosahováno vysoké kvality nabízených služeb. Je třeba provádět pravidelné investice do výzkumu, do školení o nových materiálech a také pracovních postupech a tím bude zajištěno zvyšování kvality nabízených konečných služeb zákazníkům.

Produktivita práce je měřítkem strategického cíle zvýšení produktivity práce. Podnik by měl usilovat o to, aby měřítko produktivity práce vykazovalo rostoucí tendenci a nedocházelo k výrazným poklesům.

Měřítko **osobní náklady/obrat** při návrhu metody BSC společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. bylo navrženo ke strategickému cíli využívání synergií. Všichni spolupracovníci ve společnosti se vzájemně doplňují svými schopnostmi a za efektivní se považuje to, že celek je daleko více, než jednotlivé individuální části. Synergie se vyznačuje vzájemnou důvěrou a také vzájemným předáváním zkušeností mezi zaměstnanci. Pokud bude

ve společnosti zajištěno efektivní využívání synergií, nemusí společnost najímat další nové zaměstnance, což představuje potenciální úsporu na osobních nákladech. Příznivé pro společnost je, pokud bude docházet ke snižování poměru osobních nákladů a obratu.

Tab. 5: Měřítko perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Kvalifikační struktura
Zvýšení motivace zaměstnanců	Fluktuace zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Zvýšení kvalifikace zaměstnanců je strategický cíl, který je zastoupen měřítkem kvalifikační struktura. **Kvalifikační struktura** zaměstnanců je procentním vyjádřením dosaženého vzdělání jednotlivých zaměstnanců společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. k celkovému počtu zaměstnanců. Zárukou vysoké kvality nabízených služeb a celkového dalšího vývoje společnosti jsou kvalifikovaní zaměstnanci a daného úspěchu nelze dosáhnout bez velmi zkušených zaměstnanců. Pracovníci ve společnosti by měli být průběžně prověřováni z plnění kvalifikačních požadavků. Společnost by měla zvyšovat úroveň kvalifikační struktury zaměstnanců a to prostřednictvím nových školení a osvojování nově vzniklých technologií.

Pro zvýšení motivace zaměstnanců bylo navrženo měřítko **fluktuace zaměstnanců**. Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. by měla usilovat o zamezení případné nežádoucí fluktuace zaměstnanců, zejména pokud by se jednalo o klíčové zaměstnance. Fluktuace zaměstnanců v případě, že se jedná o odchod dlouholetých a velmi kvalitních zaměstnanců je jedním z hlavních problémů pro společnost. V případě zvýšené fluktuace zaměstnanců mohou vzniknout podniku nové náklady na vyhledávání a následné zaškolení nového zaměstnance. Může se také stát, že se nepodaří vybrat vhodný kandidát napoprvé a tím vznikají další náklady společnosti. Přirozené míře fluktuace se ale zabránit nedá, a společnost s ní musí počítat. Nemělo by však docházet k extrémním výkyvům.

4.4.2 Finanční perspektiva

V rámci této kapitoly bude provedena analýza jednotlivých měřítek stanovených strategických cílů za čtyřleté období hospodářských let 2006 až 2009. Jedná se o tyto strategické cíle:

- růst tržeb,
- konkurenčně orientovaná struktura nákladů,
- zvýšení ziskovosti.

4.4.2.1 Růst tržeb

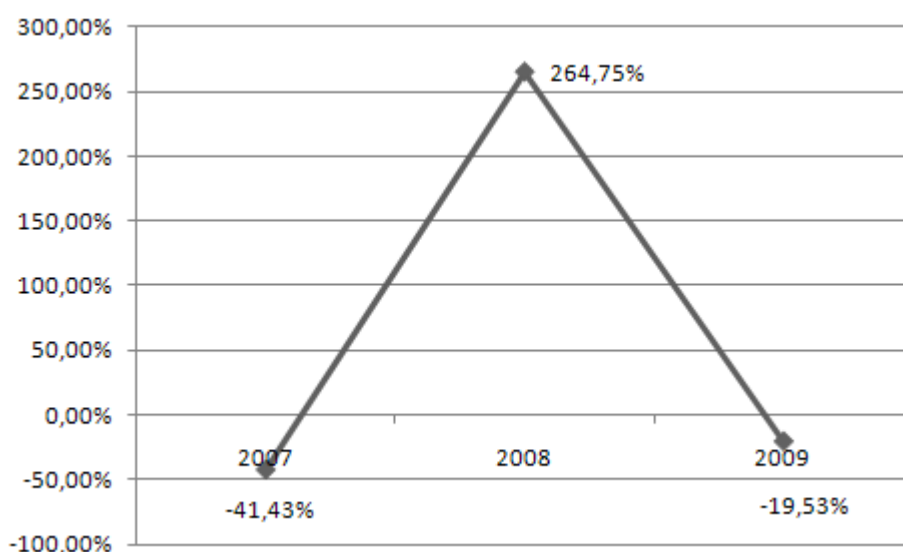
Strategický cíl růst tržeb a jeho naplňování je sledováno pomocí měřítka procentního růstu tržeb. Následující tabulka bude charakterizovat vývoje tržeb společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. ve sledovaném období včetně procentních změn mezi jednotlivými lety.

Tab. 6: Růst tržeb

Období	2006	2007	2008	2009
Tržby	1 682 506	985 472	3 594 541	2 892 408
Procentní změna tržeb	-	-41,43%	264,75%	-19,53%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1: Procentní změna tržeb



Zdroj: Vlastní zpracování

Z vývoje procentní změny tržeb je patrné, že se jedná o potenciálně problematickou oblast společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. z důvodu značné rozkolísanosti hodnot. Jak již bylo uvedeno při popisu samotného měřítka, společnost by měla usilovat o každoroční 5% růst svých tržeb. Tento předpoklad by v grafickém vyjádření představoval vodorovnou úsečku na úrovni 5%.

Rok 2007 byl z hlediska tohoto měřítka nejproblematičtější z důvodu více jak 40% poklesu tržeb. Společnost by měla důkladně zanalyzovat tehdejší situaci a provést patřičná opatření, aby se již podobná situace neopakovala.

Rok 2008 představoval skokové zlepšení v oblasti tržeb a to díky jejich zvýšení o 2,6 mld. Kč. Obdobně jako u roku 2007 by společnost měla provést důkladnou analýzu a usilovat o to, aby v následujících letech bylo dosahováno alespoň z části tak excelentních výsledků jako v roce 2008.

Rok 2009 zaznamenal značný úbytek tržeb oproti předchozímu roku o celkové hodnotě přesahující 700 mil. Kč. Tato situace mohla být způsobena tím, že rok 2008 představoval extrémní odchylku od standardního objemu tržeb.

4.4.2.2 Konkurenčně orientovaná struktura nákladů

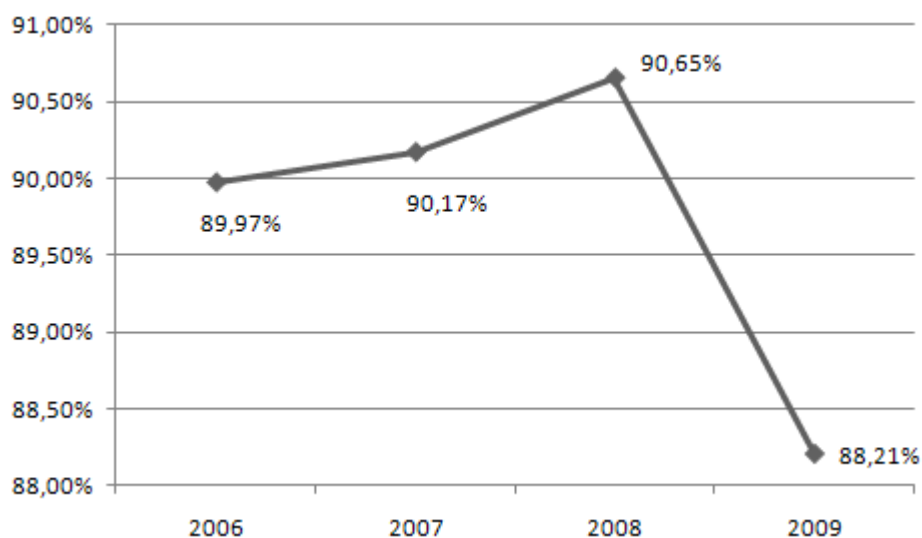
Strategický cíl konkurenčně orientovaná struktura nákladů je sledován pomocí měřítka poměru nákladů a obratu společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Níže uvedená tabulka zachycuje náklady, tržby a jejich poměr v jednotlivých letech sledovaného období.

Tab. 7: Poměr nákladů a obratu

Období	2006	2007	2008	2009
Náklady	1 513 827	888 618	3 258 611	2 551 385
Tržby	1 682 506	985 472	3 594 541	2 892 408
Náklady/obrat	89,97%	90,17%	90,65%	88,21%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Poměr nákladů a obratu



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro toto měřítko bylo stanoveno, aby mohlo docházet k naplňování strategického cíle konkurenčně orientovaná struktura nákladů, buď v lepším případě dvouprocentní pokles ročně, nebo alespoň udržování tohoto poměru na konstantní úrovni.

V roce 2007 došlo k mírnému nárůstu o 0,2%, který byl způsoben výraznějším snížením tržeb než nákladů. Avšak nárůst o 0,2% je téměř zanedbatelný a dal by se považovat za udržování konstantní úrovně poměru.

Rok 2008 představoval pokračování v růstu poměru o 0,4% oproti přecházejícímu roku. V tomto roce rostly znatelně jak tržby, tak i náklady avšak růst nákladů mírně předčil růst tržeb, což způsobilo růst poměru.

V roce 2009 zaznamenalo měřítko poměru nákladů a obratu příznivý vývoj, tedy pokles o 2,44%. I když v tomto roce klesly společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. tržby o 700 mil. Kč, dokázala společnost snížit procentně více své náklady, než jaký byl pokles tržeb. Díky tomu došlo k poklesu poměru nákladů a obratu.

4.4.2.3 Zvýšení ziskovosti

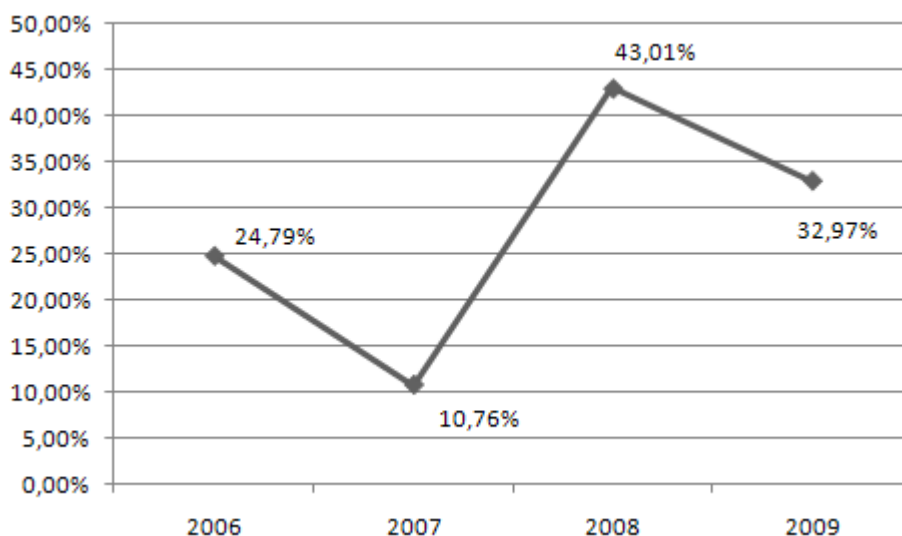
Posledním strategickým cílem z oblasti finanční perspektivy je zvýšení ziskovosti, kterému náleží stanovené měřítko rentabilita aktiv ROA. Ukazatel ROA je dán poměrem zisku a aktiv. Jako zisk zde bude chápán EBIT (*Earnings before interest and taxes*), neboli zisk před zdaněním a úroky.

Tab. 8: Rentabilita aktiv ROA

Období	2006	2007	2008	2009
EBIT	269 523	154 033	497 285	493 108
Aktiva	1 087 148	1 431 259	1 156 108	1 495 483
ROA	24,79%	10,76%	43,01%	32,97%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Rentabilita aktiv ROA



Zdroj: Vlastní zpracování

Strategický cíl zvýšení ziskovosti je jádrem celé metody BSC a všechny ostatní strategické cíle by měly napomáhat k jeho naplnění. Tento cíl znázorňuje finální úspěšnost celé metody BSC a úspěšnost společnosti.

V roce 2006 byla hodnota ukazatele ROA na úrovni téměř 25%, což představuje velmi solidní pro společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Rok 2007 byl ve znamení výrazného poklesu rentability aktiv o 14%. Největší podíl na tomto poklesu má propad zisku EBIT. Zbývající podíl na propadu má růst aktiv a to především díky zdvojnásobení objemu pohledávek z obchodních vztahů.

V roce 2008 nastal 32% růst, který byl zapříčiněn zvýšením zisku EBIT a snížením hodnoty celkových aktiv společnosti.

Rok 2009 představoval 10% pokles rentability aktiv. Tento pokles byl způsoben zvýšením hodnoty aktiv díky inkasu finančních prostředků za pohledávky z obchodních vztahů.

4.4.3 Zákaznická perspektiva

Pro zákaznickou perspektivu v rámci návrhu metody BSC společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. byly stanoveny tyto následující strategické cíle:

- péče o skupinu top 10,
- zvýšení spokojenosti zákazníků,
- zvýšení podílu na trhu.

4.4.3.1 Péče o skupinu top 10

Strategický cíl, kterým je péče o skupinu zákazníků top 10, bude naplňován, jestliže jeho měřítko nebude vykazovat výrazné obměny členů skupiny top 10 a to převážně nejvýznamnějších členů zabezpečujících souhrnně alespoň 50% podíl. Níže budou uvedeny tabulky obsahující údaje o skupinách top 10 za jednotlivé hospodářské roky společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Tab. 9: Skupina top 10 v roce 2006

Jméno zákazníka	Částka bez DPH	Podíl [%]
České dráhy, a.s.	631 795 807,18	40,52%
Výzkumný Ústav Železniční, a.s.	248 006 487,90	15,91%
Skanska DS a.s.	175 223 087,08	11,24%
EUROVIA CS, a.s.	104 418 341,68	6,70%
Pardubický kraj	82 638 170,99	5,30%
Správa železniční dopravní cesty, státní organizace	75 003 007,41	4,81%
Statutární Město Pardubice	73 495 184,45	4,71%
Viamont DSP a.s.	42 013 029,60	2,69%
Metrans, a.s.	36 965 679,58	2,37%
Společenství vlastníků jednotek, Pardubice	28 751 867,96	1,84%

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Tab. 10: Skupina top 10 v roce 2007

Jméno zákazníka	Částka bez DPH	Podíl [%]
České dráhy, a.s.	402 484 183,46	44,63%
Skanska DS a.s.	185 898 890,79	20,61%
Pardubický kraj	35 830 689,13	3,97%
EUROVIA CS, a.s.	34 092 733,04	3,78%
Správa železniční dopravní cesty, státní organizace	25 780 271,78	2,86%
Stavební bytové družstvo Trutnov	21 512 579,49	2,39%
IDS -Inženýrské a dopravní stavby Olomouc a.s.	10 945 215,57	1,21%
Viamont DSP a.s.	10 779 925,83	1,20%
Ředitelství silnic a dálnic ČR	10 207 245,44	1,13%
KVIS Pardubice a.s.	9 818 767,00	1,09%

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Tab. 11: Skupina top 10 v roce 2008

Jméno zákazníka	Částka bez DPH	Podíl [%]
Správa železniční dopravní cesty, státní organizace	886 004 894,03	26,96%
České dráhy, a.s.	699 632 290,44	21,29%
Skanska, a.s.	148 266 874,71	4,51%
EUROVIA CS, a.s.	124 874 188,88	3,80%
RAILLEX, a.s.	95 957 808,80	2,92%
Praha West Investment k.s.	92 386 482,11	2,81%
Metrostav a.s.	88 920 181,57	2,71%
Skanska CZ a.s.	80 840 424,71	2,46%
Viamont DSP a.s.	80 489 537,96	2,45%
Statutární město Pardubice	73 356 286,87	2,23%

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Tab. 12: Skupina top 10 v roce 2009

Jméno zákazníka	Částka bez DPH	Podíl [%]
Správa železniční dopravní cesty, státní organizace	1 206 047 032,82	41,20%
Skanska, a.s.	229 430 678,03	7,84%
EUROVIA CS, a.s.	156 954 735,80	5,36%
Výzkumný Ústav Železniční, a.s.	138 464 111,23	4,73%
Pardubický kraj	137 304 261,98	4,69%
České dráhy, a.s.	109 927 035,33	3,75%
Statutární město Pardubice	102 323 258,33	3,50%
Povodí Labe, státní podnik	74 189 178,37	2,53%
Město Jaroměř	67 815 109,57	2,32%
Česká republika - Ministerstvo obrany	67 347 701,48	2,30%

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

V roce 2007 došlo k obměně čtyř členů skupiny top 10 společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Skupinu top 10 opustily společnosti Společenství vlastníků jednotek – Pardubice, Statutární Město Pardubice, Metrtrans, a.s., Výzkumný Ústav Železniční, a.s., které souhrnně zaujímaly 24,84% podíl na celkové skupině top 10 v roce 2006. Tyto společnosti byly nahrazeny společnostmi KVIS Pardubice a.s., Ředitelství silnic a dálnic ČR, IDS - Inženýrské a dopravní stavby Olomouc a.s., Stavební bytové družstvo Trutnov, které v roce 2007 zaujímaly 5,82%.

V roce 2008 skupinu top 10 opustilo pět společností, kterými byly KVIS Pardubice a.s., Ředitelství silnic a dálnic ČR, IDS - Inženýrské a dopravní stavby Olomouc a.s., Stavební bytové družstvo Trutnov, Pardubický kraj a tvořily celkem 9,79% podíl v roce 2007 na skupině top 10 společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Nově příchozími společnostmi byly RAILLEX, a.s., Praha West Investment k.s., Metrostav a.s., Skanska CZ a.s., Statutární město Pardubice, které tvořily v roce 2008 13,13% podíl na skupině top 10.

V roce 2009 došlo k obměně pěti společností, jejichž podíl na skupině top 10 v roce 2008 byl 13,34%. Těmito společnostmi byly Viamont DSP a.s., Skanska CZ a.s., Metrostav a.s., Praha West Investment k.s., RAILLEX, a.s. Tato pětice společností byla nahrazena organizacemi Česká republika - Ministerstvo obrany, Město Jaroměř, Povodí Labe, státní podnik, Pardubický kraj, Výzkumný Ústav Železniční, a.s. Podíl těchto společností na skupině top 10 v roce 2009 činil 16,57%.

Pro společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. tvoří nejvýznamnější skupinu zákazníků ty společnosti, které v jednotlivých letech tvořily souhrnně alespoň 50% podíl na skupině top 10. Jedná se o tyto společnosti:

- České dráhy, a.s.,
- Výzkumný Ústav Železniční, a.s.,
- Skanska DS a.s.,
- Správa železniční dopravní cesty, státní organizace,
- Skanska, a.s.,
- EUROVIA CS, a.s.

I když mezi jednotlivými lety docházelo k obměně čtyř až pěti společností, což v absolutním vyjádření tvoří značný podíl na skupině top 10, tak tyto obměny nebyly až tak významné. Důvodem je nízký procentní podíl na celkových tržbách těchto fluktuujících společností, který se většinou pohyboval do 20%.

4.4.3.2 Zvýšení spokojenosti zákazníků

Strategický cíl zvýšení spokojenosti zákazníků a jeho naplňování je sledováno pomocí měřítka poměr počtu reklamací k celkovému počtu zakázek společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. V níže uvedené tabulce jsou uvedeny údaje za jednotlivé roky ve sledovaném období o počtu zakázek a reklamací společnosti. Pro roky 2006 a 2007 nemůže být měřítko poměru počtu reklamací a zakázek aplikováno z důvodu nedostupnosti hodnot počtu reklamací v těchto letech.

Tab. 13: Poměr počtu reklamací a zakázek

Období	2006	2007	2008	2009
Počet zakázek	363	330	811	657
Počet reklamací	-	-	14	100
Poměr reklamací a zakázek	-	-	1,73%	15,22%

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro rok 2008 vykazuje měřítko poměru počtu reklamací a zakázek velice solidních hodnot. Vzhledem k značnému množství zakázek, byla pouze minimální část, tj. 1,73% z nich reklamováno.

Rok 2009 představoval problematické období z hlediska tohoto měřítka, téměř šestina zakázek společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. byla reklamována. Společnost by tedy

měla provést důkladnou analýzu tohoto roku a zjistit hlavní příčiny tak velkého množství reklamací. Dále by měla zavést opatření, jako například vyšší dozor na staveništi, popřípadě jiná opatření, které by vedlo ke snížení vadnosti zakázek a tedy ke snížení finálního počtu reklamací.

4.4.3.3 Zvýšení podílu na trhu

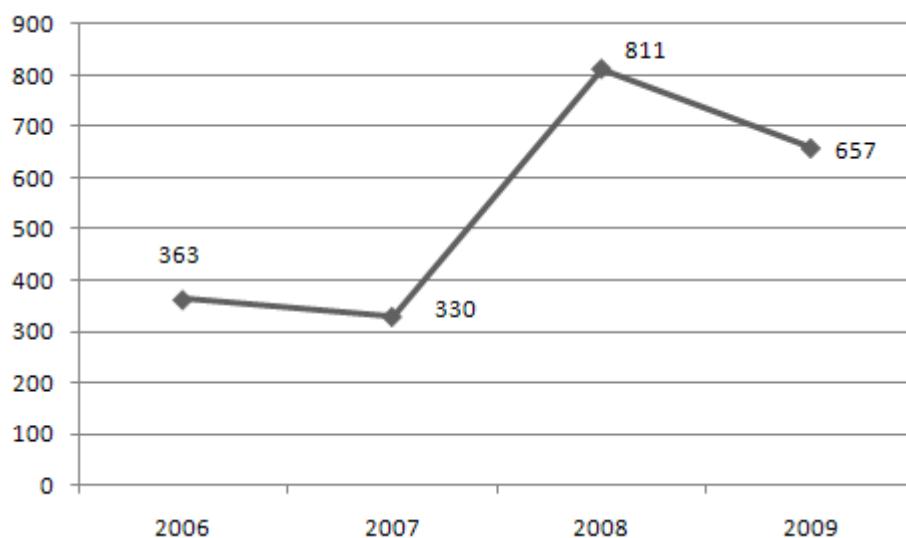
Strategický cíl zvýšení podílu na trhu je doprovázen měřítkem počet realizovaných zakázek společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Společnost by se měla snažit o každoroční růst počtu zakázek.

Tab. 14: Počet realizovaných zakázek

Období	2006	2007	2008	2009
Počet zakázek	363	330	811	657

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Počet realizovaných zakázek



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový vývoj počtu zakázek ve sledovaném čtyřletém období společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. je charakteristický svou rostoucí tendencí. Pouze rok 2007 zaznamenal mírný pokles o 33 zakázek, avšak v tomto roce znatelně poklesly tržby o 0,7 mld. Kč. Tento pokles tržeb byl způsoben snížením objemu zakázek nejvýznamnějších členů skupiny top 10.

Rok 2008 znamenal pro společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v rámci tohoto měřítka nejúspěšnější období. Celkový počet zakázek se téměř ztrojnásobil a tržby v tomto

období se téměř zčtyřnásobily oproti roku 2007. Vyšší růst tržeb než počtu zakázek znamená zvýšení hodnoty zakázek.

V roce 2009 se počet realizovaných zakázek snížil o 154 zakázek, což představuje téměř 19% pokles. V tomto roce tržby přesně kopírovaly svým vývojem vývoj počtu zakázek, neboť také zaznamenaly pokles o 19%.

4.4.4 Perspektiva interních procesů

V oblasti perspektivy interních procesů při návrhu metody Balanced Scorecard společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. byly navrženy tři strategické cíle a ke každému z nich jedno měřítko. Strategickými cíly jsou:

- kvalita jako klíčový faktor úspěchu,
- zvýšení produktivity práce,
- využívání synergií.

4.4.4.1 Kvalita jako klíčový faktor úspěchu

Strategickému cíli kvalita jako klíčový faktor úspěchu bylo přiřazeno měřítko náklady na kvalitu. Pozitivní vývoj tohoto měřítka nastává tehdy, jestliže dojde k meziročnímu nárůstu nákladů vynaložených na kvalitu, což by znamenalo zvýšenou aktivitu společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v oblasti jakosti. Důležité je, aby nedocházelo k výrazným poklesům investic do kvality.

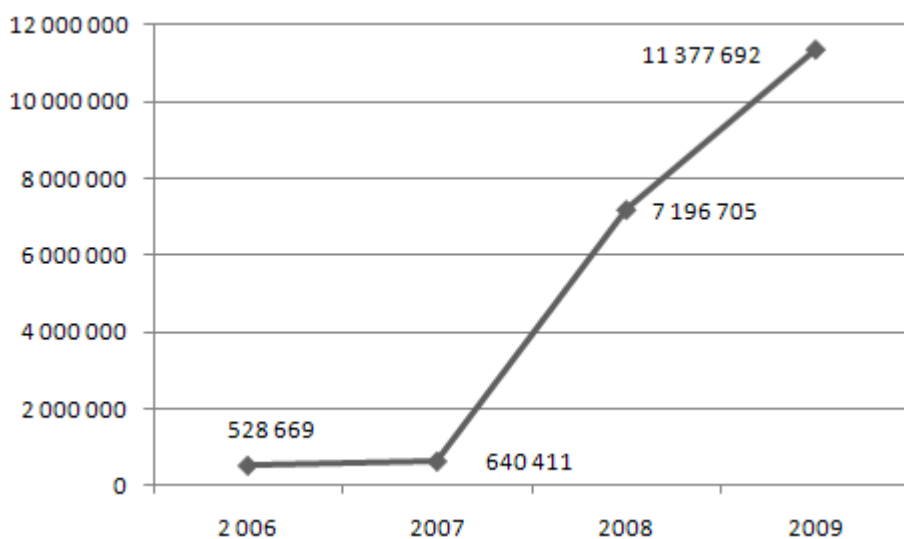
Následující tabulka uvádí soupis nejvýznamnějších položek nákladů v Kč, které společnost ve sledovaném čtyřletém období vynaložila na oblast kvality.

Tab. 15: Náklady na kvalitu

Období	2006	2007	2008	2009
Vývoj IS (správa a provoz)	88 030	191 000	3 234 000	7 020 000
Školení a výcvik jakosti	0	0	3 234 000	3 780 000
Měřicí přístroje	0	0	81 921	37 148
Certifikace a audit	130 719	95 254	239 501	152 000
Pojištění odpovědnosti za škodu	309 920	354 157	407 283	388 544
Celkem	528 669	640 411	7 196 705	11 377 692

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Náklady na kvalitu



Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2006 činily celkové náklady na kvalitu společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. částku mírně přesahující 500 tis. Kč a byly tedy nejnižší v celém sledovaném období. Téměř 60% veškerých nákladů v tomto roce zaujímalo pojištění odpovědnosti za škodu.

Rok 2007 zaznamenal v oblasti kvality pouze mírný nárůst nákladů o přibližně 100 tis. Kč. Tento růst způsobilo zvýšení nákladů na vývoj informačních systémů společnosti. Největší podíl na celkových nákladech tedy 55% opět zaujímalo stejně jako v roce 2006 pojištění odpovědnosti za škodu.

V roce 2008 se celkové náklady na kvalitu skokově zvýšily více než jedenáctinásobně oproti předcházejícímu roku. Největší nárůst zaznamenaly náklady na vývoj informačních systémů o více než 3 miliony Kč a náklady na školení a výcvik jakosti. V tomto roce společnost poprvé investovala do oblasti školení jakosti a nákupu měřicích přístrojů. Náklady na vývoj informačních systémů spolu s náklady na školení a výcvik jakosti tvořily téměř 90% podíl na celkových nákladech na kvalitu.

V posledním sledovaném roce 2009 se výrazně o necelé 4 mil. Kč zvýšily náklady na vývoj informačních systémů a přibližně o stejnou částku tedy o mírně více než 4 mil. Kč vzrostly i celkové náklady na kvalitu v tomto roce. Nejvýznamnější náklady na vývoj informačních systémů v tomto roce tvořily téměř 62% podíl na celkových nákladech na jakost.

Náklady na kvalitu společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. mají rostoucí tendenci, což vypovídá o pozitivním vývoji tohoto měřítka v celém sledovaném období.

4.4.4.2 Zvýšení produktivity práce

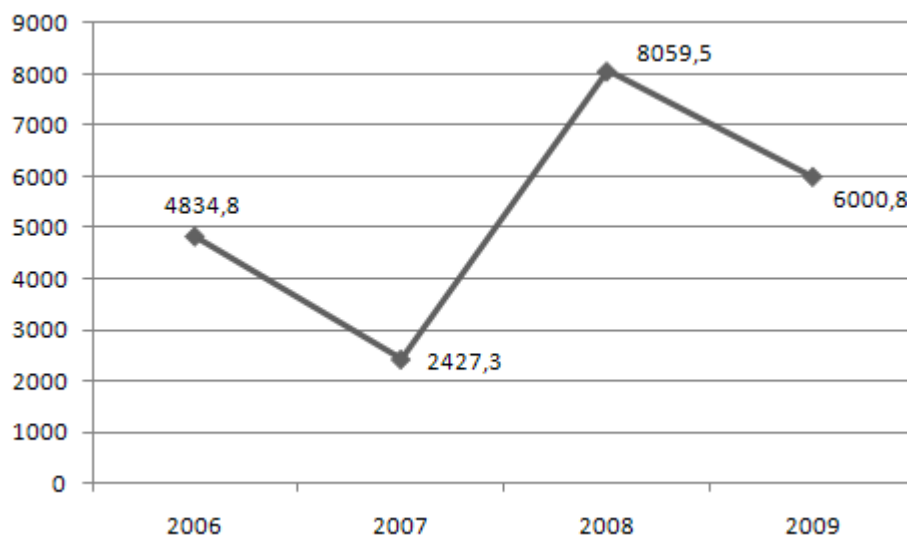
V rámci perspektivy interních procesů ke strategickému cíli zvýšení produktivity práce bylo aplikováno měřítko produktivity práce, které je dáno poměrem celkových tržeb společnosti a počtu všech zaměstnanců. Níže uvedená tabulka obsahuje příslušné hodnoty za jednotlivé roky nezbytné k výpočtu produktivity práce.

Tab. 16: Produktivita práce

Období	2006	2007	2008	2009
Tržby	1 682 506	985 472	3 594 541	2 892 408
Počet zaměstnanců	348	406	446	482
Produktivita práce	4 834,8	2 427,3	8 059,5	6 000,8

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Produktivita práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový vývoj měřítka produktivity práce za sledované čtyřleté období je charakteristický rostoucím sklonem. Tento sklon by si společnost měla snažit udržet i v budoucích letech.

Poklesy byly zaznamenány pouze v letech 2007 a 2009 a v obou případech došlo k poklesu způsobeného jak snížením tržeb společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. tak růstem počtu zaměstnanců.

Nejlepších výsledků v rámci tohoto měřítka bylo zaznamenáno v roce 2008 a to díky nejvyšším dosaženým tržbám ve výši přes 3,5 mld. Kč, na kterých se nejvíce podílely

společnosti ze skupiny top 10 a to Správa železniční dopravní cesty, státní organizace a České dráhy, a.s.

4.4.4.3 Využívání synergií

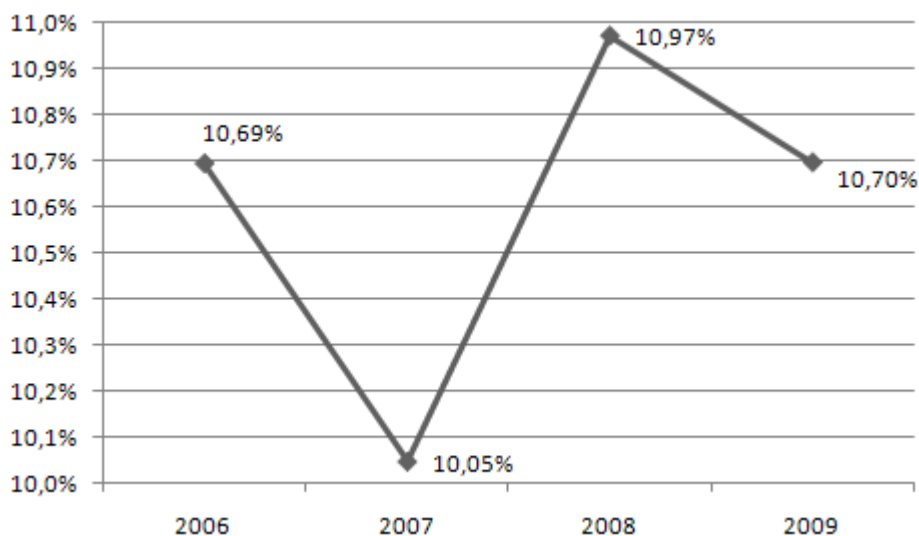
Pro strategický cíl využívání synergií a jeho následné naplňování bylo stanoveno měřítko poměru osobních nákladů a obratu, které informuje o efektivnosti a kvalitě synergií mezi pracovníky.

Tab. 17: Poměr osobních nákladů a obratu

Období	2006	2007	2008	2009
Osobní náklady	179 940	99 016	394 374	309 402
Obrat	1 682 506	985 472	3 594 541	2 892 408
Osobní náklady/obrat	10,69%	10,05%	10,97%	10,70%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Poměr osobních nákladů a obratu



Zdroj: Vlastní zpracování

V celém sledovaném období dochází v rámci měřítka poměru osobních nákladů a obratu k nepatrným změnám. Hodnoty se neustále nachází v koridoru mezi deseti a jedenácti procenty. Společnost by se měla více zaměřit na efektivnější využívání synergií, aby docházelo k poklesu hodnot tohoto měřítka.

4.4.5 Perspektiva učení se a růstu

Pro poslední čtvrtou perspektivu metody Balanced Scorecard, tj. perspektivu učení se a růstu byly zvoleny následující strategické cíle:

- zvýšení kvalifikace zaměstnanců,
- zvýšení motivace zaměstnanců.

4.4.5.1 Zvýšení kvalifikace zaměstnanců

Strategickému cíli zvýšení kvalifikace zaměstnanců bylo v rámci návrhu metody Balanced Scorecard společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. přiřazeno měřítko kvalifikační struktura zaměstnanců.

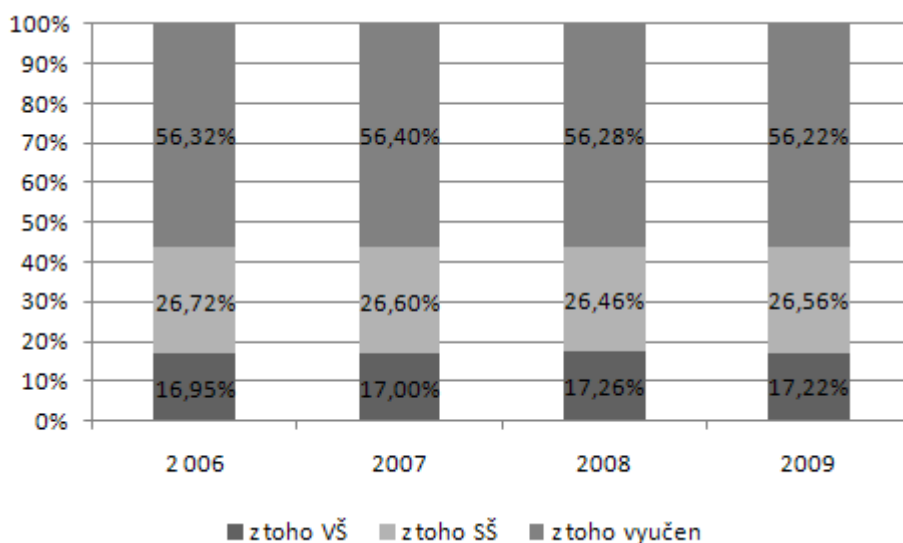
Níže je uvedena tabulka s absolutním vyjádřením počtu pracovníků rozdělených dle dosaženého vzdělání a v grafu je vyjádřeno procentní zastoupení jednotlivých forem vzdělání na celkovém počtu zaměstnanců.

Tab. 18: Kvalifikační struktura zaměstnanců

Období	2 006	2007	2008	2009
Počet zaměstnanců	348	406	446	482
z toho VŠ	59	69	77	83
z toho SŠ	93	108	118	128
z toho vyučen	196	229	251	271

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Kvalifikační struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci celého sledovaného období společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. udržuje téměř neměnný poměr mezi kvalifikačními skupinami svých zaměstnanců. Společnosti toto rozdělení zaměstnanců v jednotlivých skupinách vyhovuje a z toho důvodu ji nemění.

Největší kvalifikační skupinu tvoří vyučení, kterých je 56%. Druhou pozici, tj. téměř 27% zaujímají zaměstnanci se středoškolským vzděláním a nejméně je zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním.

V jednotlivých letech společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. prováděla nábor přibližně čtyřiceti zaměstnanců každým rokem.

4.4.5.2 Zvýšení motivace zaměstnanců

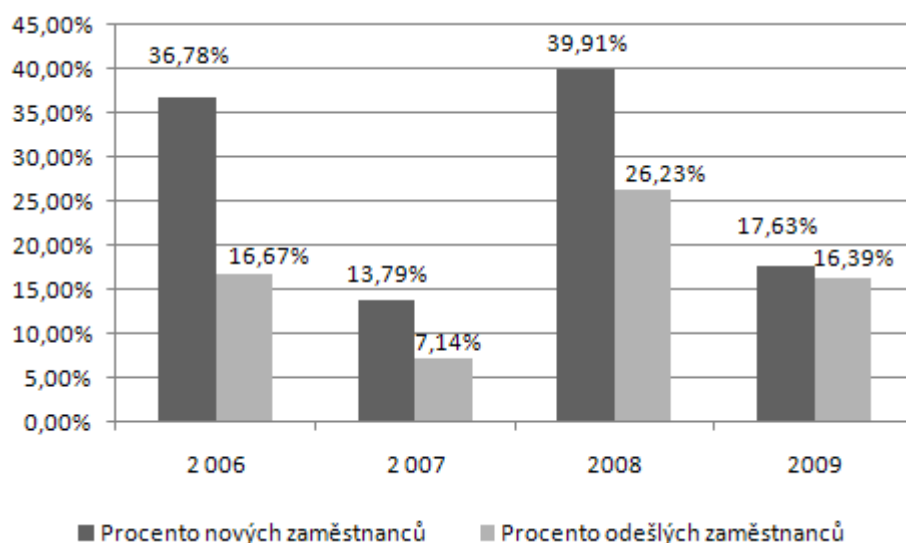
Posledním strategickým cílem, který byl stanoven u perspektivy učení se a růstu metody Balanced Scorecard je zvýšení motivace zaměstnanců. Tomuto strategickému cíli náleží stanovené měřítko fluktuace zaměstnanců společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Tab. 19: Fluktuace zaměstnanců

Období	2 006	2 007	2008	2009
Počet zaměstnanců	348	406	446	482
Počet nových zaměstnanců	128	56	178	85
Počet odešlých zaměstnanců	58	29	117	79

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9: Fluktuace zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je možno vyčíst, že každoročně do společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. nastoupí více nových zaměstnanců, než těch co ji opustí. Z tohoto pohledu je tedy možno společnost považovat za prosperující a rostoucí.

Každý rok společnosti opustilo průměrně 16% zaměstnanců, což lze považovat za běžnou fluktuaci, ne nijak extrémní. Avšak nastaly zde dvě odchylky za sledované období a to v letech 2007 a 2008.

V roce 2007 došlo k odlivu 7% zaměstnanců, což bylo nejmenší zaznamenané množství za sledované období. Naproti tomu v roce 2008 společnost opustilo 26% zaměstnanců. Podnik by měl zanalyzovat oba tyto roky a zjistit faktory, které způsobily v roce 2007 nejmírnější fluktuaci zaměstnanců a snažit se je následně využít v dalších letech. A přesně opačný postup by měl být použit pro rok 2008, kdy došlo k nejvýraznějšímu odlivu zaměstnanců, kde by měl podnik zanalyzovat faktory, které na tento odliv měly vliv a navrhnout opatření, která by takovéto situaci mohla předcházet.

5 Zhodnocení, návrhy

Tato kapitola bude obsahovat celkové zhodnocení veškerých výsledků zjištěných v rámci jednotlivých perspektiv metody Balanced Scorecard v praktické části diplomové práce.

Finanční perspektiva

Prvním strategickým cílem finanční perspektivy je růst tržeb. Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. za celé sledované období měla značně rozkolísaný vývoj tržeb, které střídavě v jednotlivých letech rostly a klesaly. Největší propad byl zaznamenán v roce 2007, kdy se tržby snížily o 41% na necelou 1 mld. Kč. Naopak nejvýraznější růst byl zaznamenán hned v následujícím roce 2008, kdy celkové tržby společnosti vzrostly o více jak 260%, čímž se dostaly na hodnotu přesahující 3,5 mld. Kč. Rok 2009 zaznamenal téměř 20% pokles tržeb. Společnost by měla usilovat o konzistentnější vývoj svých tržeb a především se vyvarovat tak výrazným poklesům, jako byl ten v roce 2007.

Dalším strategickým cílem finanční perspektivy je konkurenčně orientovaná struktura nákladů. Hodnoty v rámci příslušného měřítka vykazovaly velmi příznivý vývoj, pokud došlo k negativnímu růstu, tak ten se pohyboval maximálně do výše 0,5%. Tato situace se opakovala v letech 2007 a 2008, kdy docházelo k růstu poměru nákladů a obratu. Velmi významným rokem pro tento strategický cíl byl rok 2009, kdy hodnota poměru příznivě poklesla o 2,4%. Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. by se měla snažit o udržování dosavadního vývoje poměru nákladů a obratu, čímž by byl úspěšně naplňován strategický cíl konkurenčně orientovaná struktura nákladů.

Posledním strategickým cílem finanční perspektivy metody Balanced Scorecard je zvýšení ziskovosti. Obdobně jako u růstu tržeb i měřítko rentability aktiv ROA vykazuje za celé sledované období kolísavý průběh, avšak s rostoucí tendencí. Růst měřítka je vždy výraznější než jeho následný pokles, což také umožnilo to, že v roce 2006 hodnota měřítka ROA byla na 24,79% a na konci sledovaného období tj. v roce 2009, kdy došlo k poklesu, byla tato hodnota 32,97%. Málokterá společnost je schopna každoročně generovat stále vyšší zisky, a proto tedy vývoj rentability aktiv společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. lze považovat za uspokojivý.

Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. dosahuje v rámci finanční perspektivy dobrých výsledků, avšak měla by usilovat o vyrovnanější průběh jednotlivých ukazatelů.

Zákaznická perspektiva

Péče o skupinu top 10 je prvním strategickým cílem zákaznické perspektivy metody Balanced Scorecard. Společnost zde dosahuje velmi dobrých výsledků, protože si po celou dobu sledovaného období udržovala nejvýznamnější členy skupiny top 10, kteří zabezpečovali podstatný podíl tržeb z celé skupiny top 10. Docházelo pouze k fluktuacím méně významných členů z pohledu velikosti tržeb, což lze považovat za akceptovatelné. Pro společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. by bylo vhodné, pokud by i nadále udržovala tento stav v oblasti péče o skupinu zákazníků top 10.

Druhým strategickým cílem zákaznické perspektivy je zvýšení spokojenosti zákazníků. Tento cíl byl měřen pouze v letech 2008 a 2009 a to z důvodu chybějících dat počtu reklamací pro první dva roky sledovaného období. Velmi dobrých výsledků společnost dosahovala v roce 2008, kde na značné množství zakázek připadalo minimum reklamací a poměr byl na hodnotě 1,73%. Výrazné zhoršení nastalo v roce 2009, kdy poklesl počet zakázek a reklamace vzrostly sedminásobně. Obě tyto podmínky způsobily růst poměru reklamací a zakázek na 15,22%. Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. by se měla zaměřit na snížení počtu reklamací v dalších letech a to například formou důraznějších kontrol kvality přímo na staveništi.

Jako poslední strategický cíl bylo stanoveno zvýšení podílu na trhu. Tento strategický cíl se společnosti daří relativně dobře naplňovat až na občasné výkyvy, které nastaly v letech 2007 a 2009. Tyto poklesy naštěstí nebyly příliš výrazné a za celé sledované období lze tedy konstatovat, že společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. postupně zvyšuje svůj podíl na trhu.

Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v oblasti zákaznické perspektivy by mohla dosahovat lepších výsledků a to převážně pokud by se podařilo snížit množství reklamací a zabezpečit každoroční růst množství zakázek.

Perspektiva interních procesů

Prvním strategickým cílem perspektivy interních procesů je kvalita jako klíčový faktor úspěchu. Výdaje společnosti na kvalitu každoročně rostly, s tím že nejvýraznější nárůst byl zaznamenán v roce 2008, kdy výdaje vzrostly o 6,5 mil. Kč. V roce 2009 byl další výrazný růst o 4 mil. Kč. Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. pravidelně investuje značné částky do oblasti kvality a tím úspěšně naplňuje strategický cíl kvalita jako klíčový faktor úspěchu. Důležité je, aby tato tendence v investování do kvality byla udržena i v budoucích letech.

Dalším strategickým cílem této perspektivy je zvýšení produktivity práce. Každým rokem měřítko produktivity práce střídavě roste a klesá, avšak celkově je možno říci, že vývoj tohoto měřítko má rostoucí charakter. Společnost by měla důkladně zanalyzovat situaci v roce 2007, kdy produktivita práce byla na své minimální úrovni a pokusit se zavést opatření, aby se podobná situace v budoucnu již neopakovala.

Třetím a zároveň posledním strategickým cílem perspektivy interních procesů je využívání synergií. V této oblasti společnost udržuje relativně konstantní poměr osobních nákladů a tržeb, v průměru přibližně 10,5%. Důležité je, že tento poměr neroste, ale společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. by se měla soustředit na nalezení cest, jak snížit hodnotu poměru a tím zvýšit využívání synergií.

Společnost Chládek a Tintěra v rámci perspektivy interních procesů dosahuje dobrých výsledků. Oblastí pro zlepšení by mohl být stabilnější růst produktivity práce bez příliš znatelných výkyvů a také snaha o lepší využívání synergií.

Perspektiva učení se a růstu

Prvním strategickým cílem perspektivy učení se a růstu metody Balanced Scorecard je zvýšení kvalifikace zaměstnanců. V této oblasti společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. udržuje téměř konstantní poměr mezi jednotlivými vzdělanostními skupinami. Z této neměnnosti je patrné, že společnost nejspíš našla vzhledem ke své velikosti a počtu zaměstnanců optimální poměr.

Posledním strategickým cílem nejen v rámci perspektivy učení se a růstu, ale v celé metodě Balanced Scorecard je zvýšení motivace zaměstnanců. Každoročně dochází k většímu přílivu nových zaměstnanců, než kolik zaměstnanců společnost opustí. V letech 2006 a 2008 společnost přijala největší počty nových zaměstnanců tj. 128 v roce 2006 a 178 v roce 2008. Rok 2008 je zároveň rokem, kdy došlo k největšímu odchodu zaměstnanců, celkem společnost v tomto roce opustilo 117 zaměstnanců. Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. by měla i v budoucích letech usilovat o to, aby přijímala více zaměstnanců, než kolik jich společnost opustí, avšak nemělo by docházet zejména k odchodu klíčových zaměstnanců.

Závěr

Obsahem diplomové práce bylo představení metod pro měření a řízení výkonnosti podniku se zaměřením na metodu Balanced Scorecard. Jedná se o velmi flexibilní metodu, kterou je možno přizpůsobit individuálním požadavkům každé společnosti.

Hlavním cílem celé diplomové práce bylo navržení metody Balanced Scorecard pro společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Tento hlavní cíl se stával ze čtyř dílčích cílů. První z nich bylo navržení strategických cílů společnosti, kterých v praktické části bylo navrženo celkem jedenáct, a tento cíl byl tedy splněn. Druhým dílčím cílem bylo odhalení vazeb mezi strategickými cíli. K naplnění tohoto cíle bylo využito strategické mapy, která znázorňuje příčiny a následky vzájemných vztahů mezi jednotlivými cíli a tedy tento cíl byl také splněn. Třetím dílčím cílem bylo zjištění hrozeb, které mohou mít negativní vliv na naplňování strategie. Tyto hrozby byly analyzovány v rámci kritických faktorů úspěchu a jedná se právní legislativu, útlum ekonomiky a úpravu systému veřejných zakázek. Posledním dílčím cílem byl samotný návrh perspektiv a měřítek metody Balanced Scorecard. Byly stanoveny čtyři perspektivy, v rámci kterých byl proveden výpočet zvolených měřítek za čtyřleté období.

Z pohledu výsledků měření jednotlivých měřítek metody Balanced Scorecard je možno o společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. prohlásit, že se jedná o velmi stabilní společnost vykazující kvalitní výsledky. Nebyla zjištěna žádná závažná problematická oblast, naopak došlo k odhalení oblastí, v nichž společnost exceluje. Jedná se o konkurenčně orientovanou strukturu nákladů, péči o skupinu top 10 a investice do kvality.

Seznam použité literatury

- [1] BUCHTA, M. *Manažerské ekonomika*. 3. vyd. Univerzita Pardubice, 2002. 191 s. ISBN 80-7194-726-1
- [2] *equica.cz* [online]. [cit. 2010-08-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.equica.cz/total-quality-management>>
- [3] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X
- [4] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání. Praha : Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 8072590189
- [5] KAPLAN, S., NORTON, P. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3.vyd. Praha : Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-032-5
- [6] KARLÖF, B., ÖSTBLÖM, S. *Benchmarking : Jak napodobit úspěšné*. 1. vyd. Victoria Publishing, a.s., 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8
- [7] KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku 2. přepracované a doplněné vydání*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1
- [8] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza : Krok za krokem*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3
- [9] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. 1.vyd. Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2
- [10] KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika : Teorie pro praxi*. 1.vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 216 s. ISBN 80-70179-673-2
- [11] MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Ekopress, s.r.o., 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X
- [12] NENADÁL, J. a kol. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2.vyd. Praha : Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6
- [13] PORTER, Michael E. *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8
- [14] SEDLÁČEK, J. a kol. *Finanční analýza*. 1.vyd. Brno : Vydavatelství MU, 1998. 190 s. ISBN 80-210-1775-9
- [15] ŠULÁK, M.; VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2003. 138 s. ISBN 80-7043-258-6

- [16] ŠUSTA M., PŮČEK M. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. 144 s. ISBN 8002018613
- [17] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Ekopress, s.r.o., 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1
- [18] VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech : Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha :Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 807259005-7
- [19] Zákon č.513/1991 Sb., Obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů
- [20] Výroční zprávy společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Seznam obrázků

Obr. 1: Efektivnost podniku	11
Obr. 2: Složky hospodárnosti	11
Obr. 3: Pyramidální rozklad ROE	16
Obr. 4: EFQM Model Excellence	17
Obr. 5: Pět etap benchmarkingu	21
Obr. 6: Kritický bod	23
Obr. 7: Dekompozice vrcholového ukazatele EVA	26
Obr. 8: Geneze měřítek výkonnosti podniku.....	27
Obr. 9: Převádění strategie podniku do konkrétních aktivit.....	32
Obr. 10: BSC jako strategický rámec	33
Obr. 11: BSC jako rámec pro převedení strategie do operačních úkonů	35
Obr. 12: Zákaznická perspektiva – základní měřítka	40
Obr. 13: Hodnotová výhoda zákazníka	42
Obr. 14: Obecný model hodnotového řetězce	43
Obr. 15: Rámec měření učení se a růstu.....	45
Obr. 16: Organizační struktura společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.	58
Obr. 17: Strategická mapa	66

Seznam tabulek

Tab. 1: Měření strategických finančních témat	39
Tab. 2: Měřítko finanční perspektivy	72
Tab. 3: Měřítko zákaznické perspektivy	73
Tab. 4: Měřítko perspektivy interních procesů	74
Tab. 5: Měřítko perspektivy učení se a růstu	75
Tab. 6: Růst tržeb	76
Tab. 7: Poměr nákladů a obrátu	77
Tab. 8: Rentabilita aktiv ROA	79
Tab. 9: Skupina top 10 v roce 2006	80
Tab. 10: Skupina top 10 v roce 2007	81
Tab. 11: Skupina top 10 v roce 2008	81
Tab. 12: Skupina top 10 v roce 2009	82
Tab. 13: Poměr počtu reklamací a zakázek	83
Tab. 14: Počet realizovaných zakázek	84
Tab. 15: Náklady na kvalitu	85
Tab. 16: Produktivita práce	87
Tab. 17: Poměr osobních nákladů a obrátu	88
Tab. 18: Kvalifikační struktura zaměstnanců	89
Tab. 19: Fluktuace zaměstnanců	90

Seznam grafů

Graf 1: Procentní změna tržeb	76
Graf 2: Poměr nákladů a obrátu.....	78
Graf 3: Rentabilita aktiv ROA.....	79
Graf 4: Počet realizovaných zakázek.....	84
Graf 5: Náklady na kvalitu	86
Graf 6: Produktivita práce	87
Graf 7: Poměr osobních nákladů a obrátu	88
Graf 8: Kvalifikační struktura zaměstnanců.....	89
Graf 9: Fluktuace zaměstnanců	90

Seznam příloh

Příloha A – Aktiva společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2006 až 2009.....	102
Příloha B – Pasiva společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2006 až 2009	103
Příloha C – Výkaz zisku a ztráty společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2006 až 2009.....	104

Příloha A – Aktiva společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2006 až 2009

ozn.	AKTIVA	2006	2007	2008	2009
	AKTIVA CELKEM	1 087 148	1 431 259	1 156 108	1 495 483
A.	Pohledávky za upsaný vl. kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	213 943	265 928	107 846	116 013
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	496	1 029	585	526
1.	Software	242	253	67	8
2.	Ocenitelná práva	254	233	0	0
3.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
4.	Nedokončený dl. nehmotný majetek	0	538	518	518
5.	Poskyt. zálohy na dl. nehmotný majetek	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	140 257	168 745	104 461	112 687
1.	Pozemky	14 555	23 884	20 804	20 801
2.	Stavby	71 729	88 815	16 927	16 388
3.	Samostat. mov. věci a soub. mov. věcí	51 360	55 554	65 659	70 612
4.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
5.	Nedokončený dl. hmotný majetek	29	861	551	4 886
6.	Poskyt. zálohy na dl. hmotný majetek	2 584	8505	520	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	73 190	96 159	2 800	2 800
1.	Podíly v ovládaných a řízen. osobách	69 297	91 766	0	0
2.	Podíly v úč. jedn. pod podstat. vlivem	3 893	4 393	0	0
3.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
4.	Poskytnuté zálohy na dl. finanč. majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	854 583	1 145 489	1 030 044	1 346 489
C.I.	Zásoby	91 651	124 152	174 574	160 846
1.	Materiál	56 893	72 255	109 957	86 453
2.	Nedokončená výroba a polotovary	23 258	46 692	61 669	72 691
3.	Výrobky	0	0	0	0
4.	Zboží	11 500	5 205	0	439
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	2 948	1 263
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	82	82	82	59 630
1.	Pohl. za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	535 560	942 467	707 542	491 226
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	428 587	864 345	562 927	391 423
2.	Pohl. za ovládanými a řízenými osobami	25 654	29 000	0	0
3.	Pohl. v podnicích s podstatným vlivem	0	0	0	0
4.	Stát - daňové pohledávky	39 775	0	110 276	86 164
5.	Poskytnuté zálohy	3 919	10 767	3 256	2 398
6.	Jiné pohledávky	37 597	38 155	26 489	2 938
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	227 290	78 758	147 846	634 787
1.	Peníze	4 283	3 494	8 042	9 575
2.	Účty v bankách	81 407	56 274	139 804	625 212
D.	Ostatní aktiva	18 550	20 062	18 394	33 681
D.I.	Časové rozlišení	18 522	19 862	18 218	32 981
1.	Náklady příštích období	17 130	19 249	18 195	31 434
2.	Příjmy příštích období	1 492	613	23	1 547
3.	Kursově rozdíly aktivní	0	0	0	0
D.II.	Dohadné účty aktivní	28	200	176	700

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Příloha B – Pasiva společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2006 až 2009

ozn.	PASIVA	2006	2007	2008	2009
	PASIVA CELKEM	1 087 148	1 431 259	1 156 108	1 495 483
A.	Vlastní kapitál	729 366	832 909	680 311	869 688
A.I.	Základní kapitál	8 300	8 300	8 300	8 300
1.	Základní kapitál	8 300	8 300	8 300	8 300
A.II.	Kapitálové fondy	-30 395	-39 259	10 548	10 548
1.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
2.	Oceň. rozdíly z přecen. majetku a záv.	-40 943	-40 943	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	3 528	4 346	3 686	4 735
1.	Zákonný rezervní fond	2 332	2 332	2 332	2 332
2.	Statutární a ostatní fondy	1 196	2 013	1 354	2 403
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	544 032	744 359	275 339	450 498
1.	Nerozdělený zisk minulých let	544 032	744 359	275 339	450 498
A.V.	Výsledek hosp. běžného úč. období	203 901	115 174	382 438	395 607
B.	Cizí zdroje	348 161	594 220	470 522	617 552
B.I.	Rezervy	82 523	59 066	207 568	173 809
1.	Rezerva na daň z příjmů	64 624	38 500	117 300	95 833
2.	Rezerva na kurzotvorné ztráty	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	5 312	5 013	1 747	5 442
1.	Odložený daň. závazek (pohledávka)	5 312	5 013	1 747	2 874
B.III.	Krátkodobé závazky	234 593	508 674	261 207	438 301
1.	Závazky z obchodních vztahů	194 921	392 255	213 295	193 319
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	200 000
3.	Závazky k zaměstnancům	21 151	23 380	25 405	26 899
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení	4 662	5 696	6 410	6 947
5.	Stát - daňové závazky a dotace	1 727	34 096	0	697
6.	Krátkodobé přijaté zálohy	1 182	21 321	4 925	1 807
7.	Dohadné účty pasivní	146	11 576	1 029	342
8.	Jiné závazky	10 735	18 163	8 607	496
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	25 733	21 477	0	0
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	17 220	12 964	0	0
2.	Bankovní úvěry krátkodobé	8 513	8 513	0	0
C.	Ostatní pasiva	9 766	15 706	6 304	8 585
C.I.	Časové rozlišení	9 621	4 130	5 275	8 243
1.	Výdaje příštích období	8 219	3 145	4 697	7 935
2.	Výnosy příštích období	1 402	985	578	308
3.	Kursově rozdíly pasivní	0	0	0	0
C.II.	Dohadné účty pasivní	145	11 576	1 029	342

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Příloha C – Výkaz zisku a ztráty společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2006 až 2009

ozn.	TEXT	2006	2007	2008	2009
I.	Tržby za prodej zboží	31 127	14 510	37 476	32 604
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	30 434	14 317	37 321	32 312
+	Obchodní marže	693	193	155	292
II.	Výkony	1 651 379	970 962	3 557 065	2 859 804
II.1.	Tržby z prodeje vl. výrobků a služeb	1 657 355	947 148	3 529 669	2 851 845
II.2.	Změna stavu vnitropod. zás. vl. výr.	-12 510	23 434	14 977	11 022
II.3.	Aktivace	6 532	380	12 419	6 937
B.	Výkonová spotřeba	1 178 074	706 945	2 535 890	2 049 730
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	366 298	206 069	681 348	473 276
B.2.	Služby	811 776	500 876	1 854 542	1 576 454
+	Přidaná hodnota	473 997	264 210	1 021 330	820 366
C.	Osobní náklady	179 940	99 016	394 374	309 402
C.1.	Mzdové náklady	133 226	73 220	294 392	233 978
C.2.	Odměny členům statutárních orgánů	39	0	201	159
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení	44 882	24 776	96 821	72 851
C.4.	Sociální náklady	1 793	1 020	3 060	2 414
D.	Daně a poplatky	2 656	1 378	4 642	5 560
E.	Odpisy hm. a nehmotného majetku	19 198	10 901	31 837	27 131
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a mater.	13 271	5 947	7 729	35 464
F.	Zůstat. cena prod. dl. majetku a mater.	6 801	4 819	5 760	30 920
IV.	Zúčt. rez. a čas. rozliš. provoz. výn.	0	0	0	0
G.	Tvorba rez. a čas. rozliš. provoz. nákl.	4 449	2 984	77 881	-16 457
V.	Zúčtování OP do provozních výnosů	0	0	0	0
H.	Tvorba OP do provozních nákladů	0	0	0	0
VI.	Ostatní provozní výnosy	12 622	3 689	24 176	5 533
I.	Ostatní provozní náklady	18 054	5 611	39 471	11 402
J.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	Provozní HV	268 792	149 337	499 170	493 405
VIII.	Tržby z prodeje CP a vkladů	0	31	4 200	0
K.	Prodané cenné papíry a vklady	305	31	4 200	0
IX.	Výnosy z finančních investic	0	5 000	0	0
IX.1.	Výnosy z CP v podnicích ve skupině	0	5 000	0	0
X.	Výnosy z krátkodob. finanč. majetku	0	0	0	0
L.	Tvorba rezerv na finanční náklady	0	0	0	0
M.	Zúčtování OP do finančních nákladů	0	0	0	0
XIII.	Výnosové úroky	5 027	2 823	5 206	2 505
N.	Nákladové úroky	1 362	665	3 110	478
XIV.	Ostatní finanční výnosy	4 283	630	5 297	1 082
O.	Ostatní finanční náklady	8 274	3 737	12 388	3 884
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	HV z finančních operací	-631	4 051	-4 995	-775
Q.	Daň z příjmů za běžn. činnost	64 280	38 214	111 737	97 023
**	HV za běžnou činnost	203 901	115 174	382 438	395 607
XVI.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
*	Mimořádný HV	0	0	0	0
***	HV za účetní období	203 901	115 174	382 438	395 607
S.	HV před zdaněním	268 161	153 368	494 175	492 630

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.