

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Výkonnost podniku a její hodnocení

Markéta Formánková

Bakalářská práce

2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta Formánková**
Osobní číslo: **E10739**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Výkonnost podniku a její hodnocení**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Předmětem práce je zhodnotit výkonnost podniku pomocí vybraných ukazatelů, posoudit jejich vývoj v čase a stanovit doporučení pro další rozvoj.

- Stanovení cíle a metod zpracování bakalářské práce
- Metody hodnocení výkonnosti podniku
- Charakteristika vybrané společnosti
- Analýza výkonnosti konkrétního podniku na základě vybraných ukazatelů
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení pro další rozvoj podniku
- Formulace závěrů

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

- 1.KAPLAN, R., NORTON, D. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.
- 2.MARR, B. Strategic performance management: leveraging and measuring your intangible value drivers. Amsterdam: Elsevier, 2006, xvii, 219 s. ISBN 07-506-6392-8.
- 3.MAŘÍK, M. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI. Přeproc. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 164 s. ISBN 80-861-1961-0.
- 4.NEUMAIEROVÁ, I. Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, c2005, xi, 233 s. ISBN 80-725-9022-7.
- 5.WAGNER, J. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.



Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **15. října 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**



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

L.S.



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

V Pardubicích dne 22. října 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji 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 o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Markéta Formánková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D. za odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály při zpracovávání bakalářské práce.

Děkuji rovněž Ing. Jaromíru Lohniskému, ekonomickému řediteli společnosti BV elektronik, s.r.o., a paní Janě Sedláčkové, personalistce této společnosti, za odborné konzultace a cenné rady, které mi pomohly při vypracování bakalářské práce.

Ráda bych také poděkovala své rodině za podporu a trpělivost při psaní této práce.

ANOTACE

Práce je věnována problematice výkonnosti podniku a jejího hodnocení. V práci jsou vymezeny základní pojmy vztahující se k této problematice, dále jsou objasněna teoretická východiska výkonnosti podniku a jejího hodnocení. Práce představuje přístupy využívané při hodnocení výkonnosti, jako jsou tradiční, moderní a komplexní. Druhá část se zaměří na představení vybraného podniku a hodnocení jeho výkonnosti na základě metody Balanced Scorecard. Je provedeno zhodnocení zjištěným výsledkům a jsou vymezeny návrhy a doporučení pro zlepšení systému hodnocení výkonnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Balanced Scorecard, finanční analýza, výkonnost, BV elektronik, s.r.o.

TITLE

Performance of a company and evaluation

ANNOTATION

The thesis is focused on the performance of a company and its evaluation. The basic concepts and theoretical principles of performance of a company are determined in the thesis. It describes approaches of evaluation of performance of company, such as traditional, modern and complex approaches. The second part is focused on introduction of the selected company and evaluation its performance by concept Balanced Scorecard. An evaluation of outcomes is made and suggestions and recommendations to improvement of systems of evaluation of performance are determined.

KEYWORDS

Balanced Scorecard, financial analysis, performance, BV elektronik, s.r.o.

OBSAH

Úvod	11
1 Teoretická východiska výkonnosti podniku.....	12
1.1 Základní terminologie	12
1.2 Důvody pro měření výkonnosti.....	13
1.3 Fáze měření výkonnosti	15
1.4 Uživatelé informací o výkonnosti	16
2 Metody hodnocení výkonnosti podniku.....	17
2.1 Tradiční přístup	18
2.1.1 Absolutní ukazatele	19
2.1.2 Rozdílové ukazatele.....	20
2.1.3 Poměrové ukazatele	20
2.1.4 Souhrnné indexy.....	25
2.2 Moderní přístup	26
2.2.1 Ekonomická přidaná hodnota (EVA).....	27
2.2.2 Tržní přidaná hodnota (MVA)	27
2.2.3 Cash Flow Return on Investment (CFROI)	28
2.3 Komplexní přístup.....	28
2.3.1 EFQM Excellence Model.....	29
2.3.2 Balanced Scorecard.....	31
3 Představení společnosti BV elektronik s.r.o.....	36
3.1 Historie společnosti	37
3.2 Analýza hospodaření společnosti	39
3.3 Strategická analýza.....	43
3.3.1 PEST analýza.....	44
3.3.2 Porter analýza.....	45
3.3.3 SWOT analýza.....	47

4	Tvorba Balanced Scorecard	49
4.1	Vyjasnění strategie	49
4.2	Strategické cíle společnosti	50
4.3	Strategická mapa	52
4.4	Stanovení měřítek.....	54
4.5	Stanovení cílových hodnot.....	56
4.6	Strategické akce.....	58
5	Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení	61
	Závěr	63
	Použitá literatura	64
	Seznam příloh.....	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Důvody pro měření výkonnosti podle Bernarda Marra z roku 2003.....	14
Tabulka 2: Významné důvody pro měření výkonnosti v České republice v období 2009 - 2011	14
Tabulka 3: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku.....	17
Tabulka 4: Struktura tržeb společnosti v období 2009 – 2011 (v tis. Kč).....	39
Tabulka 5: Struktura zaměstnanců v období 2009 - 2011	41
Tabulka 6: Poměrové ukazatele společnosti v období 2010 - 2011	43
Tabulka 7: SWOT analýza.....	48
Tabulka 8: Měřítko finanční perspektivy.....	55
Tabulka 9: Měřítko zákaznické perspektivy	55
Tabulka 10: Měřítko perspektivy interních procesů	55
Tabulka 11: Měřítko perspektivy učení se a růstu	55
Tabulka 12: Cílové hodnoty	57
Tabulka 13: Strategické akce finanční perspektivy	58
Tabulka 14: Strategické akce zákaznické perspektivy	59
Tabulka 15: Strategické akce perspektivy interních procesů.....	59
Tabulka 16: Strategické akce perspektivy učení se a růstu	60

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: EFQM model Excellence	30
Obrázek 2: Perspektivy Balanced Scorecard a jejich propojení s vizí a strategií podniku..	32
Obrázek 3: Perspektiva interních podnikových procesů.....	34
Obrázek 4: Teritoriální struktura tržeb v roce 2011	40
Obrázek 5: Vývoj ziskovosti společnosti v období 2005 – 2011 (v tis. Kč)	40
Obrázek 6: Strategická mapa	53

SEZNAM ZKRATEK

BCF	brutto cash flow v jednotlivých letech upravené o inflaci
BSC	Balanced Scorecard
BV	investovaný kapitál
C	investovaný kapitál
CFROI	Cash Flow Return on Investment
ČPK	čistý pracovní kapitál
DPH	daň z přidané hodnoty
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EFQM	model Excellence
EPS	čistý zisk na akcii (Earnings Per Share)
EVA	ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)
FCF	volné cash flow (Free Cash Flow)
I	brutto investice
KPI	klíčové výkonnostní indikátory (key performance indicators)
MVA	tržní přidaná hodnota (Market Value Added)
n	doba ekonomické životnosti
NA	hodnota neodepisovaných aktiv
NF	nízkofrekvenční
NOPAT	provozní zisk po zdanění za sledované období
P	tržní hodnota
PEST	politické, ekonomické, sociální a technologické
P/E	poměr ceny akcie k zisku na akcii (Price-Earnings Ration)
ROA	rentabilita aktiv (Return on Assets)
ROCE	rentabilita vloženého kapitálu (Return on Capital Employed)
ROE	rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
ROI	rentabilita investic (Return on Investment)
ROS	rentabilita tržeb (Return on Sales)
SWOT	silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
t	jednotlivé roky budoucího období n
THP	technicko-hospodářský pracovník
VF	vysokofrekvenční
WACC	průměrné vážené náklady na kapitál (Weighted average cost of capital)

ÚVOD

V dnešní době, která se vyznačuje vysokým stupněm globalizace, probíhající ekonomickou recesí, dynamickým tempem vývoje a neustálými změnami podnikatelského prostředí, je pro podniky velice náročné zajistit jejich životaschopnost v takovýchto podmínkách. Má-li být podnik v tomto prostředí vůbec schopen existovat, musí být nejenom velice adaptabilní vůči trhu, ale také je nezbytné, aby disponoval schopným vedením, moderním technickým zázemím, kvalifikovanými lidskými zdroji, ale i jasně definovanou strategií.

Pro úspěch podniku je také velice důležité sledovat, jaké výkonnosti podnik dosahuje a to, jak z pohledu akcionářů a vlastníků společnosti, kteří se orientují zejména na ukazatele vypovídající o hodnotě podniku, tak i z pohledu manažerů společnosti, pro které je nezbytné sledovat výkonnost podniku k zajištění správného rozhodování a tvorbě strategie.

Nejvíce rozšířenou metodou využívanou k hodnocení výkonnosti podniku je tradiční přístup vycházející z finanční analýzy, který ovšem disponuje i řadou nevýhod a v současné době není zpravidla dostatečný. Z tohoto důvodu se pozornost zaměřuje i na nefinanční ukazatele, které jsou nezbytnou součástí strategického systému řízení podniku.

Jedním z nekomplexnějších přístupů k hodnocení výkonnosti podniku je metoda Balanced Scorecard. Tato metoda umožňuje posuzovat a sledovat realizaci stanovených cílů podniku a zároveň převádí strategii podniku do uceleného souboru měřítek, na základě čehož je možné hodnotit výkonnost daného podniku.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit výkonnost vybraného podniku na základě konceptu Balanced Scorecard. Vzhledem k rozsahu práce není možné provést celou implementaci konceptu Balanced Scorecard. Z tohoto důvodu se práce zaměří na proces tvorby Balanced Scorecard, kterému bude předcházet vypracování strategické analýzy daného podniku.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou základních částí, přičemž v první části bude vymezena teorie týkající se problematiky výkonnosti podniku a jejího hodnocení. Druhá část práce se nejdříve zaměří na představení společnosti BV elektronik, s.r.o., následně bude provedena strategická analýza, na jejímž základě dojde k vyjasnění strategie společnosti. Jádrem druhé části bude návrh tvorby Balanced Scorecard. Závěrečné část práce se zaměří na zhodnocení, návrhy a doporučení pro zlepšení systému hodnocení výkonnosti podniku.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝKONNOSTI PODNIKU

Problematika výkonnosti podniku je v současné době velmi aktuálním tématem, které se nachází v popředí zájmu spousty odborníků. Výkonnost podniku je velmi významná pro úspěšný chod podniku a je také základem pro správné řízení, proto by vedení podniku mělo této problematice věnovat dostatečnou pozornost a nemělo by podceňovat význam této oblasti. Zároveň by se mělo držet hesla: pokud chceme výkonnost hodnotit, musíme ji také měřit.

1.1 Základní terminologie

Prvním pojmem, na který bude zaměřena pozornost, je podnik. **Podnik** je podle obchodního zákoníku definován jako „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K němuž náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit [29].“ Synek popisuje podnik jako funkční a správně samostatný subjekt, který je zpravidla zakládán a provozován podnikatelem s cílem dosáhnout podnikatelského zisku. [24, s. 470]

Jiná definice hovoří o podniku jako o „plánovitě organizované hospodářské jednotce, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby [28, s. 4].“

Dalším velmi důležitým pojmem je **výkonnost**. Tento pojem je spojován s mnoha oblastmi, nejen s podnikatelskou činností. Je používán velmi často, a to i v běžném každodenním životě. V obecném smyslu slova by mohla být výkonnost popsána jako schopnost opakovaně podávat určitý měřitelný výkon.

Wagner hovoří o výkonnosti jako o „charakteristice, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti. Zároveň také uvádí, že tato charakteristika předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály [27, s. 17].“

V praxi je výkonnost podniku nejčastěji definována jako schopnost podniku co nejlépe zhodnotit prostředky vložené do jeho podnikatelských aktivit.

Měření výkonnosti je podle Dvořáčka „proces, který kvantifikuje účinnost plánovaných a realizovaných operací. Měřítkem je parametr použitý pro kvantifikaci účelnosti a účinnosti operace, metrika je definice záběru, obsahu a složek měření výkonnosti [2, s. 51].“

Bernard Marr uvedl, že měření podnikové výkonnosti je přístup k posouzení a hodnocení výkonnosti ve vztahu k jeho cílům, který zahrnuje metodiky, rámce a ukazatele, které pomáhají podnikům při formulování a hodnocení strategie, motivování a odměňování zaměstnanců a komunikaci či reportování výkonnosti vůči stakeholderům. [16, s. 3]

Ukazatel lze popsat jako charakteristiku určitého jevu nebo procesu, která je obvykle vyjádřena v podobě číselného zobrazení. [24, s. 486]

Pojem **stakeholder** pochází z anglických slov stake (sázka) a hold (držet). Tento pojem označuje jakoukoliv skupinu či jedince, která má zájem na fungování podniku, a může mít vliv na podnik. Oproti tomu pojem **shareholder**, se skládá z anglických slov share (podíl) a hold (držet) a označuje majitele resp. vlastníky podniku. [24, s. 67, 63]

1.2 Důvody pro měření výkonnosti

Pro každý podnik je nezbytně nutné vědět, na jaké úrovni se pohybuje jeho výkonnost. Zároveň by měl najít vhodný způsob, jak výkonnost měřit a také vědět, proč měření výkonnosti uskutečňuje. Důvody podniků, proč měřit výkonnost, jsou velmi rozmanité a je jich celá řada. Ovšem každý podnik má odlišný motiv, proč tuto činnost vykonává.

Nejčastější důvody podniků pro měření jejich výkonnosti byly často zkoumány. V roce 2003 Bernard Marr provedl výzkum, ve kterém se také zabýval zkoumáním hlavních důvodů měření výkonnosti podniku. Primárním faktorem pro měření výkonnosti byla potřeba controllingu, následována strategickým plánováním, každodenním rozhodováním a ověřováním strategie. Další důvody, jako komunikace, motivace a odměňování, řízení vztahů se stakeholdery a povinnost stanovená zákonem, byly shledány jako méně významné. Každému faktoru odpovídá procentuální hodnota, která vyjadřuje jeho podíl na celkové hodnotě.

Tabulka 1: Důvody pro měření výkonnosti podle Bernarda Marra z roku 2003

Faktor	%
Controlling	30%
Strategické plánování	19%
Každodenní rozhodování	18%
Ověřování strategie	12%
Komunikace	8%
Motivace a odměňování	7%
Řízení vztahů se stakeholdery	3,5%
Povinnost stanovená zákonem	2,5%

Zdroj: upraveno podle [15, s. 6]

V letech 2009 – 2011 Fakulta managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně ve spolupráci s Fakultou strojní Západočeské univerzity v Plzni provedla výzkum, ze kterého vyplynuly následující důvody pro měření výkonnosti v podnicích v České republice. Faktory byly hodnoceny škálou 1 až 5, kde 1 je nevýznamný důvod a 5 je velmi významný důvod.

Tabulka 2: Významné důvody pro měření výkonnosti v České republice v období 2009 - 2011

Faktor	Hodnota
Strategické plánování	4,11
Controlling	4,10
Motivace a odměňování	4,04
Komunikace	3,84
Každodenní rozhodování	3,75
Ověřování strategie	3,59
Povinnost stanovená zákonem	3,23
Řízení vztahů se stakeholdery	3,21

Zdroj: upraveno podle [13, s. 16]

Z předchozích výzkumů jasně vyplývá, že důvody pro měření výkonnosti podniku v České republice se od celosvětového srovnání provedeného před 10 lety významně neliší. Jejich struktura a významnost se za posledních několik let změnily jen minimálně. Stále podniky zkoumají výkonnost především pro potřeby controllingu a nebo ji používají jako nástroj strategického plánování.

Nejvýznamnějšími důvody pro měření výkonnosti jsou strategické plánování a potřeba controllingu. Zejména z důvodu návaznosti měření na dosahování strategických cílů. Pomocí

ukazatelů, kterými je výkonnost podniku měřena, je také možno analyzovat a řídit míru dosažení strategických cílů.

1.3 Fáze měření výkonnosti

Aby mohla být výkonnost hodnocena, je nejprve nutné ji vyjádřit, neboli změřit. Proto je měření pro analyzování výkonnosti podniku nepostradatelné. Měření je možno definovat jako určitý proces, respektive činnosti, při jejichž průběhu je určitá hodnota přiřazena ke konkrétní charakteristice zkoumaného objektu. Provedením těchto činností vzniká výsledek, jímž je hodnota, která se vztahuje k určité charakteristice a může být využita při popisu charakteristiky objektu. A to za předpokladu, že subjekt uskutečňující měření, má znalosti, jak tuto charakteristiku interpretovat. [27, s. 35] Ve zkratce můžeme měření vyjádřit jako postup k získávání informací.

Měření je tedy proces složený z několika částí, které na sebe bezprostředně navazují. Konkrétně tento proces můžeme podle Wagnera rozložit na sedm fází.

1. **Vytvoření modelu** je prvotní fází procesu měření, jejíž náplní je identifikace prvků, vztahů a charakteristik, které budeme měřit. Tato fáze je velmi důležitá, neboť se od ní odvíjí všechny následující.
2. **Výběr metod a nástrojů** říká, jakým způsobem a jakými nástroji bude měření provedeno. Tato fáze by se měla vždy odvíjet od předchozí otázky a ne naopak.
3. **Získávání požadovaných údajů** neboli fáze změření, ve které dochází k přiblížení zkoumajícího subjektu ke zkoumanému subjektu.
4. **Zaznamenávání a uchovávání získaných hodnot** zabezpečuje včasné, bezchybné a s co nejnižším vynaloženým úsilím provedení zaznamenání hodnot a jejich zpracování a bezpečné uchování.
5. **Třídění a interpretace hodnot**, v této fázi jsou zpracovány údaje o zkoumaném objektu pomocí třídění, uspořádání, analýzy, porovnávání a syntézy. Kvalita této fáze má značný vliv na interpretaci informací.
6. **Ověřování informací** by mělo být provedeno nezávislým subjektem. Tato fáze má za cíl eliminovat záměrné i neúmyslné projevy subjektivity při měření.
7. **Komunikace informace uživatelům** je konečnou fází měření, při které dochází ke zprostředkování informací uživatelům, a to na základě vhodně zvolených metod, forem a prostředků komunikace. Nejčastěji se využívají různé formy prezentace, vykazování a reportingu. [27, s. 36]

1.4 Uživatelé informací o výkonnosti

Uživatelé jsou chápáni jako všechny subjekty, které se chtějí dozvědět určité informace o podniku. Obvykle bývají označováni pojmem stakeholder. Mezi konkrétní subjekty, které se zajímají o výkonnost podniku, patří:

- management podniku;
- vlastníci podniku;
- zaměstnanci;
- zákazníci;
- dodavatelé;
- konkurence;
- banky a jiné finanční instituce;
- investiční společnosti;
- státní orgány.

Subjekty se především zajímají o dosažené výsledky a činnost podniku. Ovšem každá skupina uživatelů má na podnik jiné, specifické požadavky. Management podniku se prvotně zajímá o ziskovost, stabilitu, ale i o likviditu nebo o postavení podniku v rámci trhu. Pro vlastníky podniku je většinou prioritní návratnost vloženého kapitálu. Zaměstnanci se orientují na výši mzdy, benefity, pracovní podmínky, možnost vzdělávání, ale i třeba na stabilitu podniku. Dodavatele bude zajímat schopnost podniku splácet své závazky. Banky budou tyto informace sledovat, při žádosti podniku o úvěr a státní orgány při plnění daňových povinností.

Podle vztahu subjektů k podniku se tradičně rozdělují na uživatele tzv.:

- externí;
- interní. [27, s. 54]

Mezi externí uživatele mohou patřit zejména státní orgány, banky, investiční společnosti, ale i dodavatelé, konkurence a zákazníci. Oproti tomu interními uživateli jsou především subjekty, jejich předmětem činnosti je správa a řízení podniku. Je to především management podniku, a to na všech úrovních organizace, dále zaměstnanci a jejich rodiny, odbory a vlastníci.

2 METODY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

V současné době existuje mnoho teoretických přístupů, podle kterých se metriky výkonnosti podniku mohou rozdělit.

Ovšem v průběhu historického vývoje se pohled na měřítka výkonnosti velmi proměnil. V počátcích této vědní disciplíny pozornost směřovala především na ziskové marže. V průběhu dalších let se výkonnost odvíjela od růstu zisku, postupně se ale začala orientovat na výkonnost kapitálu. V dnešní době se výkonnost podniku zakládá na moderních přístupech, které upřednostňují hodnotové řízení a zejména tvorbu hodnoty pro vlastníky. Každá generace se orientovala na jiné typy měřítek, které jsou uvedeny ve druhém řádku této tabulky, ke každému měřítku je přiřazen typický ukazatel. Celý tento vývoj je zaznamenán v Tabulce 3.

Tabulka 3: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku

1. generace	2. generace	3. generace	4. generace
Zisková marže	Růst trhu	Výnosnost kapitálu (ROA, ROE, ROI)	Tvorba hodnoty pro vlastníky
Zisk / Tržby	Maximalizace zisku	Zisk / Investovaný kapitál	EVA, CFROI, FCF

Zdroj: [20, s. 13]

Existuje mnoho pohledů, podle kterých můžeme přístupy hodnocení výkonnosti rozdělit. Jedním z těchto pohledů je hodnocení výkonnosti na základě:

- **finančních (tvrdých) ukazatelů** neboli ukazatelů vyjádřených v penězích a zaměřujících se na finanční stránku hospodaření podniku, které vycházejí z účetních výkazů;
- **nefinančních (měkkých) ukazatelů**, které jsou často vyjádřeny v různých naturálních jednotkách, především v čase, v kusech, v kilogramech, v procentech a zároveň by měly mít souvislost s dlouhodobými, strategickými cíli a jejich dosažením. [9, s. 184]

Dalším pohledem je členění podle úrovně podrobnosti na:

- **systematická měřítka**, která vždy zkoumají všechny stránky výkonnosti;
- **analytická měřítka**, která se zaměřují pouze na určitou stránku výkonnosti. [27, s. 146]

Jiný pohled dělí metody hodnocení výkonnosti podniku podle přístupu do tří skupin, konkrétně na:

- **tradiční přístup;**
- **moderní přístup;**
- **komplexní přístup.** [25, s. 7]

2.1 Tradiční přístup

Tradiční přístup hodnocení výkonnosti podniku vychází z metrik finanční analýzy. Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční i hospodářské situace podniku a je charakterizována jako proces, který analyzuje získaná data. Tyto data jsou obsažena v účetní závěrce, která se skládá z rozvahy, výkazu zisku a ztráty neboli výsledovky, přehledu o peněžních tocích (tzv. výkaz cash flow) a přílohy k účetní závěrce.

Rozvaha je charakterizována jako účetní výkaz, který vypovídá o stavu majetku (tzv. aktivech) a o zdrojích financování majetku (tzv. pasivech), a to k určitému datu. Výkaz zisku a ztráty je písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření (porovnání nákladů a výnosů) za určité období. Oproti tomu výkaz cash flow zachycuje příjmy, výdaje, zdroje peněžních prostředků, jejich ekvivalentů a způsob jejich užití.

„Dalšími zdroji informací pro finanční analýzu jsou např. obchodní zákoník, živnostenský zákon, zákon o účetnictví, zákon o cenných papírech, daňové zákony a další [10, s. 39].“ Důležitá data jsou dále zahrnuta v manažerském účetnictví, ale také v různých statistických šetřeních apod.

Cílem finanční analýzy je predikovat finanční zdraví podniku a prostřednictvím finanční analýzy je možno identifikovat jeho silné a slabé stránky. Finanční analýza hodnotí nejen dosavadní vývoj podniku, ale je také zdrojem pro plánování. [21, s. 9] Zároveň je finanční analýza jedním z nejdůležitějších nástrojů finančního řízení, který produkuje významné informace jak pro interní, tak pro externí subjekty.

Finanční analýza patří k nejvíce využívaným prostředkům řízení podniku, a to především proto, že se jedná o velmi jednoduchou a zároveň velice srozumitelnou metodu pro hodnocení výkonnosti. Mezi její další výhody patří možnost srovnání s dalšími podniky. Naopak pro nevyužití tohoto přístupu hovoří celá řada nevýhod, jedná se o tyto:

- kromě cash flow nezohledňují peněžní toky;
- neberou v úvahu čas, riziko a inflaci;

- jedná se o účetní data, nikoliv o manažerská;
- nezohledňují nefinanční faktory výkonnosti. [13, s. 21]

Při provádění finanční analýzy je nutné dbát na kvalitu vstupních údajů. Je tedy potřebné, aby účetnictví bylo vedeno správně a úplně, totéž platí i u účetních výkazů a souvisejících dokumentů, které z něho vycházejí. Důvodem je odvíjející se kvalita ukazatelů finanční analýzy a také jejich vypovídací schopnost, která vychází ze vstupních údajů.

Finanční analýzu neboli klasický přístup hodnocení výkonnosti podniku je možné rozdělit do několika skupin, podle druhu ukazatelů:

- absolutní ukazatele;
- rozdílové ukazatele;
- poměrové ukazatele;
- soustavy ukazatelů.

2.1.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele finanční analýzy vycházejí z hodnot přímo obsaženým v účetních výkazech, tyto hodnoty není nutné nijak upravovat. Tyto ukazatele jsou obsahem účetních výkazů a jsou prioritními daty pro finanční analýzu. Příkladem absolutního ukazatele může být např. objem výroby, zisk, počet pracovníků apod.

Mezi absolutní ukazatele patří ukazatele stavové, které vycházejí z rozvahy a zobrazují stav majetku a zdrojů jeho financování k určitému okamžiku. Druhým typem ukazatelů jsou ukazatele tokové, jejichž zdrojem je zejména výkaz zisku a ztráty. Tokové ukazatele analyzují náklady, výnosy a zisk za určité období.

Analýza absolutních ukazatelů se dělí na 2 základní typy:

- **analýzu horizontální**, která analyzuje vybrané absolutní hodnoty v čase [11, s. 9] a zjišťuje procentní změny těchto hodnot;
- **analýzu vertikální**, která „sleduje strukturu finančního výkazu vztahenou k nějaké smysluplné veličině (např. celková bilanční suma) [11, s. 9]“, resp. vyjadřuje změny veličin, a to buď v procentním vyjádření, nebo pomocí bazických a řetězových indexů.

Nevýhodou těchto ukazatelů je jejich obtížná porovnatelnost s podniky odlišné velikosti, avšak je možné srovnání v rámci jednoho podniku.

2.1.2 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele finanční analýzy se využívají zejména k analýze a řízení finanční situace podniku, především se jedná o likviditu podniku. „*Také slouží k analýze a řízení finanční situace podniku jako fondy finančních prostředků* [22, s. 35].“ Prostřednictvím těchto ukazatelů lze vyjádřit rozdíl dvou ukazatelů v absolutních hodnotách.

Mezi nejtypičtější rozdílový ukazatel se řadí především **čistý pracovní kapitál (ČPK)**. Tento ukazatel vyjadřuje platební schopnost podniku a lze ho stanovit rozdílem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Čistý pracovní kapitál vyjadřuje volné peněžní prostředky, které má podnik k dispozici po uhrazení všech krátkodobých závazků. Podnik je likvidní v případě, že hodnota oběžných aktiv je vyšší než hodnota krátkodobých závazků, naopak pokud krátkodobé závazky převyšují oběžná aktiva, jedná se tzv. nekrytý dluh podniku. [12, s. 81]

2.1.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Poměrová analýza neboli využití poměrových ukazatelů je charakterizováno podílem dvou absolutních ukazatelů, které vycházejí z účetních výkazů. Poměrová analýza přináší informace o finanční situaci podniku, ale také dává tyto informace do souvislostí. [11, s. 29] Poměrové ukazatele bývají označovány jako ukazatele relativní a patří mezi nástroje, které podniky nejčastěji používají při finančním řízení.

Postup při aplikování poměrové analýzy zahrnuje 5 základních kroků. Prvním krokem je provedení výpočtu vybraných poměrových ukazatelů podniku. Poté následuje porovnání dosažených výsledků s odvětvovými průměry, tzv. komparativní analýza. Třetím krokem je analýza těchto ukazatelů v čase, jedná se o tzv. trendovou analýzu. Dále se provede hodnocení případných souvislostí poměrových ukazatelů. Pátým a zároveň posledním krokem je navrhnutí opatření, která budou využita k finančnímu řízení, plánování a prognózování. [24, s. 255]

Poměrové ukazatele se řadí do několika základních skupin, které obsahují ukazatele:

- ukazatelé likvidity;
- ukazatele aktivity;
- ukazatele zadluženosti;
- ukazatele rentability;
- ukazatele tržní hodnoty podniku.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku dostat resp. splatit své krátkodobé závazky. Likvidita je jedním z nezákladnějších požadavků pro fungování podniku. Je to schopnost subjektu přeměnit aktiva na peněžní prostředky. Ovlivňuje ji výše krátkodobých závazků, dále také proměnlivost vnějšího ekonomického prostředí, odvětví a specifika spojená s délkou výrobního cyklu, strukturou odvětví apod. [8, s. 104]

Poměrová analýza rozlišuje 3 základní ukazatele likvidity podle likvidnosti (tzn. schopnost aktiv přeměnit se na peněžní prostředky) položek v čitateli. Nejlikvidnější složkou aktiv jsou peněžní prostředky a naopak nejméně likvidní jsou stálá aktiva.

- **Běžná likvidita**

Běžná likvidita (1) neboli likvidita 3. stupně je ukazatel, který udává, kolikrát jsou krátkodobé závazky podniku kryty oběžnými aktivy.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

Doporučené hodnoty likvidity 3. stupně (Current Ratio) se pohybují v rozmezí od 1,5 do 2,5. Pokud podnik dosahuje vyšších, než doporučených hodnot dochází k nehospodárnému financování a ke snižování rentability.

- **Rychlá likvidita**

Rychlá neboli pohotová likvidita (2) bývá označována jako likvidita 2. stupně. Je to ukazatel, ve kterém jsou oběžná aktiva očištěna o nejméně likvidní složku oběžných aktiv.

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Optimální hodnota pohotové likvidity (Quick Ratio) by měla být v rozmezí 1 až 1,5. „Podnik si také musí stanovit optimální výši a strukturu pohotových (likvidních) oběžných aktiv, a to ve vztahu k jejich celkovému objemu a povaze své činnosti [4, s. 65].“

- **Okamžitá likvidita**

Okamžitá (hotovostní) likvidita tzv. likvidita 1. stupně (3) měří schopnost podniku hradit své okamžitě splatné závazky. Okamžitá likvidita (Cash Liquidity) má stanovenou doporučenou hodnotu pohybující se okolo hodnoty 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{hotovost} + \text{krátkodobé cenné papíry}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity umožňují vyjádřit, jaká je schopnost podniku hospodařit se svými aktivy, poměřují, zda je poměr aktiv a hospodářských aktivit podniku přiměřený. U těchto ukazatelů se rozlišují 2 způsoby vyjadřování, jedná se o rychlost obrátu (vyjadřuje počet obrátek) a dobu obrátu jednotlivých aktiv. [12, s. 102]

- **Obrat celkových aktiv**

Ukazatel obrátu celkových aktiv měří vyžití celkových aktiv, neboli kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Je definován (4) jako poměr ročních tržeb a aktiv.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}} \quad (4)$$

Platí zde pravidlo: čím vyšší hodnota, tím lépe. Výsledná hodnota by neměla klesnout pod 1, pokud je hodnota nízká, signalizuje to neefektivní využívání majetku podniku.

- **Obrat zásob**

„Obrat zásob zjišťuje, kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku prodána a opětovně naskladněna [8, s. 108].“ Ukazatel obrátu zásob (5) je definován podílem tržeb (resp. náklady na prodané zboží) a průměrnou hodnotou zásob.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrná zásoba}} \quad (5)$$

Hodnota obrátu zásob by měla být co nejvyšší, čím vyšší hodnota je, tím je situace podniku příznivější.

- **Doba obrátu zásob**

Ukazatel doby obrátu zásob (6) udává průměrnou dobu, po které jsou aktiva vázána ve formě zásob. [21, s. 60] Výsledkem je hodnota vyjádřená ve dnech.

$$\text{Doba obrátu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (6)$$

Doba obrátu zásob by obecně měla dosahovat nízkých hodnot, které značí rychlejší proces obrátu zásob. Avšak nedostatečné zásoby nesmějí ohrozit plynulost výroby podniku.

- **Doba obrátu pohledávek**

Doba obrátu pohledávek (7) neboli doba inkasa pohledávek je ukazatel, který vyjadřuje, časové období od prodeje, po které musí podnik čekat, než bude pohledávka od odběratelů uhrazena. Pro podnik je výhodnější, aby výsledná hodnota byla co nejnižší.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{roční tržby} \div 360} \quad (7)$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti stanovují, do jaké míry podnik využívá dluhy k financování podniku, neboli dává do poměru vlastní a cizí zdroje financování. Určitá výše zadlužení nemusí být pro podnik špatná, z důvodu, že cizí kapitál je levnější než vlastní. [12, s. 83] Úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku, protože jsou součástí nákladů, které snižují zisk, ze kterého je placena daň a tím snižují daňové zatížení podniku. Jedná se o tzv. daňový štít. Ovšem zadluženost podniku se musí pohybovat v takové výši, aby byl podnik schopen uhradit své závazky.

- **Celková zadluženost**

Celková zadluženost neboli debt ratio (8) patří mezi základní ukazatele zadluženosti a vyjadřuje celkový poměr cizích zdrojů na celkových aktivech.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{celkový dluh (cizí zdroje)}}{\text{celková aktiva (resp.pasiva)}} \quad (8)$$

Doporučená výše zadluženosti podniku se pohybuje v rozmezí 30 – 60%, avšak je nutné zohlednit i příslušné odvětví.

- **Míra zadluženosti**

Ukazatel míry zadluženosti (9) vypovídá o hodnotě poměru cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu. Tento ukazatel je využíván např. při žádosti o úvěr, kdy banka rozhoduje, zda podniku úvěr poskytne nebo ne. [12, s. 85] Zde se hovoří o optimální hodnotě okolo 1,5.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (9)$$

- **Ukazatel úrokového krytí**

Ukazatel úrokového krytí (10) porovnává zisk neboli hospodářský výsledek před zdaněním a před odečtením úroků s celkovými nákladovými úroky. Informuje, kolikrát zisk podniku kryje placené úroky.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{nákladové úroky (placené)}} \quad (10)$$

Ve vyspělých zemích se doporučuje dosáhnout hodnot v rozmezí 8 až 9, zatímco v našich podmínkách je optimální hranice stanovena na 5 až 6.

Ukazatele rentability

„Ukazatele rentability neboli výnosnosti měří schopnost dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu [12, s. 96].“ Tyto ukazatele se využívají pro hodnocení efektivnosti činnosti podniku a výnosnosti vloženého kapitálu. Za optimální jsou považovány vyšší hodnoty.

- **Rentabilita tržeb**

Rentabilita tržeb (11) poměří čistý zisk s tržbami podniku. Tento ukazatel udává kolik korun zisku, připadá na jednu korunu tržeb a je označován jako ROS.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (11)$$

- **Rentabilita celkových aktiv**

Ukazatel rentability celkových aktiv neboli ROA (12) poměří zisk před úroky a zdaněním (EBIT) s celkovými aktivy podniku a udává efektivnost využití vlastního kapitálu. [8, s. 98]

$$\text{Rentabilita celkových aktiv} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{aktiva}} \quad (12)$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu**

Rentabilita vlastního kapitálu má zkratku ROE (13) a hodnotí výnosnost vlastního kapitálu, kapitálu, který byl do podniku vložen vlastníky podniku.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (13)$$

- **Rentabilita investovaného kapitálu**

Rentabilita investovaného kapitálu (14) posuzuje výnosnost celkového investovaného kapitálu, bez ohledu na kapitálovou strukturu [1, s. 166] a je označována zkratkou ROCE.

$$\text{Rentabilita investovaného kapitálu} = \frac{\text{EBIT} \times (1 - \text{daňová sazba})}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}} \quad (14)$$

Ukazatele tržní hodnoty

Ukazatele tržní hodnoty resp. ukazatele kapitálového trhu jsou využívány při hodnocení minulé činnosti podniku kapitálovým trhem a vypovídají, jak investoři vidí budoucnost podniku. [23, s. 168]

- **Poměr ceny akcie k zisku na akcii**

Poměr ceny akcie k zisku na akcii neboli P/E – Price-Earnings Ration (15) udává poměr tržní ceny akcie k jejímu zisku. Ukazatel informuje o tom, jakou částku jsou ochotni investoři zaplatit za jednu korunu zisku na akcii. [8, s. 114]

$$\text{Poměr ceny akcie k zisku na akcii} = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{zisk na akcii}} \quad (15)$$

Vyšší hodnota může znamenat očekávání malého rizika, které je spojeno s menším výnosem. Naopak nízká hodnota signalizuje vyšší rizikovost nebo nízký potenciál podniku. [8, s. 114]

- **Čistý zisk na akcii**

Čistý zisk na akcii resp. EPS – Earnings Per Share (16) vyjadřuje podíl čistého zisku a počtu splacených akcií a určuje zisk na jednu akcii. Čím vyšší hodnoty tento ukazatel dosahuje, tím lépe.

$$\text{Čistý zisk na akcii} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{počet splacených akcií}} \quad (16)$$

- **Poměr tržní akcie k její účetní hodnotě**

Poměr tržní akcie neboli market-to-book ratio k její účetní hodnotě (17) hodnotí vztah tržní a účetní hodnoty akcie. Doporučuje se hodnota vyšší než 1.

$$\text{Poměr tržní akcie k její účetní hodnotě} = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{účetní hodnota akcie}} \quad (17)$$

- **Dividendový výnos**

Dividendový výnos (18) udává výnosnost investovaného kapitálu do akcií podniku ve vztahu k vyplaceným dividendám. [12, s. 108]

$$\text{Dividendový výnos} = \frac{\text{dividenda na akcii}}{\text{tržní kurz akcie}} \quad (18)$$

2.1.4 Souhrnné indexy

„Souhrnné indexy vyjadřují souhrnnou charakteristiku celkové finančně ekonomické situace a výkonnosti podniku prostřednictvím jednoho čísla. Tyto ukazatele jsou vhodné pouze pro rychlé a globální srovnání řady podniků. Mohou také sloužit jako orientační podklad pro další hodnocení [21, s. 70].”

Vyšší počet ukazatelů by měl zajišťovat detailnější a propracovanější rozbor situace podniku, příliš velký počet ukazatelů však může způsobit horší orientaci v soustavě ukazatelů

a zkrácený pohled analytika na situaci podniku. Podstatou souhrnných ukazatelů je vytvoření jednoduché soustavy ukazatelů se vzájemnými vazbami. [21, s. 70]

Rozlišují se dva druhy vytváření soustav ukazatelů:

1. **soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů** s matematickými vazbami mající většinou grafické vyjádření a typickými představiteli těchto soustav jsou pyramidové soustavy (např. Du Pont rozklad);
2. **účelově vybrané skupiny ukazatelů**, jejichž cílem je vyjádřit finanční situaci podniku, jsou to:
 - **bankrotní modely**, které jsou určeny především pro věřitele a predikují možnost bankrotu podniku, jedná se zejména o:
 - Altmanovo Z-skóre;
 - Tafflerův model;
 - Index důvěryhodnosti;
 - **bonitní modely** vyjadřující předpoklady a schopnost podniku dostát svým závazkům a určující jeho důvěryhodnost, diagnostikují finanční zdraví podniku, především to jsou:
 - Tamarho model;
 - Kralickův quicktest. [21, s. 71]

2.2 Moderní přístup

Moderní přístup hodnocení výkonnosti je založený na eliminaci nedostatků finanční analýzy a vychází z tzv. hodnotových kritérií. „*Moderní přístup neboli hodnotové řízení má za cíl sjednocení cílů, strategií a způsobů rozhodování managementu se zájmy akcionářů* [25, s. 9].“ Jedná se o tzv. Value Based Management, který se zaměřuje na maximalizaci hodnoty pro akcionáře.

Tento přístup se začal rozvíjet v posledních dvanácti letech v důsledku změn ekonomického prostředí a od tradičního přístupu hodnocení výkonnosti se odlišuje zejména dvěma základními znaky:

- využíváním oportunitních nákladů neboli nákladů ušlé příležitosti, které jsou zastoupeny v podobě ceny nebo nákladů kapitálu;
- použitím provozního hospodářského výsledku. [8, s. 118]

Ukazatele moderního přístupu jsou založeny na propojení činností podniku a lidí účastnících se podnikových procesů. Tyto ukazatele vycházejí z cíle měřit výkonnost podniku a kladou důraz na identifikaci faktorů ovlivňujících výkonnost podniku. [12, s. 151]

Moderní přístup zahrnuje různé ukazatele, jedná se o ukazatele EVA, MVA, CFROI, diskontované cash flow a jiné.

2.2.1 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Ekonomická přidaná hodnota (19) je založena na ekonomickém zisku, je charakterizována jako rozdíl ekonomického zisku po zdanění a vynaložených nákladů na kapitál. Ekonomického zisku dosahuje podnik, pokud výnosy převyšují náklady, které zahrnují i náklady na kapitál.

Ukazatel EVA vychází z cíle podnikání, kterým je vytvoření ekonomické přidané hodnoty a měří zvýšení či snížení hodnoty pro vlastníky, kterého podnik v určitém období dosáhl. [12, s. 153]

$$\text{Ekonomická přidaná hodnota} = \text{NOPAT} - \text{WACC} \times \text{C} \quad (19)$$

kde: NOPAT provozní zisk po zdanění za sledované období

WACC průměrné vážené náklady na kapitál

C investovaný kapitál

Optimální pro tento ukazatel je kladná hodnota, která vypovídá o vytvoření nové hodnoty, naopak záporné číslo vyjadřuje úbytek hodnoty. [17, s. 13]

2.2.2 Tržní přidaná hodnota (MVA)

Tržní přidaná hodnota (20) vyjadřuje rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a investovaným kapitálem do podniku.

$$\text{Tržní přidaná hodnota} = \text{tržní hodnota (P)} - \text{investovaný kapitál (BV)} \quad (20)$$

Hodnota ukazatele MVA by měla dosahovat co nejvyšších hodnot. Ke zvýšení MVA může dojít buď snížením investovaného kapitálu při zachování tržní hodnoty podniku anebo naopak zvýšením tržní hodnoty podniku při zachování stejné hodnoty investovaného kapitálu.

Výhodou tohoto ukazatele je uznávání hodnoty trhem, ve které je zahrnuta predikce budoucího vývoje. Naopak mezi nevýhody patří použitelnost pouze u veřejně obchodovatelných podniků a měřitelnost pouze celopodnikové výkonnosti. Další nevýhodou je, že není vždy zcela jasné, co je výsledkem činnosti manažerů a co okolností, na které

manažeři nemají vliv. Také tento ukazatel neudává srovnání dosažené hodnoty s očekáváním investorů. [12, s. 175]

2.2.3 Cash Flow Return on Investment (CFROI)

Ukazatel CFROI byl vyvinut v roce 1991 a je to nejpřísnější ukazatel, který vychází z principu vnitřního výnosového procenta. CFROI (21) představuje provozní výkonnost podniku. Výhodou ukazatele CFROI je využívání pouze reálných hodnot, které jsou očištěny o inflaci, proto je možné porovnávat hodnotu CFROI nejen v čase, ale i v rámci různých států. [8, s. 123]

$$I = \sum_{t=1}^n \frac{BCF_t}{(1 + CFROI)^t} + \frac{NA}{(1 + CFROI)^n} \quad (21)$$

kde: I brutto investice

BCF brutto cash flow v jednotlivých letech upravené o inflaci

NA hodnota neodepisovaných aktiv

n doba ekonomické životnosti

t jednotlivé roky budoucího období n

Předpokladem tohoto ukazatele je dosažení konstantního objemu provozního cash flow ve výši, která odpovídá cash flow za sledované období. Hodnota CFROI rozpětí, neboli hodnota rozdílu CFROI a nákladů kapitálu (WACC), by měla být větší než 0, čím je hodnota vyšší, tím je podnik pro investory vhodnější. [8, s. 123]

2.3 Komplexní přístup

Komplexní přístup hodnocení výkonnosti podniku je založen na propojení finančních měřítek s nefinančními. Důvodem pro jejich využití je neexistence napojení finančních ukazatelů na budoucí cíle a plány. Nefinanční ukazatele musejí mít vazbu na cíle společnosti, které jsou vyjádřené ve finančních ukazatelích.

Důvody pro využití nefinančních ukazatelů jsou následující:

- určují konkurenceschopnost a dlouhodobou úspěšnost podniku;
- mají vliv na finanční výkonnost podniku;
- přinášejí managementu rozšířený pohled na fungování a výkonnost podniku;
- nefinanční ukazatele orientované na zákazníky jsou velice důležité pro udržování a zvyšování konkurenceschopnosti podniku;

- vhodným propojením s finančními ukazateli lze vytvořit komplexní pohled na výkonnost podniku. [13, s. 34]

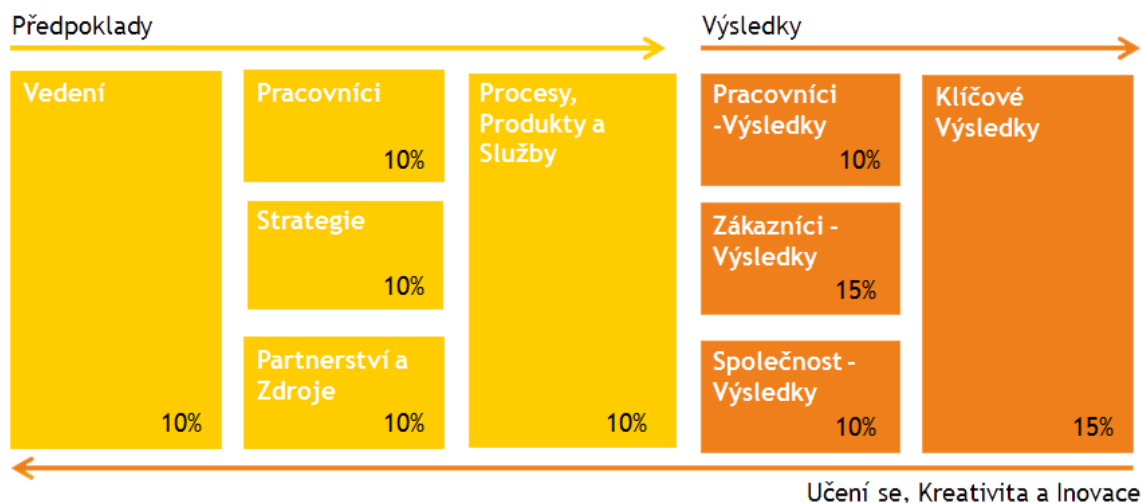
Mezi nejtypičtější modely komplexního přístupu lze zařadit zejména Balanced Scorecard a EFQM (European Foundation for Quality Management).

2.3.1 EFQM Excellence Model

EFQM Excellence Model byl vytvořen v roce 1990 neziskovou organizací, Evropskou nadací pro management kvality (European Foundation Quality Management). V současné době patří mezi nejpoužívanější nástroje v Evropě.

Model EFQM je charakterizován jako „*hodnotící nástroj, pomocí něhož lze získat ucelený pohled na výkonnost organizace, bez ohledu na její velikost, odvětví nebo dobu působení na trhu [26].*”

Model EFQM se zaměřuje na podnikové procesy a je praktickým rámcem, který představuje nástroj sebehodnocení a zlepšování podniku. Maximální dosažitelná hodnota modelu při hodnocení je 1000 bodů. Tento model je založen na 9 kritériích, které je možno rozdělit do dvou základních skupin, a to na předpoklady a výsledky. Předpoklady se zaměřují na činnosti podniku, oproti tomu výsledky zahrnují to, čeho podnik dosahuje, jakým způsobem a porovnává dosažené hodnoty s cíli. Každé kritérium zahrnuje několik subkritérií.



Obrázek 1: EFQM model Excellence

Zdroj: [3]

Skupina předpokladů představuje 50 % hodnotu z celkové 100 % hodnoty modelu. Tato skupina zahrnuje 5 kritérií, která také mají stanovenou relativní hodnotu. Jedná se o:

- **vedení** – předmětem tohoto kritéria je hodnocení a zkoumání potenciálu managementu podniku, zejména se jedná o formulaci a naplnění záměrů ve vývoji společnosti (poslání, vize, ...), schopnost motivovat zaměstnance společnosti k naplnění úkolů a cílů, schopnost utvářet politiku a kulturu v souladu s hodnotami a zájmy podniku;
- **pracovníci** – kritérium zahrnuje hodnocení řízení lidských zdrojů, rozvoj potenciálu zaměstnanců, tvorbu hodnot a kultury společnosti, kvalitní komunikaci, kvalitu odměňování, hodnocení a veřejné uznání zaměstnanců;
- **strategie** – hodnotí schopnost vedení zahrnout vizi a poslání podniku do strategie společnosti, zároveň ale bere v potaz preference všech zainteresovaných skupin a rozvíjí plány, cíle a procesy tak, aby přispívaly k naplnění strategie;
- **partnerství a zdroje** – předmětem tohoto kritéria je hodnocení, plánování a řízení externího partnerství, dodavatelů a interních zdrojů, které podporují naplnění strategie, politik a efektivní fungování procesů v podniku;
- **procesy, produkty a služby** – kritérium zahrnuje identifikaci, hodnocení, řízení a zlepšování procesů podniku, a to s cílem naplnit strategie a uspokojit potřeby zákazníků. [14, s. 135]

Druhou základní skupinou jsou výsledky s 50 % podílem na celkové hodnotě modelu. Do této skupiny patří 4 základní kritéria:

- **pracovníci výsledky** – toto kritérium se orientuje na spokojenost zaměstnanců, představuje vnímání společnosti zaměstnanci, úroveň motivace a také hodnocení výkonnosti zaměstnanců;
- **zákazníci výsledky** – zahrnují hodnocení a měření spokojenosti zákazníků, uspokojování jejich potřeb, jak zákazník vnímá společnost, jeho loajalitu ke společnosti a hodnotí výkonnost ve vztahu k zákazníkům;
- **společnost výsledky** – kritérium se orientuje na hodnocení přístupu společnosti k místnímu, regionálnímu, národnímu a mezinárodnímu společenství, zahrnuje vnímání organizace, angažovanost ve veřejných projektech, vliv na životní prostředí, dopad na zaměstnanost a vztahy s úřady nebo se zahraničím;
- **klíčové výsledky** – předmětem kritéria je posouzení dosažených výsledků ve srovnání se stanovenými plány a s ohledem na očekávání zainteresovaných skupin. [14, s. 137]

Šipky v modelu EFQM znázorňují, jak učení se, kreativita a inovace pomáhají zvyšovat úroveň předpokladů, které vedou ke zlepšení výsledků.

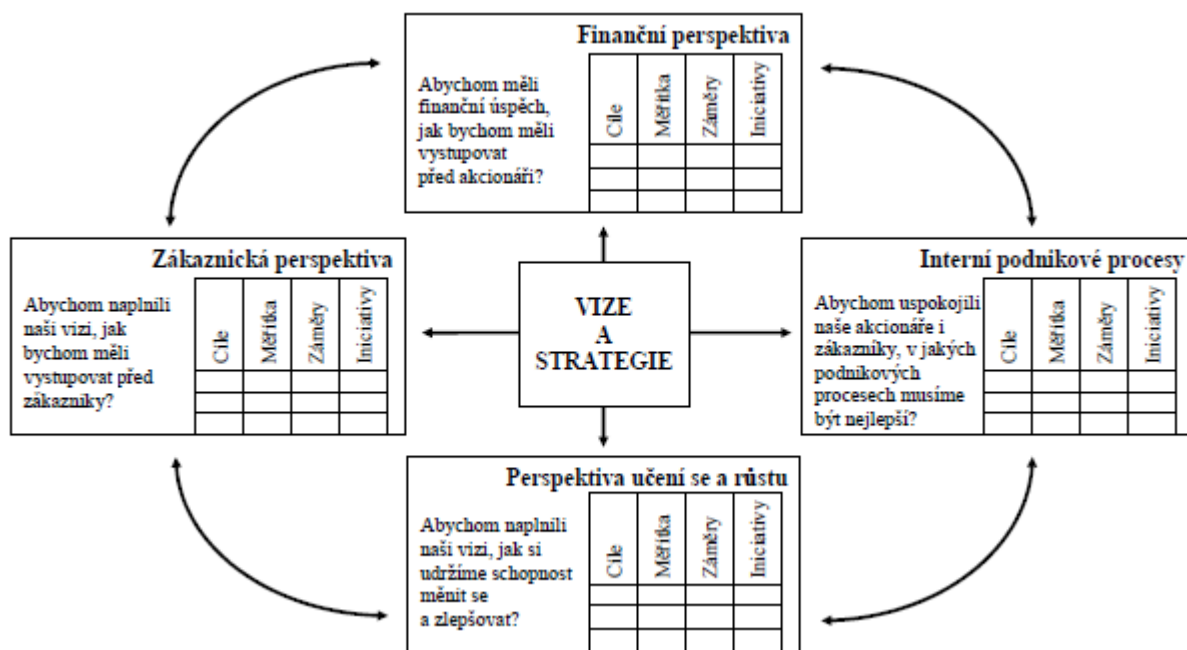
Model EFQM doplňuje metodika RADAR, která slouží k hodnocení dosažených výsledků společnosti. Hodnocení společnosti při využití modelu EFQM je uskutečňováno ve dvou krocích. Nejdříve probíhá sebehodnocení společnosti a následně dochází k hodnocení pomocí srovnání s okolím. [18]

2.3.2 Balanced Scorecard

Koncept Balanced Scorecard (BSC) je jedním z nepropracovanějších a nejrozšířenějších přístupů v oblasti výkonnosti podniku. Tento koncept byl vytvořen v roce 1992 a jeho autory jsou ekonomové Robert S. Kaplan a David P. Norton, kteří BSC označují za strategický manažerský systém, využívaný k řízení dlouhodobé strategie podniku.

BSC patří mezi komplexní přístupy k výkonnosti podniku a hodnotí nejen finanční výkonnost podniku, ale i výkonnost podniku pomocí nefinančních ukazatelů. Nefinanční měřítka představují měřítka hybných sil budoucí výkonnosti neboli předstižné indikátory.

BSC vychází z vize a strategie podniku, od kterých se následně odvíjejí cíle a měřítka, které sledují výkonnost podniku ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu.



Obrázek 2: Perspektivy Balanced Scorecard a jejich propojení s vizí a strategií podniku

Zdroj: [7, s. 20]

Vytváření BSC musí být uspořádaný, strukturovaný a logicky na sebe navazující proces. Tento proces začíná identifikací vize, od které se následně odvozují strategické cíle. Tyto cíle je možné rozdělit do 4 perspektiv. Každý strategický cíl má definované strategické výstupní měřítko. Je důležité vytvořit vzájemné vazby mezi jednotlivými cíli, vytvořením těchto vazeb vznikne strategická mapa. Každý cíl by měl mít určeny strategické akce, které povedou k jeho naplnění, zároveň by měl mít určen měřítko a cílovou hodnotu. [5, s. 129]

V konceptu BSC jsou jednotlivé perspektivy vzájemně propojeny a navazují i na vizi a strategii podniku. K jednotlivým perspektivám jsou přiřazeny cíle, měřítko, záměry a iniciativy, které pomáhají dosáhnout naplnění cílů. Měřítko si každý podnik stanovuje individuálně, podle svých cílů a své strategie a musí si je umět vhodně zvolit.

Autoři BSC uvádějí, možnosti dalšího využití konceptu BSC v podnicích, a to zejména k realizaci kritických manažerských procesů:

- k vyjasnění vize a strategie a jejich převedení do konkrétních cílů;
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek;
- k plánování a stanovení cílů a jejich následnému sladění se strategickými iniciativami;
- ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se. [7, s. 21]

Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je velice důležitá pro hodnocení ekonomické situace činností podniku. Vytvoření BSC by mělo být spojeno s propojením finančních cílů s podnikovou strategií. Cíle ostatních perspektiv by měly být provázány s cíli finanční perspektivy. Tyto cíle představují dlouhodobé cíle podniku, ke kterým by měla směřovat veškerá činnost podniku. Finanční cíle se orientují na ziskovost, návratnost aktiv a zvyšování obrátu podniku. Nejběžněji využívanými cíli finanční perspektivy jsou zejména provozní zisk, ROE a EVA. [20, s. 190]

Cíle a měřítka finanční perspektivy mají dva základní úkoly. Prvním je definování finanční výkonnosti očekávané od strategie a druhým je vyhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC. Finanční cíle podniku nejsou stále stejné, mohou se lišit podle toho, v které životní fázi se podnik právě nachází. Může se jednat o fázi růstu, udržení nebo sklizně. Hybné síly této perspektivy se mohou lišit podle odvětví, konkurenčního prostředí nebo strategie podniku. [7, s. 48]

Každá z fází životního cyklu podniku vyžaduje rozdílnou strategii, té odpovídají tři základní finanční oblasti, které ji podporují:

- růst obrátu a mix výrobků/služeb (marketingový mix);
- snižování nákladů/zvyšování produktivity;
- využívání zdrojů/investiční strategie.

Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva se orientuje na zákazníka. Náplní zákaznické perspektivy je rozpoznat zákaznické a tržní segmenty, na které se chce podnik zaměřit.

Tato perspektiva hledá odpověď na otázku: *„Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?“* Podnik by měl definovat, které zákazníky chce obsluhovat a jak chce být zákazníky vnímán. [5, s. 25]

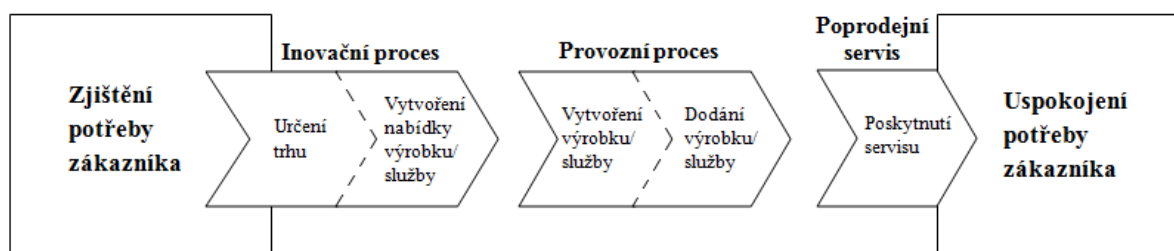
Mezi základní měřítka zákaznické perspektivy se řadí podíl na trhu, loajalita zákazníka, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků a jejich ziskovost. Aby podnik dosáhl co nejefektivnější činnosti, je nutné tyto měřítka přizpůsobit cílovým zákazníkům. Při vytváření loajalita a zvyšování spokojenosti zákazníků by se měl podnik zaměřit na hodnotové výhody, jedná se o vlastnosti výrobků resp. služeb, vztahy se zákazníky a image a pověst podniku. [7, s. 64]

Interní podnikové procesy

Tato perspektiva zahrnuje definování procesů, které jsou prioritní při naplňování zákaznických a akcionářských cílů a které jsou nepostradatelné pro fungování podniku. Perspektiva interních podnikových procesů je zaměřena na optimalizaci procesů s cílem uspokojit požadavky zákazníka a zároveň na její co nejehospodárnější provedení. Nejprve je nutné definovat cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy a teprve poté určit cíle a měřítka této perspektivy. [7, s. 85]

V této perspektivě se vychází z tzv. interního hodnotového řetězce, který zahrnuje tři základní procesy:

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



Obrázek 3: Perspektiva interních podnikových procesů

Zdroj: [7, s. 89]

Inovační proces se skládá ze dvou základních činností. Nejdříve je nutné definovat trh, preference a potřeby zákazníků. Na základě tohoto zkoumání jsou vyvíjeny nové výrobky resp. služby, nebo jsou vylepšovány ty stávající.

Provozní proces se také skládá ze dvou částí. Celý proces začíná objednávkou a končí dodáním výrobku resp. služby zákazníkovi. Hodnotí se doba trvání, jeho spolehlivost a kvalita, ale také náklady s ním spojené.

Konečnou fází je poprodejní servis, který zahrnuje záruční a nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb. [7, s. 89] Kvalita poprodejního servisu má významný vliv na spokojenost, loajalitu i získávání nových zákazníků.

Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva se zabývá měřítky, která podporují učení se a růst v podniku. Cíle této perspektivy vytvářejí infrastrukturu, díky které může být dosaženo cílů v dalších třech perspektivách. Cíle této perspektivy představují hybné síly k dosažení výborných výstupů v dalších perspektivách.

Náplní této perspektivy je práce se zaměstnanci, znalostmi, inovacemi, technologiemi, finančními systémy apod. Perspektiva učení se a růstu se orientuje zejména na oblast zabývající se:

- schopnostmi zaměstnanců;
- schopnostmi informačního systému;
- motivací, delegováním pravomocí a angažovaností.

Cíle, jejichž úkolem je rozvoj schopností zaměstnanců, zahrnují obvykle měřítka týkající se spokojenosti, produktivity a loajality zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců je základní podmínkou zvyšování produktivity, odpovědnosti a zlepšování kvality a zákaznického servisu. Udržení zaměstnanců se zaměřuje na ty zaměstnance, které si chce podnik dlouhodobě udržet. Produktivita zaměstnanců určuje provázanost mezi výstupem vyprodukovaným zaměstnanci a počtem k tomu určených zaměstnanců, nejčastějším ukazatelem je zisk na zaměstnance. [7, s. 115]

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI BV ELEKTRONIK S.R.O.

Společnost BV elektronik s.r.o. byla do obchodního rejstříku zapsána dne 22. prosince 1993 pod spisovou značkou C 25557. Je vedena u Městského soudu v Praze. Právní forma této společnosti je společnost s ručením omezeným. Společnost sídlí na adrese Puškinova 639 v Holicích.

Společnost byla založena v prosinci roku 1993 Ing. Jiřím Valentou, SCs. pod jménem GV elektronik s.r.o. V listopadu 1999 se společníkem stal Ing. Luboš Valenta a společnost změnila název na BV elektronik s.r.o., který nese dodnes.

V současnosti společnost BV elektronik s.r.o. patří mezi největší podniky v Holicích a jeho okolí. Zabývá se vývojem, výrobou a prodejem transformátorů, tlumivek a vinutých dílů a řadí se mezi přední výrobce transformátorů v České republice. K dnešnímu dni zaměstnává více než 430 pracovníků a disponuje výrobní plochou okolo 15 000 m².

Základní kapitál společnosti BV elektronik s.r.o. činí 7 000 000 Kč a je tvořen vklady společníků. Vklad Ing. Jiřího Valenty, CSc. činí 5 600 000 Kč, který je plně splacen a jeho obchodní podíl je 80 %. Vklad druhého společníka je ve výši 1 400 000,- Kč, také je splacen v plné výši a obchodní podíl je 20 %.

Jménem společnosti jednají jednatelé, a to každý samostatně. Písemné úkony, které činí jednatel jménem společnosti, podepisuje tak, že k obchodní firmě připojí svůj podpis, a to každý jednatel samostatně. Jednateli jsou Ing. Luboš Valenta a Ing. Jiří Valenta, SCs.

Hlavním předmětem činnosti BV elektronik s.r.o. je výroba, montáž a opravy výrobků a zařízení spotřební elektroniky a také koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodeje vyjma zboží v příloze 2 a 3 cit. zák.).

Výrobní program společnosti zahrnuje 3 základní druhy výrobků. Zejména se jedná o vývoj, výrobu a prodej různých typů transformátorů, tlumivek a vinutých dílů. Konkrétně výrobní program zahrnuje 8 výrobních skupin, jsou to:

- jednofázové lineární transformátory;
- třífázové transformátory;
- toroidní transformátory;
- výkonové tlumivky pro nízkofrekvenční (NF) aplikace;
- transformátory a tlumivky pro vysokofrekvenční (VF) aplikace;
- měřicí transformátory napětí a proudu;

- zdroje napětí a proudu klasické a elektronické;
- speciální výrobky a obchodní činnost.

Organizační uspořádání společnosti charakterizuje víceliniová organizační struktura. V čele společnosti stojí ředitelé společnosti, kteří jsou zároveň jednatelem. Každý úsek řídí specializovaný ředitel přímo podřízený ředitelům resp. jednatelem společnosti. Pod každý úsek spadá několik oddělení, které vedou příslušní vedoucí pracovníci. Organizační struktura společnosti je znázorněna v příloze A.

V budoucnosti se společnost plánuje zaměřit především na produktový vývoj s cílem vždy rychle a pokud možno již v předstihu reagovat na požadavky stávajících i potencionálních zákazníků. Dále majitelé rozhodli, že společnost bude ve zvýšené míře investovat do zaměstnanců, zejména prostřednictvím zvyšování kvalifikace, ale i diverzifikací mezd na základě mzdových kvalifikačních matic.

Společnost se také plánuje více zaměřit na implementaci moderních metod řízení a rozhodování, a to za podpory nástrojů business inteligence. Společnost se chce nadále věnovat sponzoringu, zejména prostřednictvím podpory sportu a mládeže. [19]

3.1 Historie společnosti

Společnost BV elektronik byla založena v roce 1993 jako společnost se zahraniční účastí. Výrobu transformátorů a tlumivek zahájila v roce 1994 s cca 40 lidmi v pronajatých prostorech v provozu Holice. V té době byla veškerá produkce určena pro vývoz do Německa. V roce 1995 společnost rozšířila vývoz své produkce o Rakousko.

Rozšíření trhu vedlo ke zvýšení počtu zaměstnanců na dvojnásobek a během dalšího roku již pronajaté prostory nepostačovaly kapacitě společnosti. Řešením této situace bylo zakoupení výrobní haly v Holicích v ulici Puškinově 639, kam byla přesunuta v roce 1997 veškerá výroba. Společnost dále rozšiřovala sortiment a expandovala na nové trhy, a to jak zahraniční tak tuzemské. V roce 1999 navýšili společníci základní jmění firmy na výši 5 000 000 Kč.

V roce 2000 se nadále zvyšoval obrat společnosti i počet pracovníků. Ve druhé polovině roku 2001 zahájila společnost přístavbu stávající výrobní haly, tato rozsáhlá investice si vyžádala jednání s Komerční bankou ohledně úvěrování a v prosinci toho roku byla podepsána úvěrová smlouva. K čerpání úvěru došlo již v lednu 2002.

Společnost BV elektronik, s.r.o. do konce roku 2002 přizpůsobila výrobu tak, aby její postupy byly schváleny a vyhovovaly ISO normám na základě vnitropodnikového auditu. Tento krok byl jeden z nejvýznamnějších pro další uplatnění produkce na zahraničních trzích. Rok 2003 znamenal pro tuto společnost 15 % nárůst tržeb za vlastní výrobky, úsporu nákladů v oblasti služeb a také se významně snížily náklady na opravy a udržování budovy. Kvůli skladovým prostorům a místu pro vyčlenění výroby pro rakouského odběratele společnost koupila budovu v ulici Dukelská.

O rok později došlo k dalšímu zvýšení výroby, a s tím se zvýšily nároky na velikost skladovacích prostor. Ke konci roku 2005 společnost dostala rámcovou objednávku od firmy Sedlbauer, která byla v úrovni 1/3 dosavadní produkce. To pro společnost znamenalo urychlené řešení velikosti výrobních a skladových prostor. Zároveň strategický partner (firma Zelisko) avizovala navýšení výroby o 30 %. V roce 2006 firma pořídila areál bývalé firmy TMS, a.s. v ulici Vysokomýtská v Holicích. Výhodou areálu je dostatečná rozsáhlost, která umožňuje soustředění veškeré činnosti BV elektronik do jednoho místa.

V první etapě (v druhé polovině roku 2006) společnost přesunula sklady do prostor nového areálu v ulici Vysokomýtská. V následujícím roce zahájila úpravy těchto prostor, a to s cílem sestěhování provozu do jednoho místa v Holicích. Do upravených prostor byla jako první přestěhována výroba pro rakouského odběratele z ulice Dukelská a uvolněná budova byla prodána. V zrekonstruovaných prostorách zahájila společnost koncem roku 2008 sjednocení hlavního skladu a zavedla nový režim skladování za pomoci regálových a paletových skladovacích míst a čteček čárových kódů.

V důsledku celosvětové hospodářské krize byla společnost nucena odložit stěhování výroby z ulice Puškinova, které mělo být realizováno v druhé polovině roku 2008, a to minimálně o jeden rok. Rok 2010 probíhal ve znamení zotavení se z ekonomické krize a nastartování ekonomického růstu, čehož společnost aktivně využila, když dosáhla historicky nejvyšší úrovně tržeb při zachování přiměřeného růstu ziskovosti.

V roce 2011 ve společnosti proběhla reorganizace úseku kvality a prodeje s cílem zlepšit schopnost reagovat na požadavky zákazníků. Byly zřízeny obchodní týmy pro jednotlivé geografické oblasti a také byl zaveden nový informační systém K2. V současné době probíhá rekonstrukce a výstavba nového areálu v ulici Vysokomýtská. [19]

3.2 Analýza hospodaření společnosti

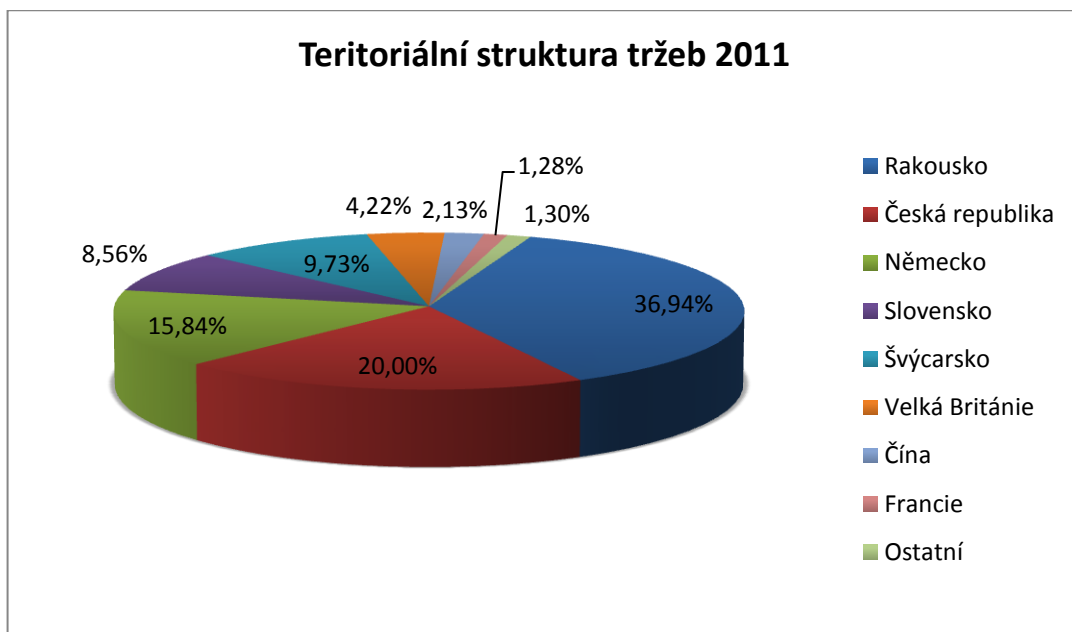
Hlavní příjem společnosti je z největší části tvořen tržbami za prodej výrobků, které jsou doplněny tržbami z prodeje služeb a z prodeje zboží. V následující tabulce je zaznamenán vývoj tržeb v období mezi roky 2009 – 2011, ze kterého vyplívá jejich neustálý nárůst. V roce 2010 společnost zaznamenala historicky nejvyšší nárůst tržeb za dobu její existence.

Tabulka 4: Struktura tržeb společnosti v období 2009 – 2011 (v tis. Kč)

	2009	2010	2011
Tržby za prodej výrobků	230 109	317 142	340 117
Tržby za prodej služeb	13 466	12 346	19 826
Tržby za prodej zboží	6 647	5 752	6 807
Celkem	250 222	335 240	366 750

Zdroj: vlastní zpracování

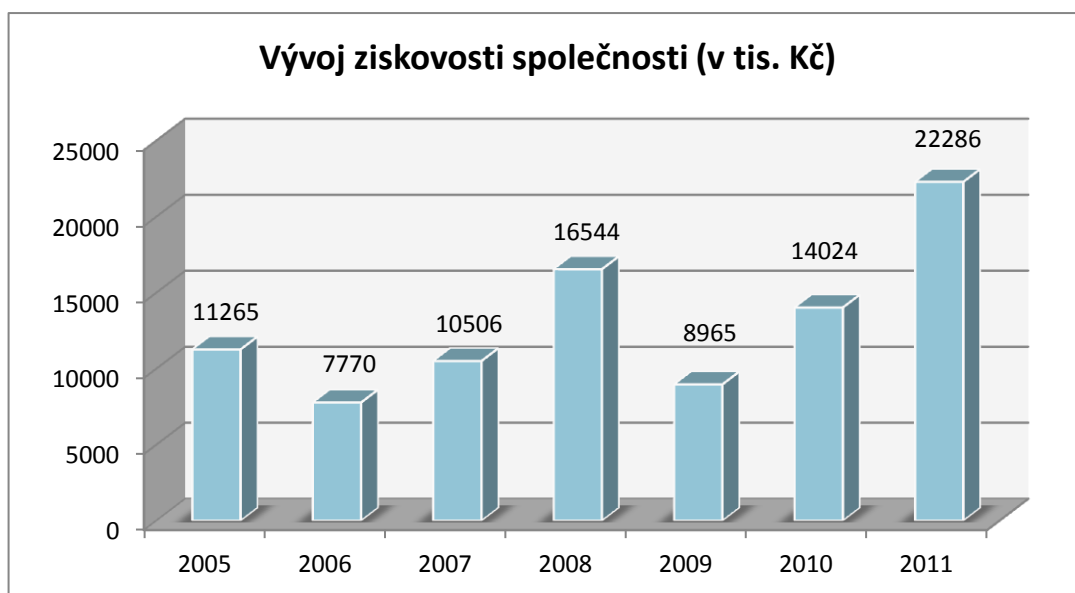
Společnost BV elektronik, s.r.o. soustřeďuje většinu své produkce na zahraniční trhy. Export produkce v roce 2011 tvořil celých 80 % tržeb společnosti. Převážnou část objemu výroby společnost vyváží do států Evropské unie. Největší objem produkce směřuje na rakouský trh, pouze 20 % zůstává v tuzemsku. Kompletní teritoriální struktura tržeb je zobrazena na následujícím obrázku. Společnost se i nadále hodlá soustředit především na rakouský a německý trh. V budoucnu by chtěla ve větší míře proniknout na trhy východní Evropy.



Obrázek 4: Teritoriální struktura tržeb v roce 2011

Zdroj: vlastní zpracování

Na následujícím obrázku je zobrazen vývoj ziskovosti společnosti v letech 2005 – 2011. V roce 2005 dosáhla společnost nejnižší úrovně zisku, v následujících letech po tomto poklesu je viditelný rostoucí trend. V roce 2009 byla výše zisku značně poznamenána probíhající hospodářskou krizí, která byla důvodem jejího poklesu. Od tohoto roku společnost zaznamenává postupný nárůst zisku.



Obrázek 5: Vývoj ziskovosti společnosti v období 2005 – 2011 (v tis. Kč)

Zdroj: upraveno podle [19]

Tabulka 5 zobrazuje vývoj struktury zaměstnanců v letech 2009 - 2011. V roce 2011 došlo oproti předchozímu období ke snížení počtu zaměstnanců, a to zejména k poklesu stavu dělnických pracovníků. Naopak počet technicko-hospodářských pracovníků zaznamenal mírný nárůst. V porovnání s rokem 2009 společnost BV elektronik, s.r.o. zaznamenala velmi významný růst v počtu zaměstnanců i přes již zmíněné snížení stavů v roce 2011. V personální oblasti si společnost klade za cíl zachovat rostoucí trend i pro příští období a nadále ve velké míře investovat do lidského kapitálu společnosti a soustředit se na zvyšování motivace a loajality pracovníků.

Tabulka 5: Struktura zaměstnanců v období 2009 - 2011

	2009	2010	2011
Počet žen	146	210	204
Počet mužů	133	173	163
Počet dělníků	216	311	291
Počet THP	63	72	76
Celkem pracovníků	279	383	367

Zdroj: vlastní zpracování

Kvalita je pro společnost jeden z prioritních bodů. Společnost se řídí mottem: „*Kvalita je, když se vrací zákazník a ne výrobek.*“ Společnost BV elektronik, s.r.o. uplatňuje při řízení kvality výroby systém norem ISO 9001:2000, a to již od roku 2002. Systém kvality je prověřován v pravidelných ročních intervalech. Každoročně jsou stanovovány cíle jakosti, politika jakosti a plány jakosti. Kontrola plnění těchto dokumentů se provádí jedenkrát měsíčně prostřednictvím zasedání řídicího týmu. Cílem společnosti je dosáhnout a udržet takovou úroveň výrobků, která bude základem k získání významného postavení na trhu. Tohoto cíle je dosahováno prostřednictvím optimalizace systému činností všech pracovníků, které vedou ke zvyšování jakosti. Dodržování tohoto systému je jedním z faktorů, který umožňuje zajistit plné uspokojování potřeb zákazníků. [19]

Následující tabulka hodnotí finanční situaci, ve které se společnost nachází, s využitím poměrových ukazatelů finanční analýzy. Společnost BV elektronik splňuje doporučené hodnoty běžné i rychlé likvidity jak v roce 2010, tak i v roce 2011. Co se týče běžné likvidity, dosahuje společnost v porovnání s odvětvím vyšších hodnot. Naopak hodnoty rychlé likvidity se výrazně neliší od odvětvových průměrů. Okamžitá likvidita by se měla pohybovat okolo 0,5 a neměla by klesnout pod hodnotu 0,2. Toto pravidlo společnost BV elektronik nespĺňuje

v žádném roce. Její okamžitá likvidita v roce 2011 dosahuje velmi nízkých hodnot a je to způsobeno příliš nízkým objemem finančního majetku společnosti. Společnost by mohla mít vážné problémy s okamžitým splacením svých závazků.

Obrat celkových aktiv společnosti splňuje pravidlo, že by tato hodnota neměla, klesnout pod 1. V porovnání s odvětvím vykazuje společnost minimální rozdíly, které mohou být způsobeny vyšším objemem aktiv. Hodnota doby obratu zásob by měla dosahovat co nejnižších hodnot. Hodnota tohoto ukazatele za rok 2011 se v porovnání s předchozím rokem snížila o 5 dní. Toto pozitivní snížení mohlo být zapříčiněno zvýšením počtu objednávek. Pro společnost by bylo přínosné zachovat tento trend.

Celková zadluženost společnosti se v roce 2010 pohybovala lehce nad doporučenou hranicí 60 %. Ovšem v následujícím roce tento ukazatel zaznamenal nepatrný pokles a hodnota se dostala do optimálního pásma 30 – 60 %. Společnost dosahuje v porovnání s odvětvím vyšších hodnot, které jsou zapříčiněny zvýšenou investiční činností společnosti do jejího výrobního areálu, která bude pokračovat i v následujících letech. Tento ukazatel dosahuje mezních hodnot, proto by společnost měla důkladně zvážit veškeré plánované činnosti, které by mohly vést k dalšímu růstu zadlužení. Ukazatel úrokového krytí by v našich podmínkách měl dosahovat hodnot v rozpětí 5 – 6. Toto doporučení společnost výrazně překračuje ve všech sledovaných letech, společnost tedy vytváří dostatečný zisk na pokrytí nákladových úroků.

Obecně by ukazatele rentability měly dosahovat co nejvyšších hodnot. Rentabilita tržeb společnosti vykazuje rostoucí trend a v porovnání s ostatními společnostmi v oboru dosahuje hodnot o trochu nižších. Rentabilita celkových aktiv zaznamenala mírný nárůst, který byl zapříčiněn pokračujícím růstem společnosti. I u ukazatele rentability celkových aktiv vykazuje společnost rostoucí hodnoty z důvodu nárůstu zisku společnosti. Společnost dosahuje hodnot pohybujících se okolo 16 %, které jsou považovány za příznivé.

Společnost BV elektronik vykazuje parametry zdravě fungujícího společnosti, která zaznamenává postupný rozvoj a nárůst tržeb, zisku i rentability. Společnost se tedy ubírá správným směrem poté, co se v roce 2009 potýkala se značným poklesem, který byl způsobem celosvětovou hospodářskou krizí. Společnosti se podařilo dosáhnout zlepšení ve většině poměrových ukazatelů.

Tabulka 6: Poměrové ukazatele společnosti v období 2010 - 2011

Ukazatel	2010	2011	Odvětvový průměr 2011
Běžná likvidita	2,38	2,4	1,99
Rychlá likvidita	1,37	1,48	1,33
Okamžitá likvidita	0,2	0,08	0,18
Obrat celkových aktiv	1,33	1,29	1,42
Doba obratu zásob	65,95	60,55	-
Celková zadluženost	62,09	59,86	50,92
Ukazatel úrokového krytí	14	13,21	-
Rentabilita tržeb	4,45	4,96	6,68
Rentabilita celkových aktiv	7,45	8,49	8,92
Rentabilita vlastního kapitálu	15,71	16,08	12,81

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost využívá měření výkonnosti zejména pro každodenní rozhodování a také pro potřeby controllingu. Na základě měření společnost provádí řízení, organizování a plánování, ale také iniciuje činnosti důležité pro její chod. V současné době společnost BV elektronik měří výkonnost prostřednictvím systému klíčových výkonnostních ukazatelů (key performance indicators – KPI). Jedná se o konkrétní ukazatele, pomocí kterých je měřena míra naplňování stanovených cílů. Klíčové výkonnostní ukazatele se ve společnosti BV zabývají hospodářským výsledkem, tržbami, zásobami, pohledávkami apod. Na základě KPI společnost také hodnotí a odměňuje zaměstnance.

Společnost BV elektronik při měření výkonnosti využívá zejména finanční ukazatele, oproti tomu i nefinanční ukazatele mohou mít pro společnost jisté přínosy a jedním ze způsobů, jak tyto ukazatele zmapovat, je Balanced Scorecard.

3.3 Strategická analýza

Strategická analýza je velmi důležitým prvkem, který předchází samotnému procesu tvorby Balanced Scorecard. Tato analýza zahrnuje jak analýzu makroprostředí společnosti, tak i analýzu mikroprostředí. Prostřednictvím strategické analýzy dochází k vyjasnění současné situace, ve které se společnost nachází.

3.3.1 PEST analýza

PEST analýza neboli analýza politického, ekonomického, sociálního a technologického okolí zkoumá makrookolí společnosti, všeobecně je označována jako strategický audit makrookolí společnosti.

Politické a legislativní okolí

Mezi politické a legislativní faktory, které ovlivňují společnost BV elektronik se mimo jiné řadí politické prostředí v zemi. Politická situace v České republice je značně nestabilní, což negativně ovlivňuje společnost při prognóze jejího budoucího vývoje.

Dále se jedná o legislativní opatření ve formě zákonů, vyhlášek a předpisů, jak na národní tak i na nadnárodní úrovni. Společnost musí při výkonu své činnosti dbát na dodržování těchto legislativních požadavků. Také je povinna dbát na ochranu životního prostředí.

Na činnost společnosti značně působí daňová politika, především daň z příjmu právnických osob. Tato daň v současnosti činí 19 % a v rámci Evropské unie patří k nižším sazbám. Plánované zvýšení této daně může mít negativní vliv na vývoj společnosti. Další sazbou, která je pro společnost významná, je daň z přidané hodnoty (DPH). V České republice má DPH sníženou a základní sazbu. Snížená sazba činí 15 % a základní 21 %. DPH patří mezi daně, které se nejčastěji mění, k poslednímu zvýšení došlo v roce 2013. Časté změny mohou způsobit společnostem problémy, zejména pokud jsou schváleny na poslední chvíli. Změny této daně ovlivňují výši nákladů společnosti.

Mezi politické a legislativní faktory dále patří např. pracovní právo, antimonopolní zákony nebo regulace v oblasti zahraničního obchodu, ochrana spotřebitele apod.

Ekonomické okolí

Tato oblast se zabývá především ekonomickými ukazateli, jako jsou úrokové míry, devizové kurzy, inflace, nezaměstnanost, kupní síla a jiné.

Nejvýznamnější faktor, který v současnosti negativně ovlivňuje společnost, je útlum ekonomiky. Následkem dluhové krize v eurozóně došlo k poklesu zahraniční poptávky a tím i exportu. Společnost BV elektronik směřuje 70 % své produkce do eurozóny, proto je pro ni důležité sledovat vývoj tohoto ukazatele.

Jelikož se společnost BV elektronik orientuje zejména na zahraniční trhy, tak dalším podstatným ukazatelem, který velmi působí na společnost je vývoj devizového kurzu.

Posilování české koruny, tak může velmi ovlivnit konkurenceschopnost českých firem, včetně společnosti BV elektronik.

Pro společnost je velmi důležitý vývoj úrokové míry. Od sazeb České národní banky se nepřímo odvíjejí úroky půjček i zhodnocení vkladů. V současnosti se úroková sazba nachází na historickém minimu 0,05 %. Pro společnost BV elektronik je tak v současnosti velmi výhodné financovat své investice prostřednictvím bankovního úvěru.

Dalším významným faktorem, který ovlivňuje společnost je míra nezaměstnanosti. Vysoká míra nezaměstnanosti působí negativně prostřednictvím poklesu poptávky po výrobcích. Naopak pozitivně se tento vývoj projevuje v možnosti většího výběru zaměstnanců.

Sociální a demografické okolí

Mezi sociální a demografické faktory, které nejvýznamněji ovlivňují společnost, patří vzdělanost, demografický vývoj, přístup k práci a ochrana životního prostředí. Vzdělanost obyvatelstva velmi významně ovlivňuje kvalitu pracovní síly a přístup k práci. Demografický vývoj může mít za následek změnu struktury pracovní síly společnosti. Jiným způsobem nemá demografický vývoj na společnost BV elektronik vliv, a to z důvodu zaměření společnosti na prodej specializovaným firmám. Také postoj obyvatelstva k ochraně životního prostředí značně ovlivňuje společnost v této oblasti.

Technické a technologické okolí

Vývoj technologií je pro společnost velmi významným faktorem, který si společnost uvědomuje. Technologický pokrok pozitivně ovlivňuje vývoj, automatizaci a modernizaci výroby, které mohou vést ke zvýšené kvalitě výroby, snížení nákladů a především ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a tím ovlivnit budoucí pozici společnosti na trhu.

3.3.2 Porter analýza

Porter analýza resp. porterova analýza 5 sil analyzuje konkurenční prostředí společnosti. Tento model hodnotí mikrookolí společnosti podle 5 základní faktorů, kterými jsou stávající konkurence, potenciaální konkurence, substituční produkty, vliv odběratelů a vliv dodavatelů.

Stávající konkurence

V současné době patří společnost BV elektronik k předním výrobcům transformátorů a vinutých dílů. Na českém trhu se aktuálně pohybuje několik dalších společností zabývajících se tímto oborem. Mezi nejvýznamnější konkurenty na tomto trhu patří společnosti EDT

transformátory, a.s., ELEKTROKOV, a.s., ZNOJMO, ismet transformátory, s.r.o., KPB Intra, s.r.o. a NT Magnetics, s.r.o., ostatní české společnosti nejsou z hlediska konkurence pro společnost BV elektronik příliš významné. Horší situace panuje na zahraničním trhu, kde je konkurence značně větší, zejména se jedná o levnou konkurenci z Asie.

Konkurenční výhodu společnosti BV elektronik tvoří široký sortiment výrobků, moderní technické zázemí a zakázková výroba. Společnost je v krátké době schopna zhotovit zákazníkovi výrobek na základě jeho specifických požadavků.

Potencionální konkurence

Pravděpodobnost vstupu potencionálního konkurenta na trh je relativně malá. Trh v České republice je poměrně značně nasycen a vstup na trh je spojen s řadou překážek. Mezi ty nejvýznamnější patří např. know-how společnosti, patenty společnosti, široký sortiment výrobků, technické zázemí apod.

Mnohonásobně větší pravděpodobnost ohrožení ze strany potencionální konkurence panuje na zahraničním trhu. Především se jedná o firmy z jihovýchodní Asie, které jsou schopny v relativně krátkém čase napodobit výrobky společnosti. Z tohoto důvodu je společnost nucena investovat nemalé finanční prostředky do výzkumu a vývoje.

Substituční produkty

Ohrožení ze strany substitučních produktů je pro společnost BV elektronik minimální. Produkce v tomto odvětví je omezena používanými technologiemi a materiály. Pokud nedojde k vývoji nových technologií a revolučních materiálů je hrozba ohrožení substituty na nízké úrovni. V současné době na trhu neexistují substituty, které by mohli společnost ohrozit.

Vliv odběratelů

Produkce společnosti BV elektronik je směřována především do oblasti automatizace železniční dopravy, napájecích zdrojů, elektronických zařízení a zdrojů napětí a proudu pro stroje a zařízení, ale také pro automobilový a energetický průmysl. Struktura odběratelů této společnosti je tedy složena z velkého množství subjektů, ovšem velký podíl tržeb je soustředěn do velmi malého počtu firem. Což představuje pro společnost velké riziko.

Strategickým odběratelem společnosti BV elektronik je rakouská společnost ZELISKO Elektrotechnik und Elektronik Gmb, která je v současné době součástí nadnárodního koncernu Knorr Bremse. Převážná produkce společnosti BV elektronik je určena pro tuto společnost a z toho důvodu je pro společnost nezbytně nutné zachovat spolupráci s touto společností.

Dalšími odběrateli společnosti jsou České dráhy, a.s., Siemens AG, EVPÚ, a.s. a jiní.

Vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů na společnost je velmi významný. Vstupy, které společnost od svých dodavatelů nakupuje, představují pro společnost velmi významné náklady. Ze strany společnosti je kladen velký důraz na kvalitu dodávaných surovin, materiálů, výrobků apod. Především z důvodu vlivu těchto vstupů na konečnou kvalitu vyrobené produkce.

Nejcitlivějším faktorem, který ovlivňuje vztah mezi dodavatelem a odběratelem, jsou platební podmínky. Vliv dodavatelů může vzrůst, pokud by společnost neplnila stanovené smluvní podmínky.

Struktura dodavatelů společnosti je poměrně široká, což snižuje jejich vliv. Mezi nejvýznamnější dodavatele společnosti BV elektronik patří Synflex Elektro GmbH, Weisser Spulenkörper GmbH & Co.KG, VAKAR, s.r.o., LABARA, s.r.o.

3.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza (strengths, weaknesses, opportunities, threats analysis) je strategická analýza zabývající se silnými a slabými stránkami, ale také příležitostmi a hrozbami společnosti. Analýza slabých a silných stránek je zaměřená na vnitřní prostředí společnosti, naopak analýza příležitostí a hrozeb se zabývá vnějším prostředím společnosti. Prostřednictvím této analýzy je možné definovat problematické oblasti společnosti, ale také nalézt možnosti jejího rozvoje. Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 7: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • dlouholetá tradice • přední výrobce transformátorů v České republice • kvalifikovaní zaměstnanci • silné zaměření na výzkum a vývoj • široké výrobní portfolio • moderní technické zázemí • exportní zaměření • dobré umístění • certifikovaný systém kvality • vlastní školicí centrum • image společnosti • finanční zdraví společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • přílišná závislost na strategickém odběrateli • nedostatečná kapacita informačního systému • nedostatečná propagace • neoptimální zákaznický servis • nedostatečná kontrola vstupů
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • expanze na nové trhy • spolupráce s novými dodavateli • zmenšení bariér pro vstup na zahraniční trhy • oživení ekonomiky • přechod na společnou měnu euro 	<ul style="list-style-type: none"> • růst cen vstupů • posilování české koruny • pokračující hospodářská krize • růst daňového zatížení • vstup nové konkurence

Zdroj: vlastní zpracování

V dnešní době se většina společností orientuje převážně na finanční ukazatele, ani společnost BV elektronik není výjimkou, a to i přes to, že finanční ukazatele nejsou považovány za dostatečné. Pro společnost by bylo prospěšné zaměřit se i na nefinanční ukazatele a z tohoto důvodu bude probíhat návrh BSC.

4 TVORBA BALANCED SCORECARD

Tvorba Balanced Scorecard je proces, který je složen z několika po sobě následujících kroků. Tento proces by měl být uspořádaný, strukturovaný a jednotlivé prvky by měly na sebe logicky navazovat.

Nejprve dochází k vyjasnění strategických cílů, které jsou následně rozděleny do 4 základních perspektiv Balanced Scorecard. Jedná se o perspektivu finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Následně je vytvořena strategická mapa, která zobrazuje vztahy příčin a následků mezi strategickými cíli společnosti. Dalším krokem je výběr měřítek jednotlivých strategických cílů společnosti. Poté jsou stanoveny cílové hodnoty konkrétních měřítek a posledním krokem tvorby Balanced Scorecard je stanovení strategických akcí, pomocí nichž by mělo být dosaženo strategických cílů.

4.1 Vyjasnění strategie

Stanovení a vyjasnění strategie je pro správnou aplikaci Balanced Scorecard nepostradatelné. Neméně důležité je, aby strategie společnosti byla aktuální, dobře zformulovaná, zdokumentovaná a široce akceptovatelná. [5, s. 112]

Základní poslání (resp. mise) společnosti BV elektronik bylo definováno jejími majiteli, kteří jsou zároveň i jednateli společnosti. Poslání vyjadřuje důvod existence společnosti a zní následovně:

„Transformujeme energii.“

Jedním z nejvýznamnějších pilířů strategie společnosti BV elektronik, s.r.o. je poskytování výrobky té nejvyšší kvality. Pro následující období má společnost BV elektronik v rámci strategie definovány tyto základní strategické úkoly, které by měly být postupem času naplněny:

- naplňování zájmů stakeholders;
- zvýšení objemu tržeb;
- dodržení hrubé marže;
- zvýšení motivace zaměstnanců;
- plnění plánu výzkumu a vývoje;
- výstavba nové výrobní haly.

4.2 Strategické cíle společnosti

Stanovení strategických cílů společnosti je prvotním krokem při vytváření Balanced Scorecard. Pro každou perspektivu by měl být stanoven určitý počet cílů, za optimální je považováno 2 – 5 cílů vztahujících se k jednotlivým perspektivám.

Finanční perspektiva představuje vrcholové cíle v systému Balanced Scorecard. Strategické cíle této perspektivy se vztahují k výkonnosti, nákladové situaci a strategii růstu společnosti. Naplňování cílů této perspektivy je velmi významně ovlivněno dosahováním cílů v ostatních perspektivách.

Strategické cíle společnosti byly navrženy na základě konzultací s vedením společnosti BV elektronik, s.r.o. a analýzy výroční zprávy této společnosti za rok 2011. Pro **finanční perspektivu** společnosti BV elektronik, s.r.o. byly stanoveny tyto 4 strategické cíle:

- **růst hodnoty společnosti** – zvyšování hodnoty společnosti je základním cílem společnosti, odráží spokojenost vlastníků, která se nejčastěji odvíjí od úrovně ziskovost a všechny cíle a činnosti by měly vést k naplnění tohoto strategického cíle;
- **růst ziskovosti** – tohoto cíle by mělo být dosaženo především efektivním využíváním zdrojů, optimalizací struktury nákladů, plným odbytem produkce apod.;
- **zvýšení celkového obrátu** – společnost se primárně orientuje na zahraniční trhy, z tohoto důvodu je pro společnost velmi důležité zvýšit obrat především na těchto trzích, ovšem i obrat na českých trzích výrazně ovlivňuje její růst;
- **navýšení investic do modernizace výrobního areálu** - investiční rozhodování je velice významné pro budoucí vývoj podniku. Cíl navýšení investic do výrobního areálu by měl vést ke zvýšení konkurenceschopnosti, kvality výroby, produktivity a bezpečnosti práce, ale také ke snížení nákladů apod.

K tomu, aby mohla společnost naplnit cíle finanční perspektivy, je nutné nejdříve dosáhnout cílů podřízených perspektiv, včetně perspektivy zákazníků, která je úzce propojena s ostatními perspektivami. Proto je orientace na zákazníka pro společnost jedním z primárních faktorů. **Zákaznická perspektiva** BSC společnosti BV elektronik obsahuje následující strategické cíle:

- **zlepšení schopnosti reagovat na potřeby zákazníků** – díky zlepšené schopnosti reagovat na potřeby zákazníků může být výrazně posílena akvizice nových

zákazníků a zároveň pozitivně ovlivněna loajalita stávajících zákazníků, což může mít za následek růst tržeb, zisku a celkové hodnoty podniku;

- **růst spokojenosti zákazníků** – spokojení zákazníci jsou jakýmsi základním kamenem podnikání společnosti, bez jejich spokojenosti by nemohlo dojít k naplnění většiny cílů, na spokojenost zákazníků má výrazný vliv kvalita výrobků, komunikace se zákazníkem, image společnosti, cena produktu apod.;
- **zvýšení podílu na trhu v německy mluvících zemích** – zvýšení podílu na klíčových trzích je úzce propojeno jak s akvizicí nových, tak i s udržením stávajících zákazníků na těchto trzích, zvýšení těchto podílů bude mít za následek zvýšení obrátů a posílení tržní pozice;
- **proniknutí na trhy ve východní Evropě** – společnost má za cíl v důsledku jejího rozvoje expandovat na trhy východní Evropy, před vstupem na nový trh by měl být proveden průzkum daného trhu a vypracována vhodná strategie.

Perspektiva interních procesů vypovídá o procesech a výkonech, které by měly být realizovány a zefektivněny tak, aby bylo dosaženo cílů zákaznické a finanční perspektivy. Tato perspektiva úzce navazuje na perspektivu učení se a růstu. Mezi strategické cíle týkající se **perspektivy interních procesů** byly zahrnuty tyto stanovené cíle společnosti:

- **zvýšení kvality výrobků** – kvalita výrobků je jedním z nejdůležitějších prvků, které mají vliv na získávání dlouhodobě spokojených zákazníků;
- **vývoj nových produktů** – zvýšit důraz na výzkum a vývoj nových produktů, s cílem zajistit konkurenční výhodu před jinými výrobci a tím zajistit následný růst tržního podílu;
- **růst produktivity práce** – produktivita práce je jedním z rozhodujících faktorů pro růst podniku, je ovlivněna např. kvalifikací zaměstnanců, motivací zaměstnanců, technologií výroby nebo pracovními podmínkami;
- **implementace moderních metod řízení a rozhodování** – zavedení moderních metod řízení a rozhodování může pozitivně ovlivnit fungování společnosti a patří mezi nástroje, pomocí nichž lze dosáhnout konkurenční výhody.

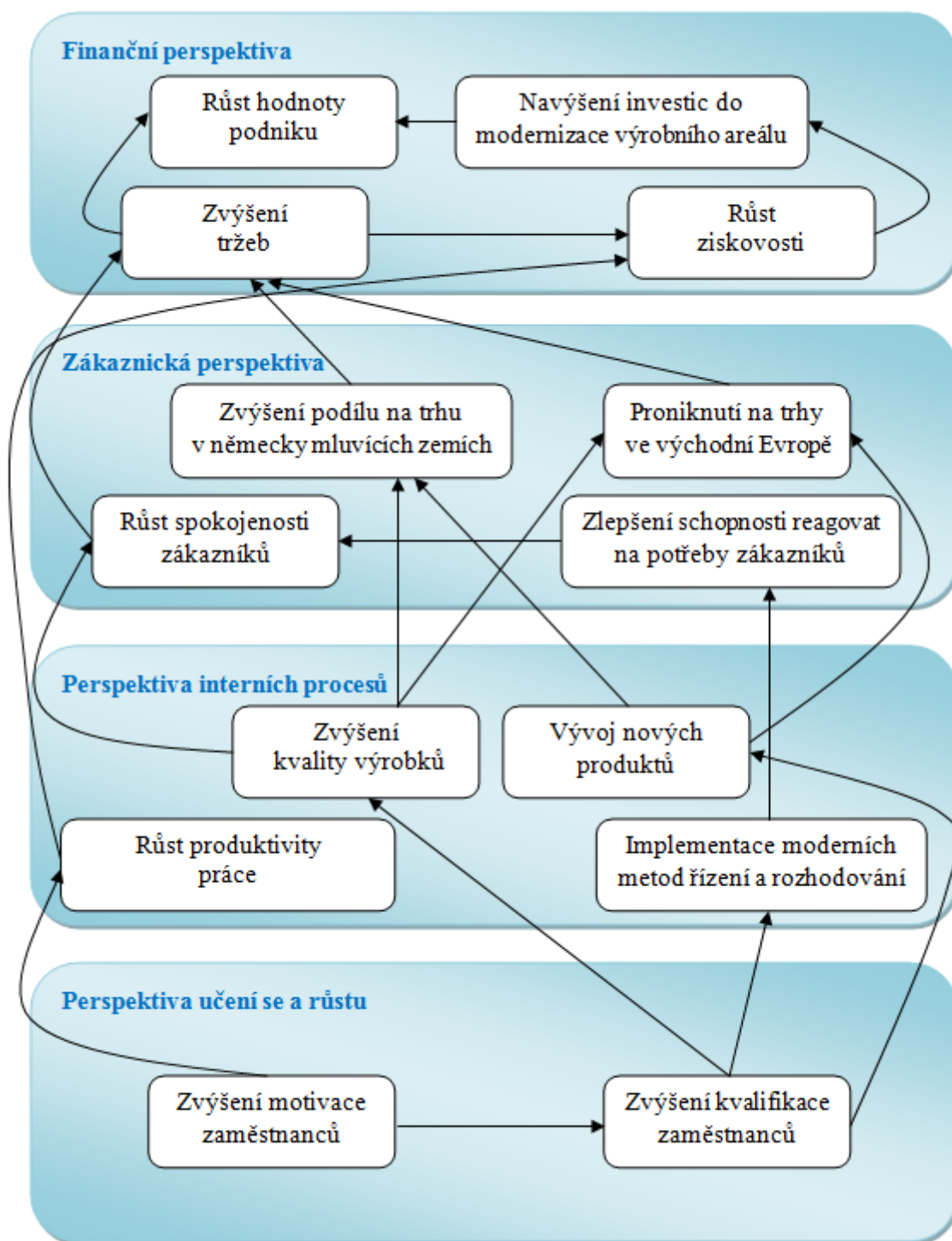
Perspektiva učení se a růstu se orientuje nejen na oblast zaměstnanců, jejich rozvoj a motivaci, ale zabývá se i rozvojem infrastruktury, tedy pracovníků, technologií, informačních systémů apod. Pro poslední perspektivu, **perspektivu učení se a růstu**, byly stanoveny následující strategické cíle:

- **zvýšení kvalifikace zaměstnanců** – vysoce kvalifikovaní zaměstnanci jsou základním stavebním kamenem pro prosperující společnost, zvyšování jejich kvalifikace pozitivně ovlivňuje výkonnost společnosti, rozvoj společnosti, image společnosti, vztahy mezi vedoucími a podřízenými, kvalitu poskytovaných výrobků a jiné;
- **zvýšení motivace zaměstnanců** – motivování zaměstnanců je v současnosti velice důležité, zaměstnanci by měli být motivováni tak, aby podávali kvalitní pracovní výkony a aby klíčoví zaměstnanci neměli důvod přejít ke konkurenci. Motivace by měla být přiměřená a mělo by se jednat motivaci hmotnou (mzda, prémie, příspěvky, školení, firemní školka, pracovní automobil, apod.) ale i nehmotnou (pozitivní vztahy s nadřízenými i ostatními zaměstnanci, pochvaly, veřejné uznání a jiné).

4.3 Strategická mapa

Dalším klíčovým krokem při tvorbě Balanced Scorecard je vybudování vztahů příčin a následků. Významným prvkem tohoto kroku je vytvoření strategické mapy, která graficky zobrazuje vztahy příčin a následků mezi jednotlivými strategickými cíli společnosti. Tyto cíle jsou vzájemně propojeny a navzájem se ovlivňují. Jinak řečeno naplněním jednoho cíle je pomáháno k uskutečnění jiného cíle. Strategická mapa by měla být vybudována takovým způsobem, aby si zachovala přehlednost a srozumitelnost. Neméně důležitým prvkem tohoto kroku je zpracování dokumentace vztahů příčin a následků. Zároveň je vypracována tzv. „Story of the Strategy“, jedná se o popis cílů a vztahů mezi nimi.

Odvozování řetězců příčin a následků bylo provedeno na základě strategických cílů perspektivy učení se a růstu. Strategické cíle jsou propojovány zdola nahoru od perspektivy učení se a růstu, přes perspektivu interních procesů a zákaznickou perspektivu až k finanční perspektivě.



Obrázek 6: Strategická mapa

Zdroj: vlastní zpracování

Z předchozího obrázku vyplývá, že nejvýznamnějším strategickým cílem společnosti je růst její hodnoty, ostatní cíle by tedy měly vést k jeho naplňování. Zvýšení motivace zaměstnanců vede k lepším pracovním výkonům, které příznivě ovlivňují produktivitu práce. Rostoucí produktivita práce přispívá ke snížení mzdových nákladů. Nižší náklady vedou ke zvýšení zisku, který je dán vztahem výnosy mínus náklady. Pokud společnost dosahuje vyššího zisku,

je možné jeho část využít na financování investic do modernizace výrobního areálu, které zvyšují hodnotu společnosti.

Navýšením investic do rozvoje zaměstnanců dojde ke zvýšení jejich kvalifikace, díky které bude moci společnost implementovat nové moderní metody řízení a rozhodování, které pozitivně ovlivní schopnost společnosti reagovat na potřeby zákazníků. Tím bude naplňován další strategický cíl, spokojenost zákazníků, následkem čehož dojde k nárůstu tržeb společnosti a bude posílen nejvýznamnější cíl růst hodnoty společnosti.

Zvýšení kvalifikace zaměstnanců povede také k tomu, že společnost bude poskytovat výrobky vyšší kvality, ale i k většímu zaměření se na vývoj nových výrobků. Tento krok umožní společnosti expandovat na nové trhy do východní Evropy a zvýšit podíl na trzích v německy mluvících zemích. Následkem čehož může dojít ke zvýšení tržeb společnosti a tím i k růstu hodnoty podniku.

4.4 Stanovení měřítek

Stanovení měřítek, resp. ukazatelů úspěšnosti je další fází procesu tvorby BSC. Prostřednictvím vhodně stanovených ukazatelů lze hodnotit průběh a míru naplňování vybraných strategických cílů společnosti. Pro každý strategický cíl by neměla být stanovena více jak 3 měřítka, za optimální je považována definice jednoho nebo dvou měřítek.

Pro strategické cíle jednotlivých perspektiv byla stanovena následující měřítka, která jsou uvedena v tabulkách. Zdrojem dat pro vybrané ukazatele jsou zejména finanční výkazy, interní dokumenty společnosti a dotazníky.

Měřítka, která společnost BV elektronik v současné době sleduje, jsou v následujících tabulkách označena šedou barvou. Naopak nově navržená měřítka, která jsou společnosti doporučována, se vyznačují modrým zbarvením.

Tabulka 8: Měřítko finanční perspektivy

Strategický cíl		Měřítko
F1	Růst hodnoty společnosti	Rentabilita vlastního kapitálu
F2	Zvýšení obratu	Celkový obrat
F3	Růst ziskovosti	Rentabilita aktiv
F4	Navýšení investic do modernizace výrobního areálu	Obrat dlouhodobého majetku

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9: Měřítko zákaznické perspektivy

Strategický cíl		Měřítko
Z1	Zlepšení schopnosti reagovat na potřeby zákazníků	Naplněné potřeby zákazníků / potřeby zákazníků
Z2	Růst spokojenosti zákazníků	Index spokojenosti zákazníků
		Počet reklamací / počet zakázek
Z3	Zvýšení podílu na trhu v německy mluvících zemích	Obrat v německy mluvících zemích
Z4	Proniknutí na trhy ve východní Evropě	Obrat ve východní Evropě

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Měřítko perspektivy interních procesů

Strategický cíl		Měřítko
P1	Zvýšení kvality výrobků	Počet závad a oprav při výrobním cyklu
P2	Vývoj nových produktů	Počet nových výrobků
P3	Růst produktivity práce	Produktivita práce na zaměstnance
P4	Implementace moderních metod řízení a rozhodování	Počet zavedených moderních metod řízení a rozhodování

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Měřítko perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl		Měřítko
U1	Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Počet školení
U2	Zvýšení motivace zaměstnanců	Fluktuace zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Stanovení cílových hodnot

Ke strategickým cílům je nutné, kromě příslušného měřítka, definovat i cílové hodnoty, při kterých bude strategický cíl naplněn. Z tohoto důvodu nesmí být definování cílových hodnot podceněno, musí být stanoveny takové hodnoty, které budou pro společnost náročné, ale zároveň i dosažitelné a věrohodné. K této fázi je nutné vypracovat dokumentaci cílových hodnot.

Cílové hodnoty pro BSC společnosti BV elektronik byly definovány interaktivně na základě diskuze s finančním manažerem této společnosti a jsou zobrazeny v následující tabulce. Zdrojem dat byly zejména finanční výkazy a interní dokumenty společnosti.

Tabulka 12: Cílové hodnoty

	Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
F1	Růst hodnoty společnosti	Rentabilita vlastního kapitálu	%	16,08	20	ročně
F2	Zvýšení obratu	Celkový obrat	tis. Kč	366 750	426 000	měsíčně
F3	Růst ziskovosti	Rentabilita aktiv	%	8,49	> 3	ročně
F4	Navýšení investic do modernizace výrobního areálu	Obrat dlouhodobého majetku	tis. Kč	3,01	2,6	ročně
Z1	Zlepšení schopnosti reagovat na potřeby zákazníků	Naplněné potřeby / potřeby zákazníků	%	-	98	pololetně
Z2	Růst spokojenosti zákazníků	Index spokojenosti zákazníků	%	-	95	ročně
		Počet reklamaci / počet zakázek	%	-	max. 1,85	měsíčně
Z3	Zvýšení podílu na trhu v německy mluvících zemích	Obrat v německy mluvících zemích	tis. Kč	229 232	> 15%	měsíčně
Z4	Proniknutí na trhy ve východní Evropě	Obrat ve východní Evropě	tis. Kč	19 570	> 37%	měsíčně
P1	Zvýšení kvality výrobků	Počet závad a oprav při výrobních cyklu	počet	-	< 15 %	ročně
P2	Vývoj nových produktů	Počet nových výrobků	počet/rok	-	> 10 %	ročně
P3	Růst produktivity práce	Produktivita práce na zaměstnance	tis. Kč	999,32	1100	ročně
P4	Implementace moderních metod řízení a rozhodování	Počet zavedených moderních metod řízení a rozhodování	počet/rok	1	2	ročně
U1	Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Počet odborných školení	počet/rok	3	7	ročně
U2	Zvýšení motivace zaměstnanců	Fluktuace zaměstnanců	%	6,8	max. 5	ročně

Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Strategické akce

Poslední krokem při tvorbě BSC je stanovení strategických akcí společnosti, které napomáhají k dosažení stanovených strategických cílů. Strategické akce zahrnují veškeré projekty, programy, opatření, iniciativy a činnosti, které vedou k naplnění strategických cílů společnosti. Ke každému jednotlivému strategickému cíli je přiřazeno několik strategických akcí, každá strategická akce by měla být přiřazena k právě jednomu cíli, i přes její vliv na jiné strategické cíle. Pokud strategická akce ovlivňuje více cílů je zpravidla přiřazena k cíli, který je ve strategické mapě znázorněn nejnižše. Následující tabulky vypovídají o strategických akcích společnosti BV elektronik.

Tabulka 13: Strategické akce finanční perspektivy

	Strategický cíl	Strategické akce
F1	Růst hodnoty společnosti	Zajištění stability společnosti
		Využívání finančního řízení založeného na tvorbě hodnoty
F2	Zvýšení obrátu	Zajištění dostatečně silné konkurenční výhody
		Zvýšení obrátů na jednotlivých trzích
F3	Růst ziskovosti	Zpracování analýzy nákladů
		Akvizice nových ziskových zákazníků
F4	Navýšení investic do modernizace výrobního areálu	Vypracování investičního plánu
		Zavedení hodnocení investic

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: Strategické akce zákaznické perspektivy

Strategický cíl		Strategické akce
Z1	Zlepšení schopnosti reagovat na potřeby zákazníků	Zkvalitnění zákaznického servisu
		Rozšíření výroby a vývoje
Z2	Růst spokojenosti zákazníků	Provedení ankety mezi zákazníky
		Zlepšení prodejních procesů
Z3	Zvýšení podílu na trhu v německy mluvících zemích	Zvýšení propagace
		Zvýšení kvality produktů
		Rozšíření sortimentu produktů
Z4	Proniknutí na trhy ve východní Evropě	Školení prodejců pro východní Evropu
		Vypracování tržní studie pro oblast východní Evropy

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15: Strategické akce perspektivy interních procesů

Strategický cíl		Strategické akce
P1	Zvýšení kvalitu výrobků	Zavedení pravidelné kontroly strojních zařízení
		Investice do modernizace a strojů a technického vybavení
		Benchmarking s produkty konkurence
		Zpřísnění kontroly vstupních materiálů a výrobního procesu
P2	Vývoj nových produktů	Zefektivnění procesu vývoje nových produktů
		Zkrácení doby uvádění produktu na trh
P3	Růst produktivity práce	Zavedení týdenních porad pracovníků
		Optimalizace pracovních podmínek
P4	Implementace moderních metod řízení a rozhodování	Analýza přínosů zavedení moderních metod
		Analýza nákladů spojených s implementací moderních metod

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16: Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl		Strategické akce
U1	Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Spolupráce se vzdělávacími institucemi
		Zavedení plánu vzdělávacích aktivit
		Rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů, školení a odborných seminářů
U2	Zvýšení motivace zaměstnanců	Zavedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců
		Možnost vzdělávání a osobního růstu
		Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

5 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě provedené finanční analýzy lze zhodnotit společnost BV elektronik jako finančně zdravou a silnou společnost, která vykazuje postupný růst. Společnost se zaměřuje na zvýšenou investiční činnost, což se odráží ve zvýšené zadluženosti. I přes tuto skutečnost se společnost nepotýká se závažnějšími problémy, ale i tak je možné v některých oblastech dosáhnout určitého zlepšení, které by mohly vést ke zvýšení výkonnosti podniku.

Existuje několik způsobů, jak lze výkonnost podniku měřit. Mezi nejstarší a zároveň nejvíce rozšířenou metodu patří využití tradičních ukazatelů, které vycházejí z finanční analýzy. Tato metoda má ovšem značné nevýhody, mezi tu nejzávažnější patří opomíjení nefinančních faktorů výkonnosti. Další metodou jsou moderní ukazatele výkonnosti, které stejně jako tradiční ukazatele postrádají zaměření na kvalitativní ukazatele. Nejmladším přístupem k hodnocení výkonnosti je komplexní přístup, který využívá kvantitativní i kvalitativní ukazatele, na které je v současné době kladen velký důraz. Právě tyto ukazatele mají velký potenciál a nesou s sebou i nemalé přínosy, které je možno zmapovat právě pomocí metody BSC.

Výkonnost podniku je velice důležitý faktor pro většinu společností, jinak tomu není ani ve společnosti BV elektronik, s.r.o. Tato společnost hodnotí výkonnost prostřednictvím KPI a svou pozornost soustředí zejména na kvantitativní ukazatele výkonnosti. Díky velkému potenciálu kvalitativní ukazatelů, by měla společnost BV elektronik svou pozornost zaměřit také na tuto skupinu ukazatelů. Právě koncept BSC se jeví jako neoptimálnější metoda k hodnocení výkonnosti této společnosti.

Před samotnou tvorbou tohoto konceptu je nanejvýš vhodné provést strategickou analýzu mikro a makro okolí. Na jejímž základě je zjištěno, jakým vlivem na společnost působí politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, ale také jaká je pravděpodobnost ohrožení podniku ze strany substitutů, potencionální i současné konkurence, dodavatelů i odběratelů. Zároveň jsou odhaleny slabé a silné stránky společnosti, příležitosti a hrozby, kterým bude nucena společnost čelit.

Na základě této analýzy je vhodné provést vyjasnění vize, poslání a strategie společnosti, která jsou následně převedena do strategických cílů. Vzhledem k tomu, že společnost BV elektronik má definované pouze poslání, bylo by pro ni přínosné provést vyjasnění vize, které může vést k vyjasnění směru, kterým se chce společnost ubírat, ale i k vyjasnění cílů a strategie společnosti. Při tvorbě BSC je žádoucí, aby byla zajištěna dostatečná komunikace

mezi všemi útvary podniku, které jsou do procesu zainteresovány. Tyto kroky jsou nezbytné jak pro správnou implementaci, tak i pro samotnou tvorbu BSC.

Při procesu tvorby BSC byly pro každou perspektivu stanoveny cíle a vybrána měřítka. Pro finanční perspektivu by měla být stanovena taková měřítka, která budou nejlépe odrážet finanční situaci společnosti a její postavení na trhu. Na základě tohoto, byly vybrány ukazatele ROA a ROE, dále také celkový obrat společnosti a obrat dlouhodobého majetku. Neméně důležitá je zákaznická perspektiva, na kterou by společnost měla klást velký důraz. Společnost BV elektronik se zaměřuje na zakázkovou výrobu, z tohoto důvodu je pro ni velmi důležitá orientace na zákazníka a snaha naplnit veškeré požadavky zákazníků. Jako měřítka této perspektivy byly vybrány: obrat v německy mluvících zemích, obrat ve východní Evropě a procento naplněných požadavků zákazníků. V rámci zajištění co nejvyšší spokojenosti zákazníků, by bylo vhodné realizovat mezi zákazníky společnosti průzkum, který by mohl odhalit, jak zákazník vnímá společnost, ale i možnosti zlepšení společnosti. Tento cíl je možné sledovat také pomocí ukazatele počet reklamací na počet zakázek. V rámci zákaznické perspektivy by bylo vhodné zaměřit se na zkvalitnění zákaznického servisu, který by vedl ke zlepšení vztahů se zákazníky. Na tuto perspektivu navazuje perspektiva interních procesů, v níž je pro společnost klíčové zaměřit se na inovační proces. Vývoj nových produktů totiž značně ovlivňuje konkurenceschopnost společnosti. V současné době se společnost zaměřuje především na vývoj velkých traf, kde spatřuje mezeru na trhu. V rámci provozního procesu by se společnost měla orientovat na kvalitu výrobků, produktivitu práce zaměstnanců a navýšení počtu moderních metod řízení a rozhodování. Perspektiva učení se a růstu by měla vést společnost k investicím do lidského kapitálu, zejména prostřednictvím zvyšování kvalifikace a motivace jejich zaměstnanců.

Pro společnost BV elektronik by bylo tedy velmi přínosné zavést strategický systém řízení výkonnosti, který by vedl k vyjasnění strategie společnosti a usnadnil by její převedení do praxe pomocí stanovení strategických cílů. Zároveň by společností umožnil efektivně a jednoduše hodnotit míru naplnění těchto cílů. Velmi důležitá je zde podpora ze strany vrcholového managementu společnosti a zainteresování zaměstnanců na všech hierarchických úrovních společnosti. Zavedení BSC by napomohlo dosáhnout větší efektivity a kvality řízení společnosti.

ZÁVĚR

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku výkonnosti podniku a jejího hodnocení. Tato oblast je pro podnik klíčová nejen z hlediska jeho správného fungování, ale i pro jeho následný rozvoj, také významným způsobem ovlivňuje rozhodování v podniku.

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit výkonnost podniku na základě vybrané metody. Použit byl koncept Balanced Scorecard, který se řadí k jednomu z nejkompexnějších nástrojů hodnocení výkonnosti. Předmětem hodnocení výkonnosti byl návrh tvorby Balanced Scorecard společnosti BV elektronik, s.r.o.

První část této bakalářské práce pojednává o důvodech, které vedou podniky k hodnocení jejich výkonnosti. Dále objasňuje základní terminologii vztahujících se k této problematice a zabývá se koncepty, které jsou v současné době využívány k hodnocení výkonnosti podniku. Jedná se o tradiční i moderní metody hodnocení výkonnosti, ale také komplexní metody, kde je pozornost věnována zejména konceptu Balanced Scorecard.

Ve druhé části práce, která se zabývá návrhem tvorby Balanced Scorecard, byly aplikovány teoretické poznatky na společnost BV elektronik, s.r.o., která je v této části práce podrobně představena. Součástí je finanční analýza a strategická analýza společnosti, na jejímž základě byla vyjasněna strategie společnosti. Bez této analýzy by nebylo možno vytvořit plnohodnotný koncept Balanced Scorecard. Jádrem této práce je sestavení Balanced Scorecard, který zahrnuje stanovení strategických cílů společnosti, znázornění jejich vztahů příčin a následků pomocí strategické mapy. Jsou zde vybrána měřítka, které nejlépe hodnotí situaci společnosti a jejich cílové hodnoty. Naplnění těchto cílů je dosaženo pomocí strategických akcí. Poslední kapitola má za úkol zhodnotit návrh tvorby Balanced Scorecard a navrhnout doporučení, která by vedla k zlepšení hodnocení výkonnosti v daném podniku.

Práce může být přínosná jak v teoretické, tak i praktické rovině a to nejen pro studenty, kteří se o tuto problematiku zajímají, ale také pro vlastníky, manažery a investory, kterým není lhostejná situace podniku.

V závěru je nutno dodat, že veškeré návrhy je třeba brát pouze jako doporučení. Je možné konstatovat, že předem vytyčený cíl práce byl naplněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [2] DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xii, 165 s. ISBN 80-717-9809-6
- [3] EFQM. *Fleon Intelligent Business* [online]. 2012 [cit. 2012-12-02]. Dostupné z: <http://fleon.cz/efqm.php>
- [4] GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [5] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002, xiv, 386 s. ISBN 80-725-9018-9.
- [6] *Interní dokumenty společnosti BV elektronik s.r.o.* Holice, 2012
- [7] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-726-1124-0.
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [9] KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, c2011, xxi, 322 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.
- [10] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, xvi, 367 s. ISBN 80-717-9529-1.
- [11] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, xiii, 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [12] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [13] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2011, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.

- [14] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [15] MARR, Bernard. *Business Performance Management: Current State of the Art* [online]. 2004. [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/1222?mode=simple>
- [16] MARR, Bernard. *Strategic performance management: leveraging and measuring your intangible value drivers*. Amsterdam: Elsevier, 2006, xvii, 219 s. ISBN 07-506-6392-8.
- [17] MAŘÍKOVÁ, Pavla a Miloš MAŘÍK. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001, 70 s. ISBN 80-861-1936-X.
- [18] Model Excellence EFQM. *Česká společnost pro jakost* [online]. 2007 [cit. 2012-12-04]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/cs/o-modelu-excelence-efqm.html>
- [19] Obchodní rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Justice.cz* [online]. © 2012 [cit. 2013-02-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=BV+Elektronik>
- [20] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [21] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [22] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, v, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [23] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- [24] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [25] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 89 s. ISBN 80-867-5433-2.
- [26] The EFQM Excellence Model. *EFQM* [online]. 2008 [cit. 2012-12-04]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>

- [27] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [28] WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xxix, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.
- [29] Zákon č.513/1991 Sb., Obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů

SEZNAM PŘÍLOH

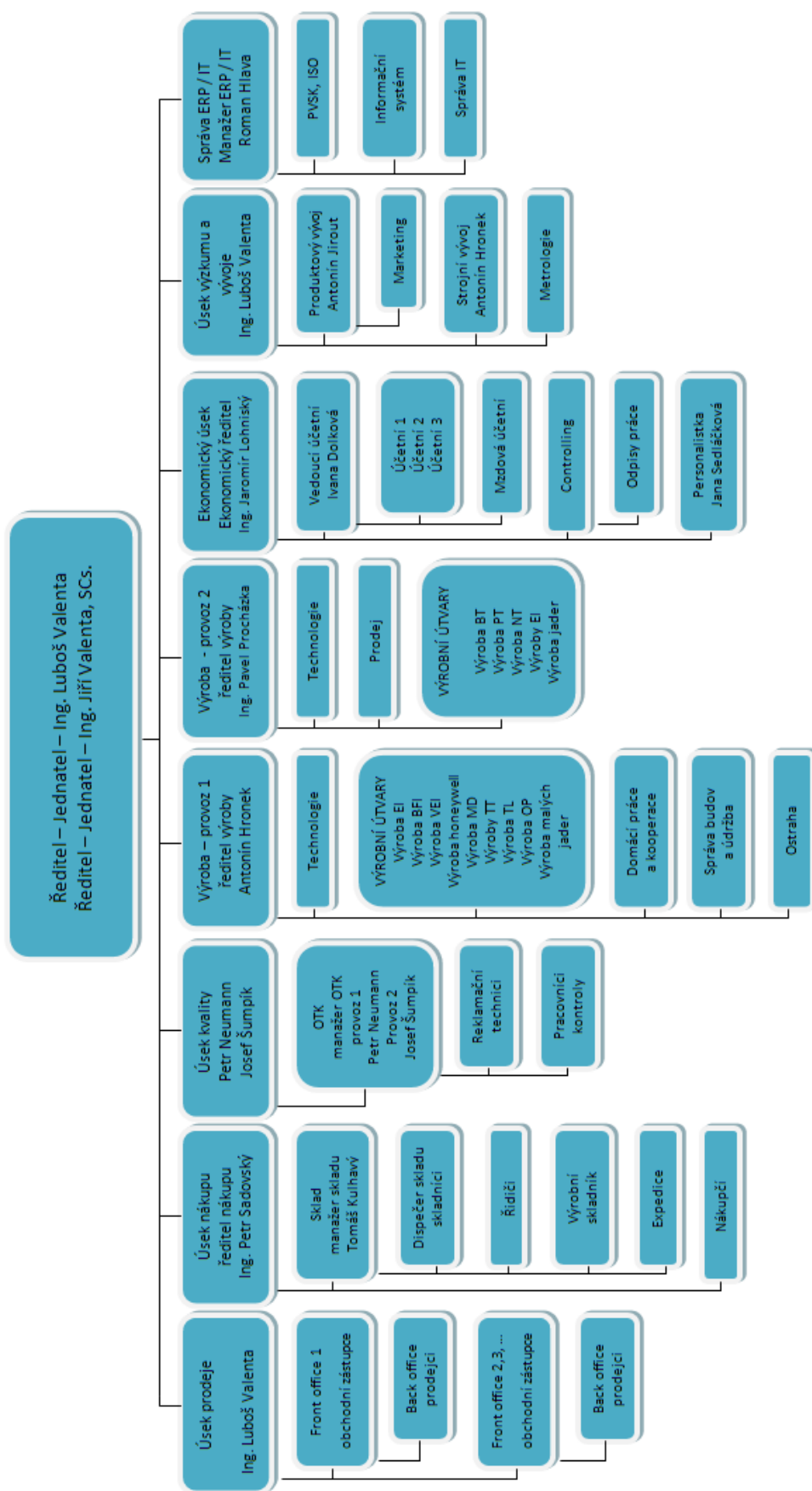
Příloha A – Organizační struktura společnosti BV elektronik, s.r.o.

Příloha B – Výkaz zisku a ztráty společnosti BV elektronik, s.r.o. za rok 2011

Příloha C – Rozvaha společnosti BV elektronik, s.r.o. za rok 2011

Příloha D – Výpočty aktuálních hodnot za roky 2010 a 2011

PŘÍLOHA A – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI BV ELEKTRONIK, S.R.O.



PŘÍLOHA B – VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI BV ELEKTRONIK, S.R.O. ZA ROK 2011

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

ke dni 31. prosince 2011

BV elektronik spol. s.r.o.

IČ
60468173

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

V luhu 6

Praha 4

140 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	6807	5752
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	5315	4540
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	1492	1212
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	360390	330489
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	359944	329488
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	446	508
3.	Aktivace	07	0	493
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	223241	205330
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	175997	170225
B. 2.	Služby	10	47244	35105
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	138641	126371
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	108893	101250
C. 1.	Mzdové náklady	13	80214	74807
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	27004	25013
C. 4.	Sociální náklady	16	1675	1430
D.	Daně a poplatky	17	260	254
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5376	5054
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	7217	12599
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	337	0
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	6880	12599
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	7208	11732
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	580	0
F. 2.	Prodaný materiál	24	6628	11732
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	968	-1593
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1437	759
H.	Ostatní provozní náklady	27	1305	1851
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	23285	21181

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	3	2
N.	Nákladové úroky	43	1826	1345
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	6557	5421
O.	Ostatní finanční náklady	45	5732	7776
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (- 47)]	48	-998	-3698
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	4091	2564
Q. 1.	- splatná	50	3450	2069
Q. 2.	- odložená	51	641	495
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	18196	14919
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	6
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
S. 2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	6
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	18196	14925
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	22287	17489

PŘÍLOHA C – ROZVAHA SPOLEČNOSTI BV ELEKTRONIK, S.R.O. ZA ROK 2011

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

ke dni 31. prosince 2011

BV elektronik spol. s.r.o.

IČ
60468173

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

V luhu 6
Praha 4
140 00

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	333069	49132	283937	252915
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	168203	46405	121798	107658
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	4123	1923	2200	61
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
	3. Software	007	3530	1330	2200	61
	4. Ocenitelná práva	008	593	593	0	0
	5. Goodwill	009	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	164080	44482	119598	107597
B. II. 1.	Pozemky	014	3502	0	3502	3502
	2. Stavby	015	94947	12911	82036	73139
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	40366	31571	8795	9015
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	25265	0	25265	21941
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (f. 32 + 39 + 48 + 58)	031	164285	2727	161558	144929
C. I.	Zásoby (f. 33 až 38)	032	63274	1592	61682	61417
C. I. 1.	Materiál	033	49279	1592	47687	48090
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	7874	0	7874	8889
	3. Výrobky	035	5472	0	5472	4060
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
	5. Zboží	037	649	0	649	378
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (f. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
	6. Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (f. 49 až 57)	048	95648	1135	94513	71473
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	86967	1135	85832	65247
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	054	7059	0	7059	4700
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1572	0	1572	1498
	8. Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
	9. Jiné pohledávky	057	50	0	50	28
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (f. 59 až 62)	058	5363	0	5363	12039
C. IV. 1.	Peníze	059	131	0	131	92
	2. Účty v bankách	060	5232	0	5232	11947
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (f. 64 až 66)	063	581	0	581	328
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	272	0	272	170
	2. Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	066	309	0	309	158

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)	067	283934	252915
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	113181	94986
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	7000	7000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	7000	7000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
	3. Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	0	0
A. II. 1.	Emisní ážio	074	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077	0	0
	5. Rozdíly z přeměn společností	078	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	700	700
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	700	700
	2. Statutární a ostatní fondy	081	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)	082	87285	72361
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	87285	72361
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	084	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	18196	14925
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	169967	157025
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmů	090	0	0
	4. Ostatní rezervy	091	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	43266	37637
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093	0	0
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	094	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	095	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096	38368	33380
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	0
	6. Vydané dluhopisy	098	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	099	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	100	0	0
	9. Jiné závazky	101	393	393
	10. Odložený daňový závazek	102	4505	3864

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulém účetní období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	67337	60989
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	56746	46554
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	105	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	106	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	108	5056	5333
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	2806	2916
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	1802	2069
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	360	3759
9.	Vydané dluhopisy	112	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	113	348	66
11.	Jiné závazky	114	219	292
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	59364	58399
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	39926	37097
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	19438	21302
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	786	904
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	786	904
2.	Výnosy příštích období	121	0	0

PŘÍLOHA D – VÝPOČTY AKTUÁLNÍCH HODNOT ZA ROKY 2010 A 2011

Ukazatel	Vzorec	Výpočet 2010	Hodnota 2010	Výpočet 2011	Hodnota 2011
Fluktuace zaměstnanců	$\frac{\text{počet odešlých zaměstnanců}}{\text{počet zaměstnanců}}$	-	-	$\frac{25}{367}$	6,81
Produktivita práce	$\frac{\text{tržby}}{\text{počet zaměstnanců}}$	-	-	$\frac{366\,750}{367}$	999,32
Obrat dlouhodobého majetku	$\frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$	-	-	$\frac{366\,750}{121\,798}$	3,01
Běžná likvidita	$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$	$\frac{144929}{60989}$	2,38	$\frac{161558}{67340}$	2,4
Rychlá likvidita	$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$	$\frac{144929 - 61417}{60989}$	1,37	$\frac{161558 - 61682}{67340}$	1,48
Okamžitá likvidita	$\frac{\text{hotovost} + \text{krátkodobé cenné papiry}}{\text{krátkodobé závazky}}$	$\frac{12039}{60989}$	0,2	$\frac{5363}{67340}$	0,08
Obrat celkových aktiv	$\frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}$	$\frac{335240}{252915}$	1,33	$\frac{366750}{283937}$	1,29
Doba obratu zásob	$\frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{tržby}} \times 360$	$\frac{61417}{335240} \times 360$	65,95	$\frac{61682}{366750} \times 360$	60,55
Celková zadluženost	$\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$	$\frac{157025}{252915}$	62,09	$\frac{169970}{283937}$	59,86
Ukazatel úrokového krytí	$\frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{nákladové úroky}}$	$\frac{18834}{1345}$	14	$\frac{24113}{1826}$	13,21
Rentabilita tržeb	$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$	$\frac{14925}{335240}$	4,45	$\frac{18196}{366750}$	4,96
Rentabilita aktiv	$\frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{aktiva}}$	$\frac{18834}{252915}$	7,45	$\frac{24\,113}{283\,937}$	8,49
Rentabilita vlastního kapitálu	$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$	$\frac{14925}{94986}$	15,71	$\frac{18\,196}{113\,181}$	16,08