



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI VYUŽITÍM BALANCED SCORECARD

EVALUATION OF PERFORMANCE BY USING BALANCED SCORECARD

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MARTINA KONEČNÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. ALENA KOČMANOVÁ, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Konečná Martina, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti využitím Balanced Scorecard

v anglickém jazyce:

Evaluation of Performance by Using Balanced Scorecard

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíl a metody diplomové práce
Teoretické poznatky z dané oblasti
Analýza současné situace v podniku
Návrhy řešení
Závěr
Literatura
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FIBÍROVÁ, J. a L. ŠOLJAKOVÁ. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN: 80-7357-084-X.
- KAPLAN, R. S. a D. R. NORTON. The Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN: 80-7261-124-0.
- KAPLAN, R. S. a D. R. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN: 978-80-7261-203-1.
- WAGNER, J. Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 256 s. ISBN: 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 04.05.2013

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti podniku využitím metody Balanced Scorecard. Teoretická část popisuje koncept Balanced Scorecard, postup při její implementaci a možná rizika. V další části je představena společnost COFELY a.s., jsou vypracovány analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, finanční analýza a vypracován návrh implementace konceptu Balanced Scorecard do této společnosti. V závěru práce jsou shrnuta rizika a přínosy této metody pro analyzovanou společnost.

Abstract

The Master's thesis is focused on evaluation of performance in the company by using the Balanced Scorecard. Theoretical part describes the concept of Balanced Scorecard, the process for its implementation and the possible risks. In the next part of the thesis there is introduced COFELY a.s., there are performed some analysis of internal and external business environment, financial analysis and there is a proposal to implement the concept of Balanced Scorecard. In conclusion of the thesis summarizes the risks and benefits of this method for the analyzed company.

Klíčová slova

Výkonnost, Balanced Scorecard, finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů, perspektiva učení se a růstu, strategické cíle

Key words

Performance, Balanced Scorecard, financial perspective, customer perspective, internal process perspective, learning and growth perspective, strategic goals

Bibliografická citace

KONEČNÁ, M. *Hodnocení výkonnosti využitím Balanced Scorecard*. Brno: Vysoké učení technické v Brně. Fakulta podnikatelská, 2013. 85 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 24. května 2013

.....

Podpis

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D za cenné připomínky a odbornou pomoc při zpracovávání diplomové práce. Dále bych ráda chtěla poděkovat panu Ing. Martinu Gregorovi a paní Tereze Škorpilové ze společnosti Cofely a.s. za poskytnutí potřebných informací, jejich ochotu a vstřícnost.

Obsah

Úvod	10
Vymezení problému a cíl práce	11
1 Teoretická východiska	12
1.1 Výkonnost podniku	12
1.1.1 Měření výkonnosti podniku	12
1.1.2 Přístupy k měření výkonnosti	13
1.2 Metoda Balanced Scorecard	14
1.2.1 Vývoj BSC	14
1.2.2 Základní charakteristika	16
1.2.3 Principy Balanced Scorecard	17
1.2.4 Perspektiva „Finance“	18
1.2.5 Perspektiva „Zákazníci a trh“	20
1.2.6 Perspektiva „Interní procesy“	22
1.2.7 Perspektiva „Učení se a růst“	25
1.3 Strategická mapa	27
1.4 Implementace manažerského programu BSC	28
1.4.1 Výhody a nevýhody BSC	29
1.4.2 Překážky zavedení BSC	30
2 Představení společnosti	31
2.1 Základní informace	31
2.2 Předmět podnikání	32
2.3 Profil společnosti	32
2.4 Vznik společnosti Cofely a. s.	33
2.5 Profil mateřské společnosti GDF SUEZ	33

2.6	Profil korporace Cofely	34
2.7	Poslání, vize a hodnoty společnosti Cofely a. s.	34
2.8	Organizační struktura	35
2.9	Nabídka služeb	37
3	Analýza společnosti.....	39
3.1	SLEPT Analýza.....	39
3.2	Porterova analýza	41
3.3	SWOT analýza	43
3.4	Finanční analýza.....	45
3.4.1	Analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty.....	45
3.4.2	Ukazatelé rentability	47
3.4.3	Ukazatelé likvidity	49
3.4.4	Ukazatelé aktivity	51
3.4.5	Ukazatelé zadluženosti	52
4	Návrh implementace konceptu Balanced Scorecard do společnosti Cofely a.s.	54
4.1	Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci	54
4.1.1	Časový harmonogram projektu.....	54
4.1.2	Zajištění komunikace a účasti.....	55
4.1.3	Projektový tým.....	55
4.2	Vyjasnění strategie	56
4.3	Tvorba BSC.....	56
4.3.1	Stanovení strategických cílů	56
4.3.2	Strategická mapa společnosti Cofely a.s.....	58
4.3.3	Výběr strategických měřítek a hodnot	61
4.3.4	Stanovení strategických akcí	67

4.4	Rozšíření – roll out.....	72
4.5	Implementace do systémů řízení.....	72
4.6	Rizika při implementaci BSC.....	74
4.7	Přínosy metod BSC pro společnost Cofely a.s.....	74
	Závěr	76
	Seznam použité literatury a zdrojů	77
	Seznam tabulek	82
	Seznam grafů.....	83
	Seznam obrázků.....	84
	Seznam příloh.....	85

Úvod

Vývoj situace na trhu prošel od roku 1989 velkými změnami. Počet podnikatelů rostl, objevilo se rozkrádání majetku podniků nebo například začala růst nezaměstnanost. Kromě těchto skutečností začala růst i zahraniční konkurence, zákazníci začali mít čím dál náročnější požadavky, firmy začaly využívat nové technologie a trh začal být v některých oblastech nasycený. Podniky byly nuceny v zájmu svého přežití a rozvoje reagovat na tyto změny. V souvislosti s existencí podniku, jeho úspěšností a schopnosti přežít v budoucnosti se čím dál více management podniku setkává s pojmem výkonnost a se způsoby jejího měření.

Základní způsob měření využívá pouze finanční ukazatele a mnoho firem se tohoto hodnocení výkonnosti stále ještě drží. Nedostatkem toho způsobu je skutečnost, že finanční ukazatele se zaměřují na důsledky minulých rozhodnutí. Jednou z nejnovějších možností je využití metody Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard je systém vyvážených ukazatelů, který byl představen v roce 1992 americkými profesory R. S. Kaplanem a D. P. Nortonem. Vyvážené musí být ukazatele zaměřené externě s ukazateli zaměřenými interně a finanční ukazatele s ukazateli nefinančními. Koncept je složen ze čtyř perspektiv, ve kterých měří výkonnost podniku. Cíle a měřítka Balanced Scorecard vycházejí z vize a strategie podniku. Přístup Balanced Scorecard se mezi podniky rychle rozšířil díky možnosti využití tohoto systému měření výkonnosti k řízení realizace vize a strategie podniku.

Ve své diplomové práci se budu věnovat problematice měření výkonnosti ve společnosti COFELY a. s. s využitím metody Balanced Scorecard a návrhu na její implementaci.

Vymezení problému a cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit návrh na implementaci metody Balanced Scorecard, která povede ke zvýšení výkonnosti v jednotlivých oblastech a dosažení strategických cílů společnosti.

Pro realizaci hlavního cíle je nutné nejprve se zaměřit na dílčí cíle, kterými jsou:

- přehled a získání poznatků teoretických východisek
- strategická analýza společnosti
- zhodnocení finanční situace společnosti
- zhodnocení současného měření výkonnosti ve společnosti

Než budou provedené různé analýzy, je nutné nejdříve získat teoretické poznatky a přehled v oblasti měření výkonnosti podniku a speciálně v problematice měření výkonnosti metodou Balanced Scorecard. V následující části pak bude představena společnost Cofely a.s. a bude provedena její strategická analýza. V rámci strategické analýzy provedu analýzu okolí podniku za pomoci PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Poté bude provedena finanční analýza podniku za období 2008 – 2011 prostřednictvím tradičních finančních ukazatelů. Prostřednictvím SWOT analýzy budou shrnuty silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Poslední část nazvaná „Návrh implementace konceptu Balanced Scorecard do společnosti Cofely a.s.“ by měla naplňovat hlavní cíl diplomové práce.

1 Teoretická východiska

1.1 Výkonnost podniku

Pojem výkonnost se v našem životě běžně objevuje. Používá ho jak odborná společnost, tak laická. Obsah tohoto pojmu však není přesně vymezen a mění se v závislosti na tom, v jakém smyslu ho použijeme. Pro výkonnost tedy existují různé definice, ale její podstata zůstává stejná. Wagner definuje výkonnost jako charakteristiku, která popisuje způsob, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání této činnosti. Předpokladem je porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.¹

Kislingerová popisuje výkonnost následovně: *„Výkonnost je jednoduché české slovo, které v prostředí ekonomiky nebo průmyslu značí schopnost jednotky dosahovat určitých výsledků srovnatelných na základě určitých daných kritérií s výsledky jiných jednotek.“*²

1.1.1 Měření výkonnosti podniku

Před samotným rozhodnutím měřit výkonnost podniku, by měly být zodpovězené některé základní otázky, které dávají tomuto rozhodnutí význam. Vedení podniku by mělo znát faktory, které motivují k tomu, aby výkonnost byla měřena. Tedy, co je důvodem k tomuto kroku. Také by mělo být jasné, pro koho budou určené informace o výkonnosti podniku, tzn. uživatelé zájmově propojení s existencí podniku. Mezi poslední základní otázku lze zařadit „Jaké jsou cíle těchto uživatelů?“ Každý uživatel má totiž jiné cíle. Například cílem vlastníků firmy je zhodnocení vloženého kapitálu, cílem zákazníků je zase kvalita výrobků či služeb za nízkou cenu, zaměstnanci bude zajímat jejich odměna za práci a dodavatelé zase například solventnost podniku.

¹ WAGNER, J. Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti., s. 17.

² KISLINGEROVÁ, E. Jak měřit výkonnost v časech krize. In BusinessInfo [online].

Pokud jsou zodpovězeny tyto základní otázky, může se přejít k systémům měření výkonnosti. Ve spojitosti s nimi se rozhoduje o tom, jakým způsobem budou vytvořeny, jaký bude využit přístup k měření výkonnosti, jaká budou zvolena měřítka či zda bude zohledněn faktor času. Jednoduše je tímto určeno jak měřit výkonnost.³

1.1.2 Přístupy k měření výkonnosti

Přístupy k měření výkonnosti lze rozdělit na dva, a to na tradiční a moderní. Tradiční neboli ekonomicko-finanční přístup měření vychází z Du Pontova diagramu, který znázorňuje rozklad ROE (rentabilita vlastního kapitálu). Je tedy zřejmé, že pro měření výkonnosti podniku jsou využívány finanční ukazatelé, které jsou snadno měřitelné, a většinu z nich lze získat z podnikového účetnictví. Nedostatkem tohoto přístupu ale je, že jsou finanční ukazatele zaměřené na minulé období a nelze je moc dobře propojit s vývojem interních procesů a dalších oblastí, které vedou k úspěchu podniku.

Postupem času již tradiční přístupy měření přestávaly být dostačující a efektivní. Snahou bylo tyto přístupy zdokonalit. Výsledkem bylo, že se v 80. letech 20. století začaly vyvíjet moderní přístupy k měření výkonnosti. Moderní přístupy doplňují tradiční finanční ukazatele o ukazatele nefinanční.⁴

Mezi komplexní moderní přístupy pro měření výkonnosti podniku dnes patří model EFQM, benchmarking a koncept Balanced Scorecard. Stručnou charakteristiku uvádím pouze u prvních dvou metod. Koncept Balanced Scorecard je předmětem této práce a blíže bude popsán v následujících kapitolách.

EFQM Model Excellent

Model EFQM Excellent je manažerský model, který vychází z modelu TQM (Total Quality Management) a byl vytvořen Evropskou nadací pro management kvality. Tento model představuje nástroj pro sebehodnocení podniku, pro zlepšování, pro lepší

³ WAGNER, J. Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti., s. 32–33.

⁴ SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. Rozbor výkonnosti firmy., s. 7-15.

komunikaci uvnitř podniku a také představuje rámec pro manažerský systém organizace.⁵

Benchmarking

Benchmarking má několik definic, protože je tato metoda využívána v různých oblastech i úrovních. Jedna z definic popisuje benchmarking například takhle: „*Benchmarking je proces neustálého srovnávání a měření organizace s vůdčími firmami kdekoliv na světě, s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout (a realizovat) aktivity, vedoucí ke zlepšení své vlastní výkonnosti.*“⁶

1.2 Metoda Balanced Scorecard

1.2.1 Vývoj BSC

Balanced Scorecard je metoda, která se prosadila v 90. letech. Jejimi autory jsou američtí profesori Kaplan a Norton, kteří tento přístup poprvé popsali v článku „*Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*“ publikovaném v Harvard Business Review v roce 1992. Tento článek byl založen na projektu s názvem „*Měření výkonnosti podniku budoucnosti*“, kde důvodem k uskutečnění projektu byla právě domněnka, že finanční ukazatelé výkonnosti jsou nedostačující.

⁵ www.csq.cz

⁶ MICHÁLKOVÁ, Š. Benchmarking – definice, jednotlivé formy, metodika a využití. In: fminstitute [online].



Obr. 1: Robert S. Kaplan a David P. Norton

Zdroj: www.prlog.org

Metoda Balanced Scorecard byla zaváděna v některých firmách, a proto se dále vyvíjela. Manažeři v těchto firmách chtěli propojit tento systém měření se strategií podniku. Díky této snaze se ukázalo, že je důležité vybrat správná měřítka a propojit je se strategií podniku. Tuto problematiku popsali Kaplan a Norton ve svém druhém článku „*Putting the Balanced Scorecard to Work*“ publikovaném také v *Harvard Business Review* v roce 1993.

Postupem času byl přístup Balanced Scorecard použit nejen k formulování strategie, ale i k jejímu řízení. Balanced Scorecard se vyvinul z vylepšeného měřicího systému na klíčový manažerský systém. Následoval třetí článek autorů tohoto přístupu s názvem „*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*“, publikovaný v *Harvard Business Review* v roce 1996.⁷ Systém Balanced Scorecard se rychle rozšířil mezi podniky ve světě a od roku 1999 je zaváděn i u nás v České republice. Ovšem i přesto je to pro většinu českých firem stále ještě neznámý pojem.

⁷ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku.*, s. 9-12

1.2.2 Základní charakteristika

Systém, koncept, přístup nebo také metoda Balanced Scorecard lze přeložit jako systém vyvážených ukazatelů. Tento systém v sobě zahrnuje finanční ukazatele, které navíc doplňuje o ukazatele tzv. hybných sil budoucnosti. Jak bylo již uvedeno výše, systém Balanced Scorecard musí být propojen se strategií podniku. Cíle a měřítka tedy vycházejí z vize a strategie podniku.



Obr. 2: Pyramida Balanced Scorecard

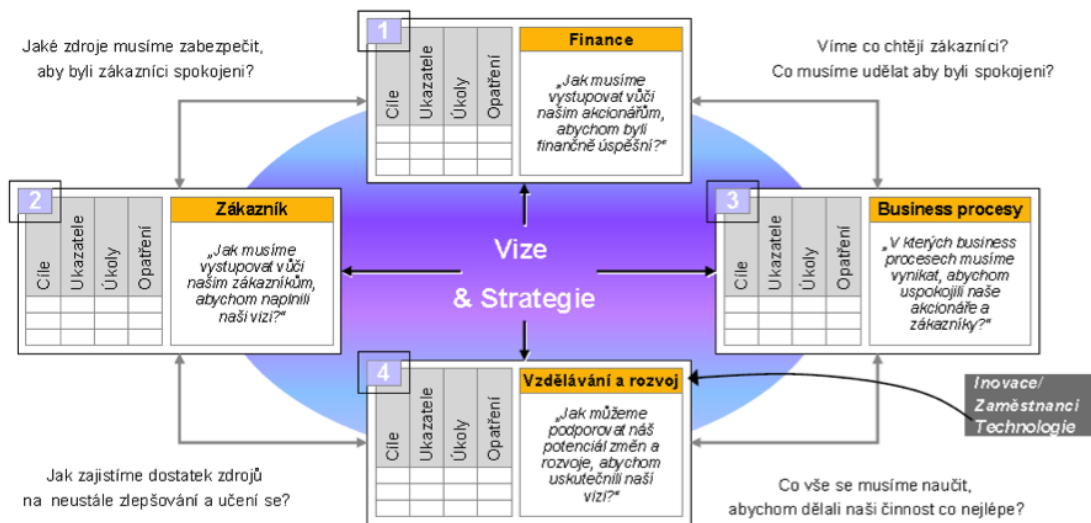
Zdroj: www.analyzujaproved.cz

Rámec BSC je tvořen čtyřmi perspektivami, v nichž se sleduje výkonnost podniku. Slovo perspektiva je použito z toho důvodu, že je potřebné se na výkonnost podniku dívat z různých úhlů pohledu. Tyto čtyři perspektivy jsou následující:

- finance
- zákazníci a trh
- interní procesy
- učení se a růst

Výkonnost podniku není tedy měřena pouze finančními ukazateli, ale navíc i ukazateli hybných sil budoucnosti, díky nimž lze měřit hodnotu pro současné a budoucí

zákazníky, jak zlepšit kvalitu lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, které povedou ke zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti.⁸



Obr. 3: Perspektivy tvořící rámec BSC

Zdroj: www.prinke.cz

1.2.3 Principy Balanced Scorecard

Metoda BSC jako jedna z efektivních ukazatelových systémů má své základní charakteristické znaky, které přehledně uvádí autoři Studijního textu pro distanční vzdělávání s názvem Rozbor výkonnosti podniku.

- Ukazatelé musí vycházet z kritických faktorů úspěchu strategických cílů: to znamená, že nejprve je stanovena vize budoucího rozvoje, na ni navazují strategické oblasti – tedy jednotlivé perspektivy BSC. Pro tyto čtyři perspektivy jsou určeny strategické cíle, kterých má být dosaženo a pak také určeny kritické faktory úspěchu. Na tyto faktory navazují systémy měření, což jsou právě ukazatelé.

⁸ SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. Rozbor výkonnosti firmy., s. 14, KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku., s. 19-28

- Méně je více: tento princip říká, že je pro přehlednost lepší zvolit méně ukazatelů, které se budou snáze kontrolovat a řídit, a bude se v nich lépe orientovat. Doporučený počet ukazatelů je max. 16 – 25.
- Ukazatelový systém musí být vyvážený: v systému musí být vyvážené jak finanční ukazatele s ukazateli hybných sil, tak externí ukazatele vyjadřující zájmy zákazníků a vlastníků s interními ukazateli (interní procesy, inovace, rozvoj kvalifikace a spokojenosti zaměstnanců).
- Ukazatele musí být vytvořeny pro podnik jako celek i pro jednotlivé organizační úrovně ve vzájemné návaznosti: to znamená, že ukazatele musí být vytvořeny pro divize, oddělení, dílny či dokonce pro jednotlivá pracovní místa. Tyto ukazatele by pak měly navazovat na ukazatele výkonnosti celého podniku. A také, každý pracovník, jednotlivé divize či dílny by měly znát, jakým podílem se účastní na úspěchu celého podniku, což zvyšuje motivaci těchto organizačních úrovní.
- Ukazatelový systém se musí změnit nebo alespoň přizpůsobit změně strategie a podmínek okolí: pokud se změní z nějakého důvodu strategie podniku nebo se změní například fungování interních procesů, je nutné, aby na tyto změny reagoval i ukazatelový systém tak, že dojde ke zrušení dosavadních strategických cílů a tím i dosavadních ukazatelů a vytvoří si nové strategické cíle, pro které budou určeny i nové ukazatele.⁹

1.2.4 Perspektiva „Finance“

Základní otázkou, na kterou dává finanční perspektiva odpověď je: *„Jak musíme vystupovat vůči našim akcionářům, abychom byli finančně úspěšní?“*

⁹ SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. Rozbor výkonnosti firmy., s. 20-21

Podle Kaplana a Nortona je zachována finanční perspektiva v metodě BSC z toho důvodu, že jsou finanční měřítka důležitá při sumarizaci snadno měřitelných ekonomických důsledků realizovaných akcí. Podle finančních měřítek můžeme zjistit, zda formulovaná strategie podniku vede ke zlepšení. Finanční cíle se většinou týkají ziskovosti, kterou můžeme měřit např. prostřednictvím provozního zisku, ROCE (rentabilita investovaného kapitálu) nebo pomocí ukazatele EVA – ekonomicky přidaná hodnota.¹⁰

Finanční měřítka se však setkala s kritikou, podle které by měly být při hodnocení finanční výkonnosti odstraněna. Důvodem je podle kritiků to, že podmínky trhu se změnilly a tradiční finanční měřítka tedy nezvyšují spokojenost zákazníků, kvalitu a motivaci zaměstnanců. Podle jejich názoru je finanční výkonnost výsledkem provozních činností a finanční úspěch by měl být logickým důsledkem toho, že tu základní činnost děláme dobře.

Sami autoři přístupu BSC s tvrzením kritiků nesouhlasí, a to nejméně ze dvou důvodů. Jedním z nich například je, že zlepšení jakosti, produktivity či zvýšení spokojenosti zákazníků automaticky nevede ke zlepšení finanční výkonnosti. Podniky by měly mít jasně daný systém měření a řízení, který bude specifikovat, jak zlepšení interních procesů a zákaznického servisu, výrobků a služeb povedou ke zlepšení finanční výkonnosti.¹¹ Finanční cíle považují za konečné cíle všech strategických oblastí BSC.

¹⁰ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. s. 20, 33

¹¹ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. In: Howe School Technology Management [online]., s. 9-11

Mezi hybné síly k dosažení finančních cílů patří většinou:

- zvyšování obrátu
- snižování nákladů
- zvyšování produktivity
- lepší využívání aktiv
- snižování rizik

1.2.5 Perspektiva „Zákazníci a trh“

Základní otázkou této perspektivy je: *„Jak musíme vystupovat vůči našim zákazníkům, abychom naplnili naši vizi?“*

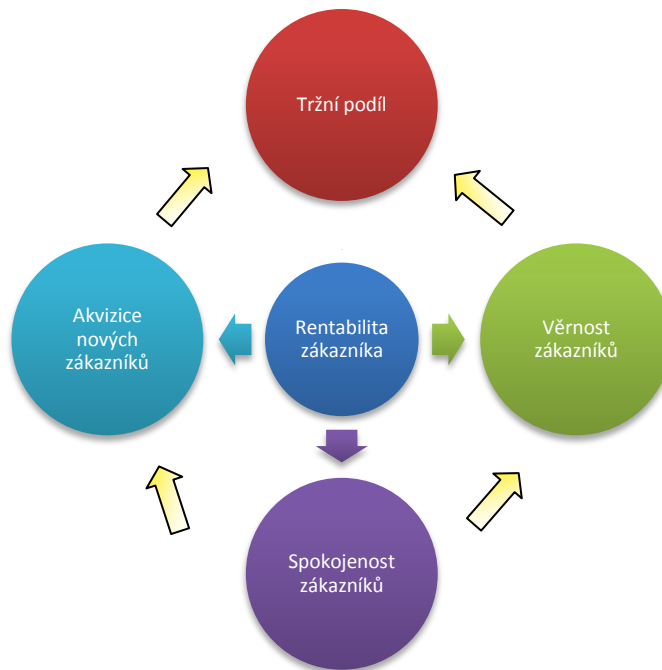
Účelem zákaznické perspektivy je identifikovat zákaznické a tržní segmenty, na které se chce podnik zaměřit a dále také určit, jakými měřítky bude měřena výkonnost v daných cílových segmentech. V rámci této perspektivy mohou podniky formulovat strategii zaměřenou na zákazníka a trh. Běžným posláním většiny firem je co nejlepší uspokojení potřeb zákazníků, ale právě o tohle se snaží všechny firmy. Podle Kaplana a Nortona je ale kromě této snahy důležité převést strategické poslání do konkrétních cílů orientovaných právě na zákazníky a trh.¹²

Mezi hlavní výsledkové ukazatele patří:

- tržní podíl
- věrnost zákazníků
- akvizice nových zákazníků
- spokojenost zákazníků
- rentabilita zákazníků

¹² KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku.*, s. 20, 33

Vzájemné vztahy těchto ukazatelů znázorňuje následující obrázek.



Obr. 4: Vzájemné vztahy ukazatelů zákaznické perspektivy

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním ukazatelem je spokojenost zákazníků, od které se odvíjejí další ukazatelé. Pokud jsou zákazníci spokojeni a nakupují naše výrobky a služby, musíme také zajistit, aby byli rentabilní. Podnik může být úspěšný ve všech čtyřech ukazatelích, ale i přesto může být ztrátový. Důvodem jsou právě nerentabilní zákazníci. Spokojený zákazník také nemá důvod odejít ke konkurenci, a proto se po nějaké době stává věrným zákazníkem, čímž zvyšuje opět rentabilitu. U spokojeného zákazníka je také pravděpodobné, že služby či výrobky podniku doporučí svým přátelům, čímž zajistí podniku přírůstek nových zákazníků. Věrnost zákazníků a akvizice nových zákazníků pak vedou ke zvyšování tržního podílů podniku.

Spokojenost zákazníků se ale nezvyšuje sama. Ta roste teprve tehdy, pokud roste hodnota výrobků a služeb, které zákazníkům nabídneme. Hodnota výrobků a služeb je tvořena třemi faktory, mezi které patří:

- Vlastnosti výrobků a služeb (Funkčnost, jakost, cena, doba reakce)
- Vztahy se zákazníky
- Image podniku¹³

1.2.6 Perspektiva „Interní procesy“

V rámci této perspektivy se ptáme na otázku: „*V jakých podnikových procesech musíme být nejlepší, abychom byli schopni uspokojit jak naše akcionáře, tak naše zákazníky?*“

Interní procesy by měly být tak dokonalé, aby bylo pomocí nich dosaženo stanovených cílů ve finanční a zákaznické oblasti. Poté, co jsou nastaveny cíle ve finanční oblasti a dány cíle v zákaznické oblasti, teprve potom tyto cíle může podnik podpořit zdokonalením svých interních procesů.¹⁴

V oblasti měření výkonnosti podniku je známý Porterův model hodnotového řetězce. Tento model zahrnuje podpůrné činnosti a primární činnosti a znázorňuje, že se manažeři soustředí pouze na primární činnosti jako je např. logistika nebo výroba. Nevýhodou pozornosti zaměřené právě na primární činnosti je to, že tak podnik nemůže dost dobře reagovat na požadavky zákazníků.¹⁵

Proto autoři metody BSC vytvořili hodnotový řetězec BSC, díky kterému může podnik lépe reagovat na požadavky svých zákazníků, může analyzovat jejich potřeby. Hodnotový řetězec se skládá ze tří procesů: inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. Zahrnutí inovačního procesu do hodnotového řetězce tvoří právě ten rozdíl mezi Porterovým modelem a modelem řetězce hodnot BSC.

¹³ tamtéž, s. 37-40

¹⁴ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku., s. 85

¹⁵ SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. Rozbor výkonnosti firmy., s. 53



Obr. 5: Model hodnotového řetězce BSC

Zdroj: vlastní zpracování

Jak znázorňuje obrázek výše, ze všeho první je důležité zjistit potřeby zákazníka. K tomuto účelu je určen inovační proces, který se skládá ze dvou částí. První z nich je „*Určení trhu*“ - v rámci této části určujeme velikost trhu, jeho specifika, zákazníky, jejich potřeby a preference jako je např. přijatelná cena pro nové výrobky a služby. Pokud máme informace o trhu, zákaznících a jejich potřebách, můžeme přejít k druhé části inovačního procesu, tedy k vývoji produktů a služeb odpovídajících představám zákazníků. Důkaz o tom, že inovace jsou jedním z nejdůležitějších interních procesů, potvrzuje fakt, že metoda BSC byla implementována již v několika podnicích.¹⁶

¹⁶ www.bscdesigner.com

Podle Nortona a Kaplana by měly podniky v rámci inovačního procesu hledat odpovědi na tyto dvě otázky:

1. *Jaké výhody budoucího produktu zákazník ocení?*

2. *Můžeme, s využitím inovací, uvedením těchto výhod na trh předběhnout konkurenci?*¹⁷

Pro měření inovačního procesu můžeme použít následující měřítka:

- procento prodejů nových výrobků
- procento prodejů zákonem chráněných výrobků
- uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí nebo uvedení nového výrobku na trh v porovnání s plánem
- možnosti výrobního procesu
- doba vývoje nové generace výrobků¹⁸ - čas potřebný na inovační proces a prodej produktu do doby, kdy zisk z prodeje výrobku pokryje náklady na vývoj.¹⁹

Provozní proces umožňuje krátkodobé vytváření hodnoty. Zahrnuje „*Výrobu a logistiku*“ a „*Marketing a prodej*“. Provozní proces začíná, když podnik obdrží objednávku od zákazníka a končí v případě, kdy je objednávka zákazníka vyřízena a zboží odesláno. Bartoš ve svých skriptech ale uvádí několik možných začátků i konců cyklu.

Kromě okamžiku přijetí objednávky od zákazníka, můžeme provozní proces měřit až od chvíle, kdy je objednávka zařazena do výroby nebo jsou pro výrobu objednány suroviny. Konec cyklu lze měřit od okamžiku, kdy je produkt podle objednávky

¹⁷ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku.*, s. 91

¹⁸ *tamtéž*, s. 92

¹⁹ SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy.*, s. 56

vyroben, objednané zboží je připraveno k odeslání nebo je zboží odesláno a poslední možnost – objednané zboží je přijato zákazníkem.

Pro měření provozního procesu můžeme využít následující měřítka:

- Kvalita provozního procesu
- Náklady na proces
- Produktivita procesu²⁰

Poprodejní servis je poslední součástí hodnotového řetězce BSC a zahrnuje záruční opravy, zpracování plateb, školení a podporu, reklamace a stížnosti.

Pro poprodejní servis můžeme použít tyto metriky:

- čas k vyřešení problému (vyřízení požadavku zákazníka)
- náklady na zdroje k vyřešení problému (průměrná cena opravy)
- kvalita určující jak dobře byly reklamace zákazníků vyřízeny (počet vyřešených reklamací)²¹

1.2.7 Perspektiva „Učení se a růst“

Kaplan s Nortonom pokládají pro tuto perspektivu následující otázku: *„Jak si udržíme schopnost měnit se a zlepšovat, abychom naplnili naši vizi?“*

Tato perspektiva se zaměřuje na zaměstnance, jejich schopnosti, znalosti a na systémy. Předcházející perspektivy většinou umožní odhalit velké rozdíly mezi současnými schopnosti lidí a systémů a tím, co budeme vyžadovat, aby se výkonnost podniku zlepšila. Z tohoto důvodu je nutné, aby podnik investoval do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, do zdokonalování svých systémů a procesů.²²

²⁰ tamtéž, s. 58-60

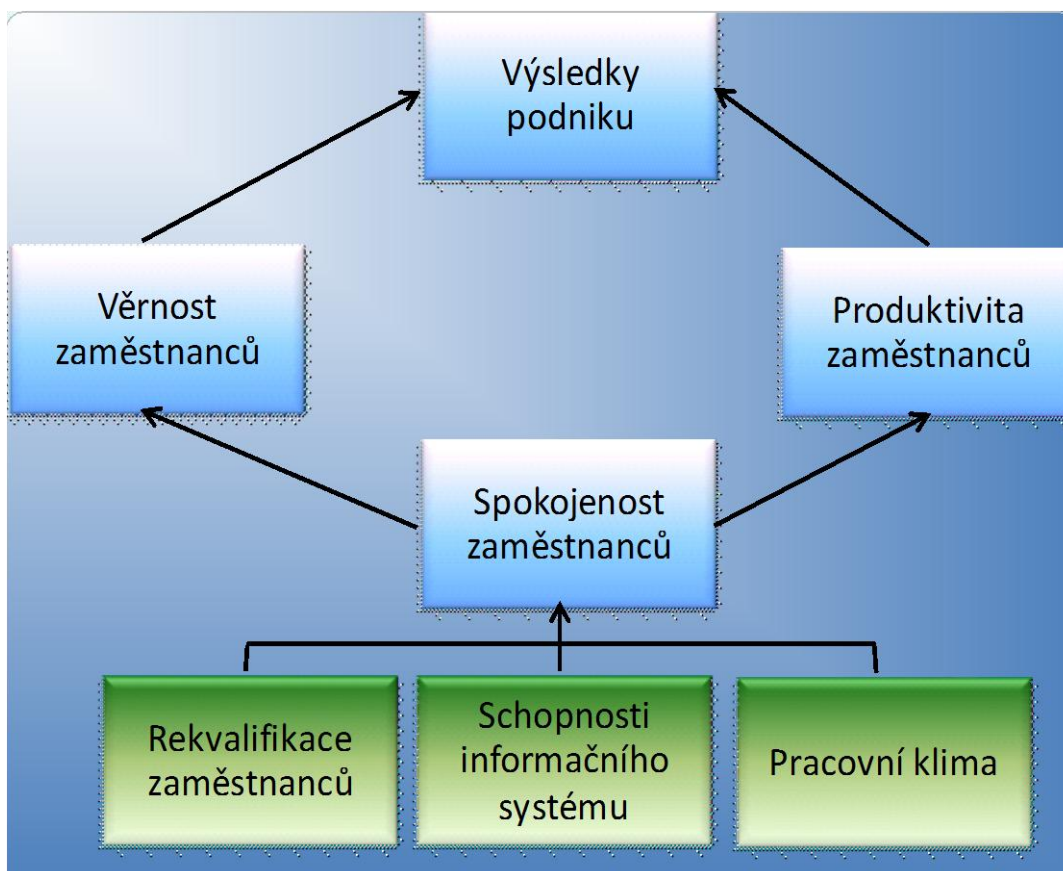
²¹ www.bscdesigner.com

²² , R. S., NORTON, D. P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku., s. 20, 35

Tato oblast se skládá z těchto částí: schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému a motivace, delegování pravomocí, angažovanost zaměstnanců.

Pro měření rozvojové oblasti můžeme použít tyto ukazatele:

- spokojenost zaměstnanců
- věrnost zaměstnanců
- produktivitu zaměstnanců



Obr. 6: Rámec měření učení se a růstu

Zdroj: vlastní zpracování

Nejdůležitějším ukazatelem je podobně jako v zákaznické perspektivě spokojenost. V tomto případě spokojenost zaměstnanců, která závisí na třech hybných silách: rekvalifikace, schopnosti informačního systému a pracovní klima. Tyto faktory pomáhají zvyšovat spokojenost zaměstnanců. A pokud jsou zaměstnanci spokojeni, jsou rádi, že mohou pracovat právě pro nás a jsou nám věrní. Proč by odcházeli jinam, když

k tomu nemají důvod. Spokojený zaměstnanec je i ochotný podávat vyšší výkon, protože má motivaci a chuť do práce. Tohle celé pak vede k tomu, že podnik dosahuje skvělých výsledků v oblasti učení se a růstu.

1.3 Strategická mapa

Strategická mapa graficky znázorňuje stanovené strategické cíle jednotlivých perspektiv. Znázorňuje zároveň jejich provázanost a kombinaci. Tímto je tedy vyjádřena celá strategie podniku a to, jakým způsobem podnik vytváří hodnotu.

Grasseová ve své knize definuje strategickou mapu následovně: *„Strategická mapa nám tedy znázorňuje řetězec příčin a důsledků (následků) tím, že zohledňuje vzájemnou závislost mezi cíli, jelikož naprosto nezávislé cíle, jejichž dosažení nemá jakýkoliv vliv na cíle jiné, je stěží myslitelné.“*²³

Postup pro vytvoření strategické mapy je podobný jako při tvorbě BSC. Nejdříve stanovíme finanční strategické cíle – krátkodobé pro růst produktivity a dlouhodobé pro růst příjmů. Aby bylo dosaženo finančních cílů, musí podnik nabídnout zákazníkům nějakou hodnotu svých výrobků či služeb. Čím je tvořena hodnota pro zákazníka, jsem popsala již v podkapitole Perspektiva „Zákazníci a trh“. Tato hodnota musí být větší než cena, kterou je ochoten zákazník zaplatit. Máme tedy stanovené finanční cíle a zákaznické cíle. Aby byly splněny zákaznické cíle, musí mít podnik dokonalé interní procesy. A k dosažení takových interních procesů jsou potřebné lidské zdroje, jejich schopnosti, znalosti a informační systémy.²⁴

²³ GRASSEOVÁ, M. A KOL. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení., s. 109

²⁴ www.ict-123.com

1.4 Implementace manažerského programu BSC

Samotnou implementaci lze rozdělit do základních fází neboli etap. Například Bartoš, který vychází z knihy *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku* autorů Kaplana a Nortona, uvádí dvě základní etapy:

1. Budování základního BSC – strategického systému
2. Využití základního BSC jako rámce pro tvorbu nového systému strategického řízení²⁵

Jiné rozdělení uvádí Grasseová, která implementaci dělí na tři etapy. Obsahově se ale od výše uvedeného dělení nijak neliší. Jednotlivé etapy se pak dále skládají z dílčích kroků.²⁶ Rozdělení implementace do etap a pak samotná návaznost jednotlivých kroků záleží spíše čistě na každém autorovi.

V prvním kroku by mělo být definováno, co by měla implementace podniku přinést. Měly by tedy být stanoveny cíle BSC a měl by být dán účel zavedení BSC. S těmito základními faktory by mělo být seznámeno vedení a jednotliví vrcholoví manažeři by se pak měli společně shodnout.

Jakmile je dosaženo shody, je možné přistoupit k druhému kroku, a to: určení vedoucího projektu a implementačního týmu. Vedoucí projektu bude komunikovat s top managementem, bude nést odpovědnost za průběh zavádění metody BSC nebo bude řešit případné problémy. Implementační tým by měl být složen z členů vrcholového vedení – vrcholových manažerů nejlépe z každé oblasti, např. finanční manažer, manažer servisu apod. Tímto by mělo být zaručeno, že s implementací budou propojeni všichni zaměstnanci. Důležitou podmínkou je i proškolení implementačního týmu např. odborníky z vysokých škol nebo odbornou firmou.

²⁵ SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy.*, s. 132

²⁶ GRASSEOVÁ, M. A KOL. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.*, s. 125

Jako další krok lze zařadit výběr správné strategické jednotky, pro kterou bude BSC tvořena. Takovou jednotkou může být jak celý podnik, tak jednotlivá divize. Důležité ale je, aby se vždy vycházelo ze strategie a vize. Pokud bude zavedená metoda v dané divizi úspěšná, je možné ji rozšířit postupně na celý podnik.

Následuje příprava dokumentace, která zahrnuje dokumenty o vizi a strategii vybrané strategické jednotky. Je nutné mít informace o odvětví a oboru, o konkurenci, trhu, zákaznících nebo technologiích. Takto připravenou dokumentaci obdrží každý člen implementačního týmu a po prostudování následuje diskuze s vedoucím týmu. Výstupem by měly být návrhy strategických ukazatelů všech perspektiv, ze kterých je pak vytvořen seznam a hodnocení cílů.

Pro podnik je důležité stanovit pro každou perspektivu tři nebo čtyři strategické cíle. Vzájemné vztahy a návaznosti cílů se graficky vyjádří pomocí strategické mapy.

Výběr ukazatelů je dalším krokem. Každý cíl by měl mít dva nebo tři ukazatele, které nejlépe daný cíl vyjadřují. Než je přistoupeno k dalšímu kroku, měl by se s vedením podniku projednat dosavadní průběh, odsouhlasit nebo případně odstranit nedostatky. Teprve tehdy je možné přistoupit k určení strategických akcí. Tedy akcí, které povedou k dosažení strategických cílů.²⁷

1.4.1 Výhody a nevýhody BSC

Metoda Balanced Scorecard má své výhody, ale i nevýhody. Výhody nebo přínosy, chceme-li, daleko převažují. To dokazuje i skutečnost, že koncept Balanced Scorecard byl už zaveden v mnoha podnicích na celém světě.

²⁷ SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. Rozbor výkonnosti firmy., s. 132 – 145, GRASSEOVÁ, M. A KOL. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení., s. 126 – 131, MATISOVÁ, M. Návrh implementace Balanced Scorecard v podmínkách ČD, a.s., s. 19 - 21

Mezi výhody patří například následující:

- Zlepšení kvality řízení – komunikace cílů jak vertikálně, tak horizontálně
- Zlepšení komunikace, sdílení informací
- Aktivně zapojuje zaměstnance – jsou propojeni se strategií a strategickými cíly
- Podpora týmové práce
- Realizace stanovených cílů

Nevýhody:

- zaměstnanci budou systém BSC ignorovat, čímž nebudou ani správně plněny měřitelné cíle
- nedostatečná podpora top managementu²⁸

1.4.2 Překážky zavedení BSC

Samotná implementace metody BSC je spojena s možnými bariérami, které mohou tento proces ztížit. I přesto, že je koncept BSC velmi jednoduchý, jeho zavedení představuje náročný úkol. Samozřejmě každý podnik se při zavedení systému BSC potýká s jinými překážkami, ale mezi ty základní obecné bariéry patří následující:

- Neexistuje jednotný názor na převedení vize a strategie do konkrétních akcí
- Strategie není vertikálně propojena
- Strategie není propojena s alokací zdrojů
- Nedostatečná zpětná vazba týkající se způsobu a funkčnosti zavádění strategie²⁹

²⁸ www.krajciovka.sk, www.analyzujaproved.cz

²⁹ www.krajciovka.sk, SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. Rozbor výkonnosti firmy., s. 91 - 96

2 Představení společnosti

2.1 Základní informace

Obchodní název:	COFELY a. s.
Právní forma:	Akciová společnost
Sídlo společnosti:	Lhotecká 793/3, 143 00 Praha
Identifikační číslo:	261 21 603
Jediný akcionář:	GDF SUEZ ENERGIE SERVICES, S.A. Puteaux, Place des Degrés 1, 928 00 Francouzská republika
Datum vzniku:	1. listopadu 1999
Zápis v obchodním rejstříku:	Městský soud v Praze Spisová značka oddíl B, vložka 6192
Základní kapitál:	80 000 000 Kč, splaceno 100%



Obr. 7: Logo

Zdroj: www.cofely.cz

2.2 Předmět podnikání

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, obory činnosti
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů
- Výroba, instalace, opravy elektronických zařízení
- Montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení
- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Projektová činnost ve výstavbě³⁰

2.3 Profil společnosti

Energetická společnost Cofely a. s. vznikla 1. srpna 2012 spojením společností FABRICOM CZ a. s. a SPECTRUM, spol. s r. o. Cofely navazuje na dlouhodobé působení těchto energetických a elektromontážních společností v České republice. Cofely a. s. je součástí francouzského koncernu GDF SUEZ, který je celosvětovou jedničkou v oblasti technické infrastruktury.

Cofely a. s. je společnost, která nabízí komplexní úsporná energetická řešení šetrná k životnímu prostředí. Společnost v rámci České republiky zaměstnává téměř 400 zaměstnanců a dosahuje obrát v hodnotě 1,5 miliardy Kč. Nabízí projektové a energetické poradenství, elektroinstalace v průmyslu a energetice, technologie inteligentních budov, realizaci investičních celků, výrobu a dodávání energie z obnovitelných zdrojů, inženýring, automatizace a technický facility management.

³⁰ www.justice.cz

2.4 Vznik společnosti Cofely a. s.

Společnost Cofely a. s. je dceřinnou společností francouzského energetického gigantu GDF SUEZ. Cofely vznikla fúzí sloučením energetických společností Fabricom a Spectrum, které obě spadaly pod výše uvedený koncern GDF SUEZ a donedávna působily samostatně. Důvodem fúze těchto dvou společností bylo sjednocení aktivit koncernu v oblasti energetiky v České republice. V rámci fúze došlo i ke změně obchodního názvu společnosti na COFELY a. s. Jak uvádí Ing. Vladimír Říha, generální ředitel Cofely a. s.: *„Vedle sjednocení interních procesů je výhodou vystupování pod jednou značkou. Dříve nebylo automaticky zřejmé, že patří obě firmy pod jednu „střechu“. Díky fúzi vzniklo komplexní portfolio služeb a technologií, což již nyní řadí Cofely mezi významné energetické hráče na českém trhu.“*³¹

Své zastoupení v Česku má Cofely ve městech: Praha - centrála, Brno – projekce, Jičín, Liberec, Milevsko a Vyškov. Cofely a. s. i její další sesterské společnosti, nacházející se ve více než 25 zemích, jsou součástí energetické divize Energy Services v rámci GDF SUEZ.

2.5 Profil mateřské společnosti GDF SUEZ

Koncern GDF SUEZ zakládá své aktivity (elektřina, zemní plyn a služby) založené na modelu udržitelného rozvoje a vyrovnává se tak s energetickými a ekologickými výzvami dneška: naplňováním energetických potřeb, zajištění bezpečnosti dodávek, boj proti klimatickým změnám a maximalizace využití obnovitelných zdrojů.

Skupina poskytuje vysoce efektivní a inovativní řešení pro jednotlivce, města a podniky spoléháním se na diverzifikované dodávky zemního plynu, flexibilní a nízké emise energie stejně jako na jedinečné znalosti ve čtyřech klíčových oblastech: zkapalněný zemní plyn, energetické služby, nezávislá produkce energie a ekologické služby.³²

³¹ www.allforpower.cz

³² www.gdfsuez.com

2.6 Profil korporace Cofely

Cofely je korporací, která je jedničkou na evropském trhu v oblasti energetických služeb. Zabývá se klimatickými jednotkami, požární ochrannou, průmyslovou údržbou, elektrickými instalacemi a integrovanými systémy, navrhuje a provozuje městské vytápění a chladicí sítě a v neposlední řadě se specializuje na energetické služby.

Cofely působí ve více než 25 zemích, celosvětově zaměstnává 77 000 zaměstnanců. Má 130 000 veřejných i soukromých klientů a roční obrat 14 miliard EUR.³³

2.7 Poslání, vize a hodnoty společnosti Cofely a. s.

Jasná formulace poslání, vize a hodnot je pro každý podnik důležitá, protože usnadňuje představu o dlouhodobých cílech, o tom, jakým směrem se podnik chce ubírat, smyslu existence podniku.

Poslání

Posláním společnosti jsou komplexní energetická řešení; energetická efektivita, energetický mix a chytré služby; naplňování potřeb zákazníků.

Vize

„Smyslem Cofely je poskytovat široké spektrum komplexních energetických řešení. V tomto duchu chceme pokračovat v rozšiřování portfolia a plánovaných akvizicích. Kromě technického facility managementu je naší prioritou vytvoření nabídky energetických auditů pro regionální státní správu, včetně aktivit v teplárenství s komplexní nabídkou kogeneračních řešení. Za pět let bychom se rádi viděli mezi nejvýznamnějšími energetickými subjekty v České republice.“³⁴

³³ www.cofely-gdfsuez.com

³⁴ www.allforpower.cz

Hodnoty

- Náročnost
- Oddanost
- Smělost
- Soudržnost³⁵

2.8 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je velmi rozsáhlá, proto bude popsána zkráceně a v následujícím obrázku uvádím pouze první tři úrovně.

Na vrcholu struktury a v čele společnosti stojí generální ředitel, který má k dispozici asistentku a oddělení pro lidské zdroje a oddělení pro kvalitu, životní prostředí a BOZP. Právní služby jsou zajišťovány externí firmou. Společnost se dále dělí na tři divize a každá z nich má svého ředitele.

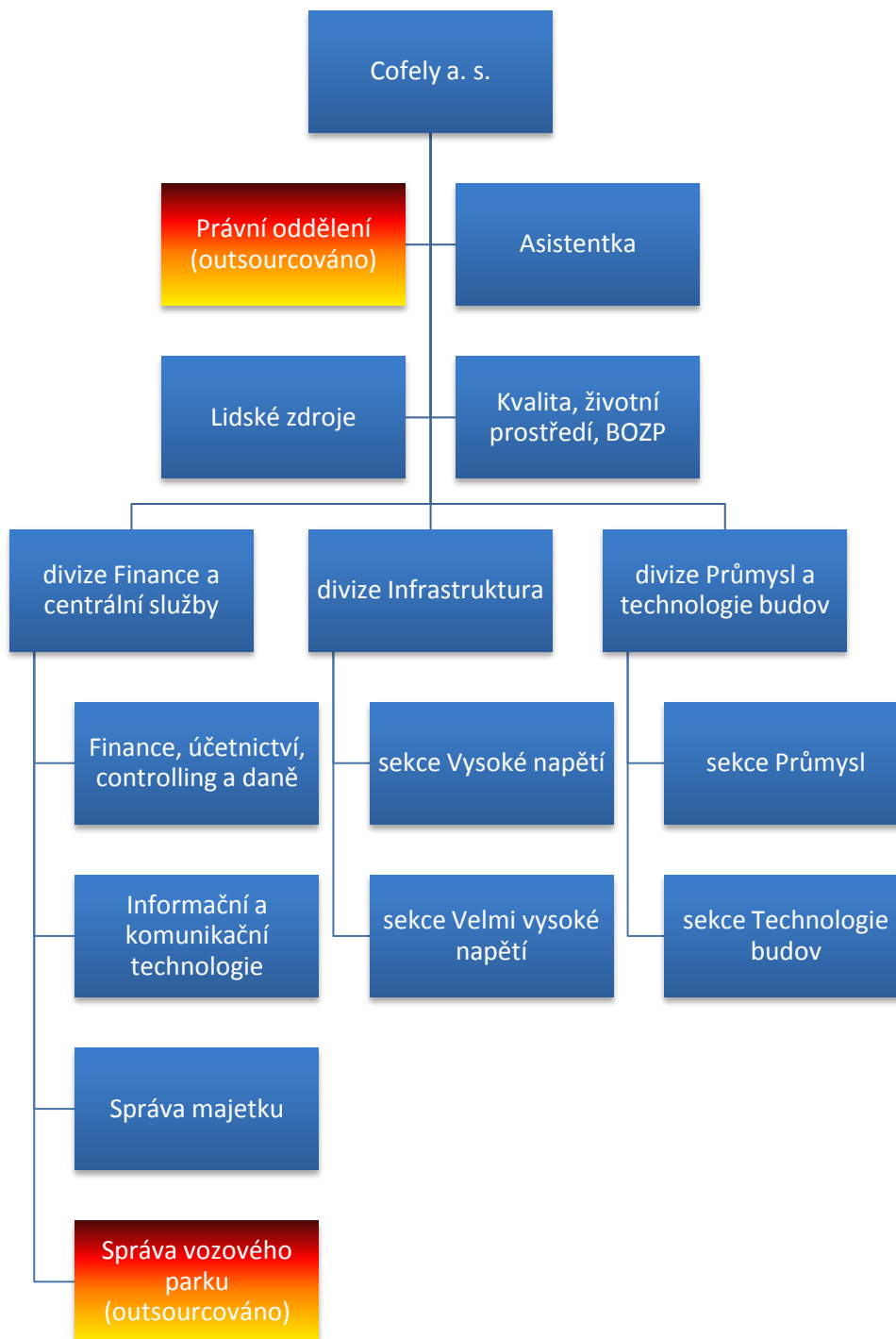
Divize **Finance a centrální služby** se dále dělí do tří oddělení, kterými jsou *Finance, účetnictví, controlling a daně, Informační a komunikační technologie, Správa majetku a Správa vozového parku* zajišťovaná externí firmou.

Divize **Infrastruktura** se skládá ze dvou sekcí, a to *Vysoké napětí a Velmi vysoké napětí*. Sekce Vysoké napětí zahrnuje oddělení: *Výstavba elektrických sítí a trafostanic, Elektrické stanice, Budovy a průmysl – elektro, Servis sítí, Projekce, Dílenská výroba, Lokální nákup a sklady*. Sekce Velmi vysoké napětí se skládá z oddělení: *Výstavba vrchního oddělení, Rozvodny ZVN, Projekce a engineering, Servis*.

Poslední z divizí, **Průmysl a technologie budov** se dělí také na dvě sekce, a to *Průmysl a Technologie budov*. Pod první z uvedených sekcí patří oddělení: *Elektrovýroba rozvaděčů, Průmyslová automatizace a Zámečnická výroba*. Druhá sekce zahrnuje

³⁵ www.cofely.cz

Obchodní oddělení, Silnoproudé a slaboproudé technologie, Servis, Projekce, Lokální nákup a sklady.



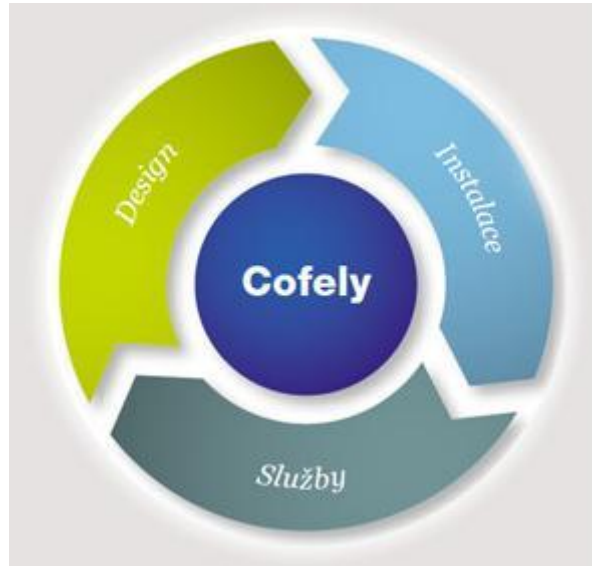
Obr. 8: Organizační struktura Cofely a.s.

Zdroj: www.cofely.cz, vlastní zpracování³⁶

³⁶ Cofely a.s.

2.9 Nabídka služeb

Cílem společnosti je nabízet integrované, inovativní a na míru šité služby se zaručenými výsledky. Společnost Cofely a. s. v rámci svých divizí nabízí následující služby.



Obr. 9: Nabídka služeb

Zdroj: www.cofely.cz

Design

- projektové a energetické poradenství
- inženýring
- automatizace
- systémová integrace
- investiční celky
- projektové řízení

Služby

- řešení vedoucí k úspoře energie
- servis a údržba zařízení
- kogenerace
- oblastní topné a chladicí sítě
- technický facility management

Instalace

- instalace a montáž elektrických rozvodů
- investiční celky
- HVAC (rating, ventilation, airconditioning and cooling)
- systémová integrace³⁷

³⁷ tamtéž

3 Analýza společnosti

3.1 SLEPT Analýza

Sociální faktory

V současnosti se klade důraz na energetickou úspornost a ekologičnost budov. Důvodem je to, že v posledních letech došlo k růstu těchto cen. Vyjímkou není ani letošní rok, ve kterém se zdražila elektřina, plyn i voda.³⁸ Úspornost mohou zajistit právě nové systémy vytápění, větrání, chlazení budov nebo regulace osvětlení. Trendem je tedy výstavba nízkoenergetických neboli pasivních budov.

Dalším pozitivem pro firmu je zvýšení poptávky po zabezpečovacích zařízeních, alarmech a kamerových systémech. K růstu poptávky došlo po lednové amnestii, po které se zvýšila trestná činnost, z nichž převažuje právě majetková trestná činnost. Lidé a firmy se v současnosti více zajímají o možnosti a ceny zabezpečení jejich majetku.³⁹

Ekonomické faktory

Česká ekonomika se v minulém roce nacházela v recesi a v letošním roce by se ekonomická aktivita měla pozvolna oživovat. Hlavními faktory v rámci ekonomického prostředí, které ovlivňují podnikání společnosti, jsou:

- inflace: aktuální míra inflace se pohybuje na 1,7 %. Oproti lednu inflace zpomalila o 0,2 %. I přes zpomalení inflace způsobila zvýšení cen zemního plynu o 2,1 %, elektřiny o 3,3 % a tepla a teplé vody o 4,5 %. Meziměsíčně vzrostly také ceny pohonných hmot o 2,3 %.
- nezaměstnanost: aktuální míra nezaměstnanosti je 8 %. Jedná se o nový ukazatel, který porovnává počet uchazečů o zaměstnání ve věku 15 – 64 let ke

³⁸ www.finance.cz

³⁹ www.denik.cz

všem obyvatelům v tomto věku. Na konci ledna 2013 bylo v ČR 585 809 nezaměstnaných, což je o 51 720 lidí bez práce více, než tomu bylo na konci ledna minulého roku.

- průměrná mzda: za rok 2012 činila průměrná mzda 25 101 Kč. Meziroční přírůstek činil 665 Kč (2,7 %).⁴⁰
- vývoj cen energií: očekává se, že ceny za elektrickou energii se v letošním roce průměrně zvýší o 3,38 % po započtení DPH i ekologické daně z elektřiny u dominantních dodavatelů. Ani plyn se letos nevyhne zvyšování cen. Očekává se, že v roce 2013 má dojít ke zvýšení v průměru o 3 – 3,2 %, a to v důvodu, že došlo ke zvýšení DPH, distribučních poplatků i cen plynu. Zdražit by mělo letos i teplo, a to průměrně o 4,7 %.⁴¹
- DPH: od 1. 1. 2013 došlo ke zvýšení sazby daně z přidané hodnoty. Základní i snížená sazba se zvedly každá o 1 %, tedy na 21 % a 15 %. Tyto sazby jsou v plánu na období let 2013 – 2015, od roku 2016 má pak dojít ke sjednocení sazeb na 17,5 %. Toto sjednocení bylo původně plánováno již na letošní rok.⁴²

Legislativní faktory

Společnost nabízí své služby v oblastech, které vyžadují dodržování různých zákonů, norem a vyhlášek. Mezi důležité právní normy, které společnost ovlivňují, patří například následující:⁴³

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

⁴⁰ www.kurzy.cz

⁴¹ www.cenyenergie.cz

⁴² www.aktualne.cz

⁴³ www.tzb-info.cz

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- ČSN 73 0802 Požární bezpečnost staveb – nevýrobní objekty
- ČSN 33 2000 Elektrické instalace nízkého napětí
- ČSN 33 2000-5-559 Elektrické instalace budov
- ČSN EN 50470 Vybavení pro měření elektrické energie
- ČSN EN 61439 Rozvaděče nízkého napětí
- ČSN EN 12665 Světlo a osvětlení
- ČSN 36 0020 Sdružené osvětlení
- ČSN EN 15232 Energetická náročnost budov – Vliv automatizace, řízení a správy budov
- ČSN EN 15221 Facility management

Současné politické prostředí lze považovat za stabilní. Nehrozí zde žádné nenadále změny nebo převraty. Vliv na společnost má legislativa, která musí být dodržována.

Technologické faktory

Výzkum a vývoj nových technologií je pro společnost Cofely důležité sledovat. Společnost využívá nejmodernější technologie ve všech oblastech jejího působení, což je energetická infrastruktura, průmysl a technologie budov.

3.2 Porterova analýza

Stávající konkurence

Společnost se pohybuje v oblasti energetiky, elektroniky a elektrotechniky. V těchto oblastech působí, jak velké společnosti, tak střední firmy i drobní podnikatelé. Od konkurence se snaží Cofely a.s. odlišit rozšiřováním svého portfolia např. zařazením technického facility managementu nebo v nejbližší době službami v oblasti teplárenství.

Mezi konkurenty patří například:

- ELDIS spol. s r.o.
- Esa – TT, s.r.o.
- MOTERS.CZ s.r.o.
- SCHNEIDER ELECTRIC CZ, s.r.o.
- Aceso Praha, s.r.o.

Nová konkurence

V současné době není založení firmy zaručeno žádným úspěchem, a to v jakémkoliv oboru. Bariéry vstupu na trh tvoří jak ekonomické podmínky, vysoké finanční nároky, dodržování norem a právních předpisů, tak například velká konkurence. Výjimku tvoří ani český energetický a elektroinstalační trh. Navíc nová konkurence může ohrozit společnost Cofely a. s. pouze minimálně. Přestože Cofely vznikla teprve nedávno, za jejím vznikem stojí dvě společnosti, které působily na českém trhu přes dvacet let a za tu dobu si stačily svou pozici upevnit.

Dodavatelé

Společnost pocítila ze strany investorů a generálních dodavatelů, pro které pracuje, maximální tlak na snižování cen, při zachování potřebné kvality a dodržení smluvních podmínek.

Odběratelé

Společnost nabízí své služby průmyslovým podnikům, veřejnému i soukromému sektoru a technické infrastruktuře. Odběratelé společnosti jsou rozděleni do čtyř hlavních segmentů, které pak zahrnují další podskupiny. Vyjednávací síla odběratelů je ovlivněna mnoha aspekty. V posledních letech se vyjednávací síla odběratelů zvýšila a společnost pocítila tlak na snížení její ziskovosti.

Společnost Cofely a.s. se zaměřuje na tyto čtyři hlavní segmenty, do kterých pak patří uvedené podskupiny:

Tab. 1: Zákaznické segmenty

Průmysl	Veřejný sektor
<ul style="list-style-type: none"> • Elektrárny • Výroba automobilů a zpracovatelský průmysl • Továrny na výrobu nápojů a potravin • Chemické a petrochemické komplexy • Farmaceutické laboratoře • Maloobchod 	<ul style="list-style-type: none"> • Veřejná bytová výstavba • Školní zařízení a univerzitní kampusy • Nemocniční komplexy • Sportovní a kulturní zařízení • Muzea a divadla • Vládní budovy
Infrastruktura	Podnikatelská sféra
<ul style="list-style-type: none"> • Letiště • Železniční stanice • Autobusové a tramvajové trasy • Infrastruktura pro elektřinu a plyn • Veřejné osvětlení • Informační a komunikační systémy 	<ul style="list-style-type: none"> • Kancelářské budovy a obchodní centra • Nákupní galerie • Hotelové komplexy • Datová centra

Zdroj: www.cofely.cz, vlastní zpracování

Substituty výrobků a služeb

Oblast, ve které se společnost Cofely a.s. pohybuje, je sama o sobě specifická. Z toho důvodu si myslím, že substituty těchto služeb neexistují a ani nehrozí možnost jejich vzniku.

3.3 SWOT analýza

V následující tabulce jsou shrnuty silné a slabé stránky, které jsou vnitřními faktory podniku a příležitosti a hrozby, které ovlivňují podnik zvenku. Silné stránky a příležitosti jsou pozitivními faktory, slabé stránky a hrozby jsou faktory negativními.

Tab. 2: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • návaznost na dlouholetou působnost na trhu (Fabricom a Spectrum) • součást energetického koncernu GDF Suez • dobré a ve světě známé jméno • odborný pracovní tým • pravidelná školení zaměstnanců • využívání nových technologií • kvalitní služby • žádné dlouhodobé závazky • financování především vlastním kapitálem • žádné bankovní úvěry • bohatá nabídka benefitů pro zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> • vyšší hodnota krátkodobých pohledávek • klesající tržby • doba obratu pohledávek překračující průměr • náročnost na legislativu • neznalost spokojenosti obchodních partnerů • náročnost na technologie
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • vstup do oblasti teplárenství • získání nových obchodních partnerů • expanze do zahraničí • zlepšování kvality služeb a servisu • rozvoj telekomunikačních a informačních technologií • zajistit péči o významné obchodní partnery • hledat významné akvizice • účast na veletrhu AMPER • zvyšování produktivity 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoká míra konkurence • vstup nové konkurence • zvýšení vyjednávací síly odběratelů • tlak na snižování cen ze strany dodavatelů • snížení počtu zakázek • možné problémy s likviditou • špatná platební morálka obchodních partnerů • nedostatek kvalifikované pracovní síly • mzdový vývoj v zemi • zhoršení situace v energetice, stavebnictví

Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Finanční analýza

Součástí metody Balanced Scorecard jsou i tradiční finanční ukazatele. Finanční analýza má tedy za úkol posoudit finanční zdraví podniku. Její výsledky jsou pak důležité nejen pro podnik samotný, ale také například pro investory, věřitele nebo státní orgány. Finanční analýzu společnosti Cofely, a. s. budu hodnotit za období let 2008 – 2011. V době zpracování diplomové práce bohužel ještě nebyla k dispozici účetní závěrka za rok 2012, protože došlo ke změně data uzavírání účetních knih z důvodu již zmiňované fúze.

3.4.1 Analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Tab. 3: Vývoj vybraných položek aktiv (v tis. Kč)

Položka/Rok	2008	2009	2010	2011
Aktiva celkem	663 062	579 365	683 790	644 421
Dl. majetek	154 803	140 095	166 300	180 961
- nehmotný	2 137	780	768	904
- hmotný	136 873	123 297	120 101	115 558
- finanční	15 793	16 018	45 413	64 499
Oběžná aktiva	506 259	436 726	516 083	461 742
- zásoby	110 760	110 667	57 836	72 254
- dl. pohledávky	18 809	25 450	20 007	23 148
- kr. pohledávky	202 096	155 267	248 327	195 185
- kr. fin. maj.	169 996	145 342	189 913	171 155

Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle účetních výkazů COFELY a.s. za období 2008 – 2011

V rámci dlouhodobého majetku vzrostl ve sledovaném období především finanční majetek. V roce 2010 byl růst způsoben vkladem do dceřinné společnosti COFELY REN. V posledním roce byl růst této položky o 42 % způsoben dlouhodobou půjčkou. Změna v oběžných aktivech byla největší v roce 2010 oproti předchozímu roku, kdy došlo nárůstu o 18 %. I přesto, že téměř o polovinu klesla hodnota zásob, došlo ale k velkému růstu krátkodobých pohledávek a také peněz na bankovních účtech.

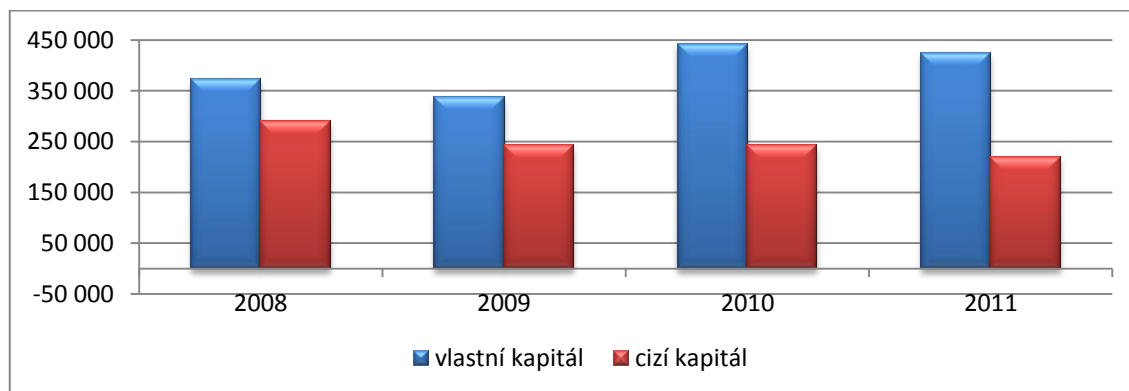
Tab. 4: Vývoj vybraných položek pasiv (v tis. Kč)

Položka/Rok	2008	2009	2010	2011
Pasiva celkem	663 062	579 365	683 790	644 421
Vlastní kapitál	372 708	337 309	441 592	424 033
- základní kapitál	80 000	80 000	80 000	80 000
- kapitálové fondy	136 823	118 357	218 357	183 332
- VH minulých let	116 710	116 710	122 188	126 868
- VH běž. úč. obd.	39 175	5 478	4 680	17 417
Cizí zdroje	290 310	242 019	242 198	220 158
- rezervy	10 121	12 652	60 910	53 274
- dlouh. závazky	2 788	0	0	0
- krát. závazky	222 401	229 367	181 288	166 884
- BÚ a výpomoci	55 000	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle účetních výkazů COFELY a.s. za období 2008 – 2011

Na straně pasiv došlo největší změně u vlastního kapitálu, a to v roce 2010, kdy došlo k růstu o 31 %. Bylo to způsobeno vkladem akcionáře do kapitálových fondů. Objem cizích zdrojů se během období snižoval, a to díky tomu, že se podařilo snižovat krátkodobé závazky především v podobě daňových závazků vůči státu a krátkodobých přijatých záloh. Jak je vidět z grafu níže, společnost využívá k financování podniku hlavně interní zdroje. Výhodou je například snížení finančního rizika podniku, naopak nevýhodou jsou vyšší náklady kapitálu.

Graf 1: Výše VK a CK v jednotlivých letech (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5: Vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč)

Položka/Rok	2008	2009	2010	2011
Výkony	1 043 459	933 476	1 218 530	914 865
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	1 024 177	909 342	1 245 086	901 426
Výkonová spotřeba	828 184	754 942	930 444	717 867
Přidaná hodnota	214 975	178 534	288 086	196 998
Osobní náklady	138 812	133 385	132 926	147 922
Odpisy	8 062	6 973	7 752	6 771
EBITDA	58 957	14 795	28 194	23 880
EBIT	50 895	7 822	20 442	17 109
Finanční VH	186	942	4 768	2 413
EBT	51 081	8 764	25 210	19 522
EAT	39 175	5 478	4 680	17 417

Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle účetních výkazů COFELY a.s. za období 2008 – 2011

Z výkazu zisku a ztráty můžeme vidět, že bezesporu nejúspěšnějším rokem byl pro společnost rok 2008 z hlediska objemu tržeb a tvorby zisku. V roce 2009 došlo k poklesu zisku po zdanění o 86 %, což bylo způsobeno očekávaným poklesem objemu zakázek od klíčových zákazníků. V následujícím roce 2010 se společnosti podařilo zvýšit výkony o 30 % a ve srovnání s předchozími roky si udržet dobrou úroveň přidané hodnoty. V posledním sledovaném roce došlo k poklesu výkonů o 25 %, což bylo způsobeno především zvýšenou aktivitou v oblasti výstavby solárních elektráren, která zvýšila obrát v roce 2010.

3.4.2 Ukazatelé rentability

Následující tabulka zobrazuje jednotlivé ukazatele rentability, které vypovídají o efektivnosti činnosti podniku.

Tab. 6: Ukazatelé rentability (v %)

Ukazatel/Rok	2008	2009	2010	2011
ROA – rentabilita celk. aktiv	7,68	1,35	2,99	2,65
ROE – rentabilita vl. kap.	10,51	1,62	1,06	4,11
ROCE – rentabilita invest. kap.	13,55	2,32	4,63	4,03
ROS – rentabilita tržeb	3,83	0,57	0,37	1,93

Zdroj: vlastní zpracování

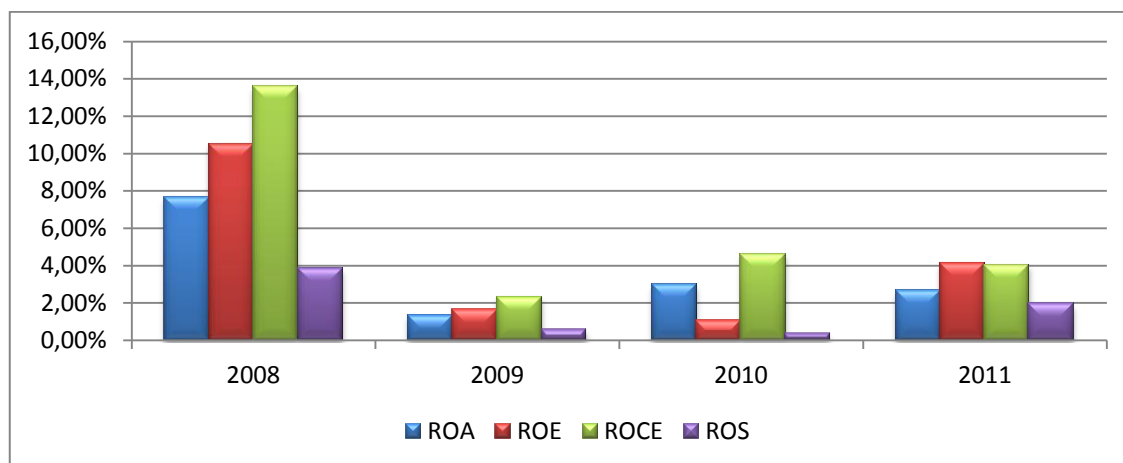
Rentabilita aktiv (ROA) vyjadřuje, jaká část zisku byla vygenerována z celkových aktiv, tedy kolik Kč zisku kryje 1 Kč celkových aktiv. Z tabulky je zřejmé, že nejméně úspěšným rokem byl pro společnost rok 2009, kdy došlo k poklesu provozního zisku o téměř 85 % oproti předchozímu roku a to mělo za následek i tak velký pokles rentability celkových aktiv. Mírné zlepšení lze pozorovat od roku 2010.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu firmy, tedy kolik Kč zisku přinese podniku 1 Kč vlastního kapitálu. Největší výnosnost byla v roce 2008. Poté došlo jako v předchozím případě k velkému skoku dolů, což bylo způsobeno velkým poklesem zisku po zdanění. V roce 2010 se výnosnost ještě více snížila z důvodu dalšího poklesu zisku po zdanění a navíc došlo k růstu vlastního kapitálu, což způsobí pokles rentability vlastního kapitálu. V posledním sledovaném roce se podařilo rentabilitu zvýšit díky růstu zisku a snížení vlastního kapitálu.

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE) měří výnosnost investovaného kapitálu od investorů i věřitelů. Tedy kolik Kč zisku podnik vyprodukuje na 1 Kč dlouhodobého kapitálu. Opět byl nejvýnosnějším rokem první sledovaný rok, kdy byla tato rentabilita nejvyšší. Poté následuje opět velký propad a v roce 2010 zvýšení o 2 %. Co se týče dlouhodobých závazků, se kterými se v tomto případě počítá také, měla firma dlouhodobé závazky pouze v roce 2008 v podobě závazků z obchodních vztahů a odloženého daňového závazku.

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb. Nejvyšší ziskovost je opět v prvním roce, poté má rentabilita klesající tendenci. Až v roce 2011 dochází k mírnému růstu.

Graf 2: Vývoj rentability v letech 2008 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování

3.4.3 Ukazatelé likvidity

Likvidita je schopnost firmy přeměnit majetek na peníze, ze kterých pak dokáže uhradit svoje závazky. V následující tabulce je vypočítána likvidita běžná, pohotová a okamžitá v jednotlivých letech.

Tab. 7: Ukazatelé likvidity (v %)

Ukazatel/Rok	2008	2009	2010	2011
Běžná	2,28	1,90	2,85	2,77
Pohotová	1,78	1,42	2,53	2,33
Okamžitá	0,76	0,63	1,05	1,03

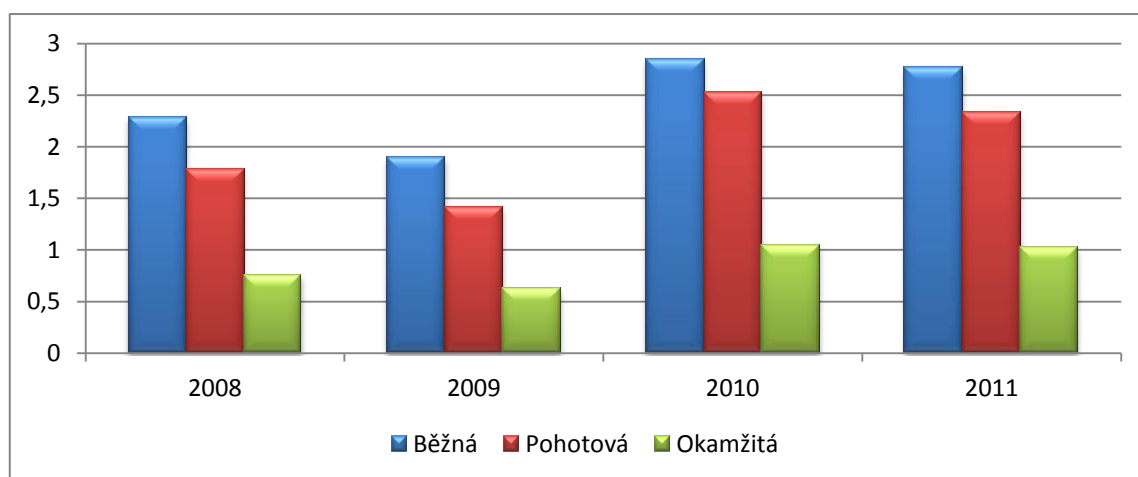
Zdroj: vlastní zpracování

Doporučené hodnoty u běžné likvidity jsou mezi 1,5 – 3,0. Ve sledovaných letech můžeme vidět, že vypočítané hodnoty se pohybují v tomto rozmezí. Můžeme tedy říci, že podnik byl schopen uhradit krátkodobé závazky ze svých oběžných aktiv.

Pohotová likvidita je téměř identická s beřnou likviditou, rozdíl je pouze v tom, že se zde vyloučí zásoby. Doporučené hodnoty této likvidity se pohybují v rozmezí 1 – 1,5. V tabulce vidíme, že hodnoty v letech 2008, 2010 a 2011 nadmerne prekraujı doporuene rozmezí. Je to z důvodu nadmerne výše krátkodobých pohledávek, coř negativně ovlivnuje podnik. Výjimkou je pouze rok 2009, kdy byla i výše krátkodobých pohledávek nejniřı.

Okamřita likvidita informuje o tom, zda je podnik schopen uhradit své závazky ihned. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 0,2 – 0,5. Vypoetena okamřita likvidita se v prvních dvou letech pohybuje lehce nad doporučeným rozmezím, v dalřıch dvou letech se hodnoty likvidity jeřte zvryřily. Podnik tedy nemá problémy s okamřitou uhradou krátkodobých závazků.

Graf 3: Vývoj likvidity v letech 2008 – 2011



Zdroj: vlastní zpracování

3.4.4 Ukazatelé aktivity

Prostřednictvím těchto ukazatelů zjistíme, jak efektivně podnik nakládá se svými finančními prostředky. Jednotlivé ukazatele aktivity zobrazuje následující tabulka.

Tab. 8: Ukazatelé aktivity

Ukazatel/Rok	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv	1,57	1,61	1,78	1,42
Obrat stálých aktiv	6,74	6,66	7,33	5,06
Obrat zásob	9,42	8,43	21,07	12,66
Doba obratu zásob	38,74	43,27	17,32	28,83
Doba obratu pohledávek	77,27	70,66	80,38	87,11
Doba obratu závazků	77,80	89,69	54,30	66,58

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel obratu celkových aktiv nám říká, kolikrát podnik obrátí svá aktiva v tržby. Doporučené hodnoty pro tento ukazatel jsou 1,6 – 3. Společnost obrátí svá aktiva v tržby 1,42 krát až 1,78 krát. Nejnižší hodnota je pak v posledním analyzovaném roce, a to 1,42. Ukazatelé obratu stálých aktiv by pak měly být vyšší než hodnoty obratu celkových aktiv. A to je v tomto případě splněno. Tento ukazatel nám říká, kolik Kč tržeb bylo vyprodukováno z 1 Kč stálých aktiv.

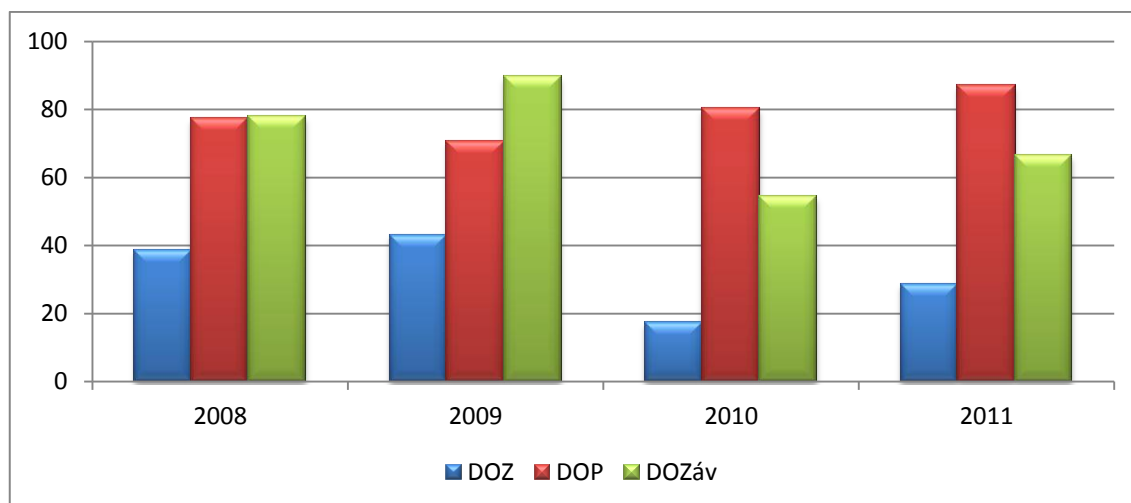
Hodnota obratu zásob by měla být co nejvyšší. Nejvyšší hodnotu vykazuje rok 2010, kdy společnost byla schopna přeměnit zásoby na tržby 21,07 krát. Naopak nejmenší obrat zásob byl v předchozím roce, kdy podnik přeměnil zásoby na tržby pouze 8,43 krát. Doba obratu zásob by měla být, na rozdíl od obratu zásob, co nejmenší a udává se ve dnech. Doba obratu zásob se ve sledovaném období pohybuje mezi 17,32 – 43,27 dny a tato informace nás informuje o tom, jak dlouho jsou uloženy zásoby na skladě od okamžiku nákupu po okamžik prodeje.

Ukazatel doby obratu pohledávek měří rychlost, s jakou společnost získá své pohledávky od odběratelů. Hodnota okolo 14 se považuje za výbornou, hodnota okolo

70 už za neuspokojivou. V tabulce vidíme, že se hodnoty pohybují nad hodnotou 70, což je velmi neuspokojivé a podnik tak potřebuje více zdrojů k financování svých pohledávek. Je to ale i způsobeno tím, v jakém oboru společnost působí. Většina zakázek se realizuje prostřednictvím obchodních úvěrů.

Ukazatel dobu obratu závazků informuje o tom, jak rychle dokáže společnost uhradit svoje závazky. Hodnoty tohoto ukazatele by se měly pohybovat výše než hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek. V prvních dvou letech se tato podmínka daří plnit, ovšem ve zbývajících dvou letech byla finanční rovnováha podniku narušena, protože je mezi dobou splatnosti pohledávek a dobou obratu závazků značný rozdíl. To může mít za následek, že by mohla mít společnost v budoucnu problém s likviditou, protože musí své závazky platit dříve, než dostává zapláceno od svých odběratelů.

Graf 4: Vývoj ukazatelů dob obratu (ve dnech)



Zdroj: vlastní zpracování

3.4.5 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti informují o úvěrovém zatížení podniku a hodnotí, v jakém rozsahu společnost využívá k financování cizí zdroje. V tabulce níže je přehled nejdůležitějších ukazatelů zadluženosti.

Tab. 9: Ukazatelé zadluženosti

Ukazatel/Rok	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost v %	43,78	41,77	35,42	34,16
Koeficient samofinancování v %	56,21	58,22	64,58	65,80
Úrokové krytí	152,58	21,01	80,03	0

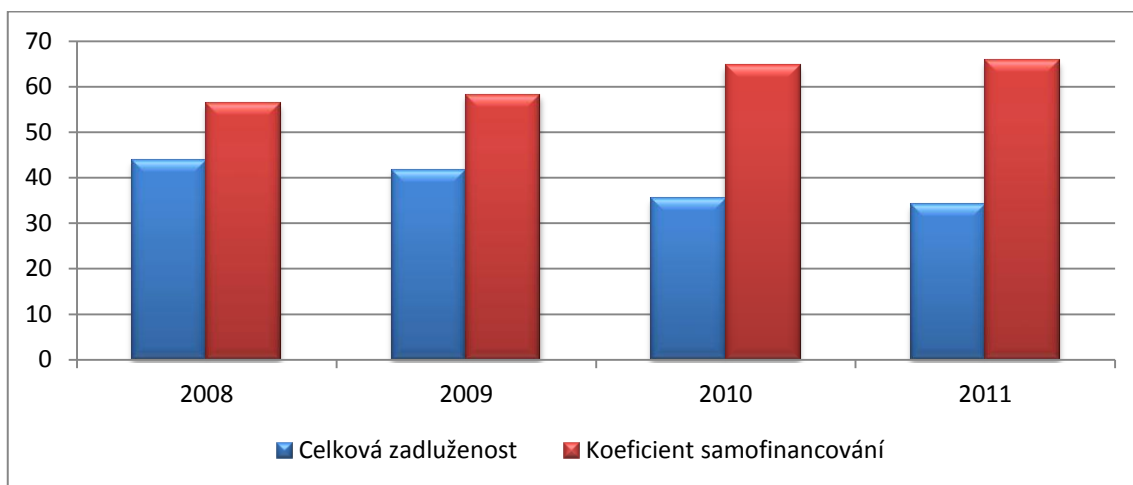
Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel celkové zadluženosti má v průběhu sledovaných let klesající tendenci, což je příznivé pro věřitele. Míra celkové zadluženosti by se měla pohybovat kolem 35 % a tato doporučená hodnota je překročena pouze v prvních dvou letech.

Koeficient samofinancování je opakem ukazatele celkové zadluženosti. Z tabulky můžeme vyčíst, že hodnoty se pohybují nad 40 % a z toho můžeme soudit příznivou finanční situaci pro podnik a také to, že vykazoval dostatečně velký zisk.

Úrokové krytí vyjadřuje schopnost podniku splácet úroky a doporučená hodnota je nad 8, kritická je pak hodnota 3. V období 2008 – 2010 se pohybují hodnoty vysoko nad doporučenou hodnotou, což značí, že má podnik vysokou finanční úroveň. Nejvyšší hodnotu vykazoval rok 2008, kdy byl podnik schopen nákladové úroky pokrýt svým ziskem před zdaněním a úroky 152 krát. V roce 2011 je hodnota 0, protože podnik v tomto roce neměl žádné nákladové úroky.

Graf 5: Vývoj zadluženosti (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

4 Návrh implementace konceptu Balanced Scorecard do společnosti Cofely a.s.

4.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Společnost Cofely a. s. pro Českou Republiku je velká firma. Implementace BSC, kterou bych chtěla navrhnout, se bude týkat podniku jako celku. Je velmi důležité, aby byl pilotní projekt podporován ze strany řídicího managementu. Dále je také důležité vytvoření projektového týmu tak, aby se do implementace zapojily všechny části organizační struktury podniku. Vzhledem k tomu, že proces tvorby konceptu Balanced Scorecard se neobejde bez několika tzv. workshopů, bylo by pro společnost vhodné vybrat si externího facilitátora, který bude odborně řídit diskuze a odpovídat za jejich průběh.

4.1.1 Časový harmonogram projektu

Vypracování časového harmonogramu před samotnou implementací konceptu Balanced Scorecard umožňuje společnosti mít přehled o jednotlivých aktivitách, jejich trvání a návaznosti. Já jsem zvolila potřebný čas pro přípravné aktivity – vytvoření projektového týmu a jeho školení a pro další aktivity tvořící implementaci, celkem 16 měsíců. Tak dlouhou dobu z toho důvodu, že společnost patří mezi velké podniky. Pro případ, že by došlo k neplánovanému zpoždění v důsledku potřeby delšího času na některou z aktivit nebo výskytu případných nedostatků, jsou do harmonogramu započítány 2 měsíce navíc.

Zahájení realizace první aktivity je stanovena na počátek měsíce srpna 2013 a ukončení poslední aktivity je předpokládáno na konci tohoto roku. Na únor 2015 je pak naplánováno zavedení konceptu.

Aktivity	Měsíc																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Vytvoření projektového týmu	■																	
Školení projektového týmu		■																
Sestavení časového harmonogramu		■																
Strategická analýza			■	■														
Vyjasnění strategie					■	■												
WORKSHOP 1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Stanovení strategických cílů							■	■										
Vytvoření strategické mapy								■										
Stanovení strategických měřítek								■	■									
Stanovení cílových hodnot									■									
Určení strategických akcí										■	■							
WORKSHOP 2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Plán rozšíření konceptu roll-out												■	■					
Integrace do systémového řízení													■	■	■			
WORKSHOP 3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Časová rezerva																		■

Obr. 10: Časový harmonogram

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 Zajištění komunikace a účasti

Strategie a strategické cíle nejsou záležitostí pouze vrcholové managementu. Aby byl koncept BSC co nejvíce přínosný, je důležité sdílet vizi a strategii podniku v celém podniku, tedy se všemi odděleními a zaměstnanci tak, aby strategii i způsobu dosažení strategických cílů rozuměli. Bylo by tedy vhodné uspořádat informační schůzku, prostřednictvím které by se zaměstnanci měli možnost seznámit s novým systémem řízení společnosti.

4.1.3 Projektový tým

Podnět k vytvoření a zavedení konceptu Balanced Scorecard vychází z vrcholového managementu. Ten by se měl shodnout na účelu i cílech tohoto projektu. Následně je

ale důležité určit vedoucího projektu a sestavit projektový tým. Vedoucí projektu by měl mít komplexní přehled o podniku, rozumí strategickým cílům a vizi a celkově zodpovídá za proces tvorby a implementace Balanced Scorecard. Vedoucím projektu by měla být osoba z vrcholného managementu. Pro společnost Cofely a.s. by měl být vedoucím projektu ředitel některé z divizí. Projektový tým by měl být složen z členů vrcholového managementu, navrhuji tedy také ředitele divizí a vedoucí projektu do něj může podle potřeby přidat externí nebo interní konzultanty.

Projektový tým by měl projít školením, na kterém bude seznámen o projektu Balanced Scorecard, jeho přínosech a rizicích a také o procesu implementace. V průběhu implementace by měly být pořádané pro projektový tým workshopy, které bude řídit externí facilitátor. Cílem workshopů je dosáhnout shody právě projednávaných problémů.

4.2 Vyjasnění strategie

Strategie společnosti dává odpověď na otázku, co potřebuje podnik udělat pro to, aby byla naplněna vize, poslání a hodnoty.

Poslání

Posláním společnosti jsou komplexní energetická řešení; energetická efektivita, energetický mix a chytré služby; naplňování potřeb zákazníků.

Vize

Vizí podniku je: *patřit mezi nejvýznamnější energetické subjekty v České Republice.*

4.3 Tvorba BSC

4.3.1 Stanovení strategických cílů

Základem každého modelu Balanced Scorecard je stanovení strategických cílů pro každou ze čtyř perspektiv. Cíle, které jsem navrhla, vycházejí z definované vize, poslání a strategie společnosti a také z provedených analýz a dostupných materiálů. Strategické

cíle by mělo stanovit vrcholové vedení. Já se v této práci pouze pokusím navrhnout strategické cíle pro společnost Cofely a.s. Pro každou perspektivu bude navrženy 3 – 4 strategické cíle.

Tab. 10: Strategické cíle finanční perspektivy

Strategický cíl	Popis cíle
Zvýšení hodnoty podniku a jeho dlouhodobého růstu	Jedná se o základní impuls, aby vlastníci setrvali v daném oboru podnikání. Cílem je vytvořit kladnou hodnotu EVA.
Zvýšení obratu	Jedná se o zvýšení tržeb za vlastní výrobky a služby, protože v posledních letech docházelo ke snižování této hodnoty.
Snížení nákladů	Jedná se o cíl, na který by se měla zaměřit i úspěšná firma. Tohoto cíle lze dosáhnout splněním cílů v ostatních perspektívách.
Zvýšení rentability VK	Zvýšení rentability může být dosaženo splněním cílů ve finanční perspektivě, které jsou podpořeny dalšími cíly.

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 11: Strategické cíle zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Popis cíle
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Zajistit pravidelné sledování spokojenosti zákazníků, zjišťovat jejich přání, požadavky a připomínky, aby byly naplněny jejich potřeby. Zaměřit se na rozvoj vztahů se zákazníky.
Akvizice nových zákazníků	Získání nových zákazníků/zakázek povede ke zvýšení tržního podílu.
Zvýšení tržního podílu	Zvýšení tohoto cíle bude zajištěno splněním ostatních cílů v zákaznické perspektivě.

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 12: Strategické cíle perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Popis cíle
Zvýšení efektivity služeb	Snahou je zvýšit produktivitu práce zaměstnanců, která povede k vyšší efektivity služeb.
Zlepšení procesu řízení pohledávek	Společnost má vyšší splatnost pohledávek než je průměrná doba. Cílem je tedy tuto hodnotu snížit, aby byla současně nižší nebo doba splatnosti závazků.
Rozšíření nabídky služeb	Rozšíření portfolia služeb pomůže získat nové obchodní partnery, zakázky.

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 13: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

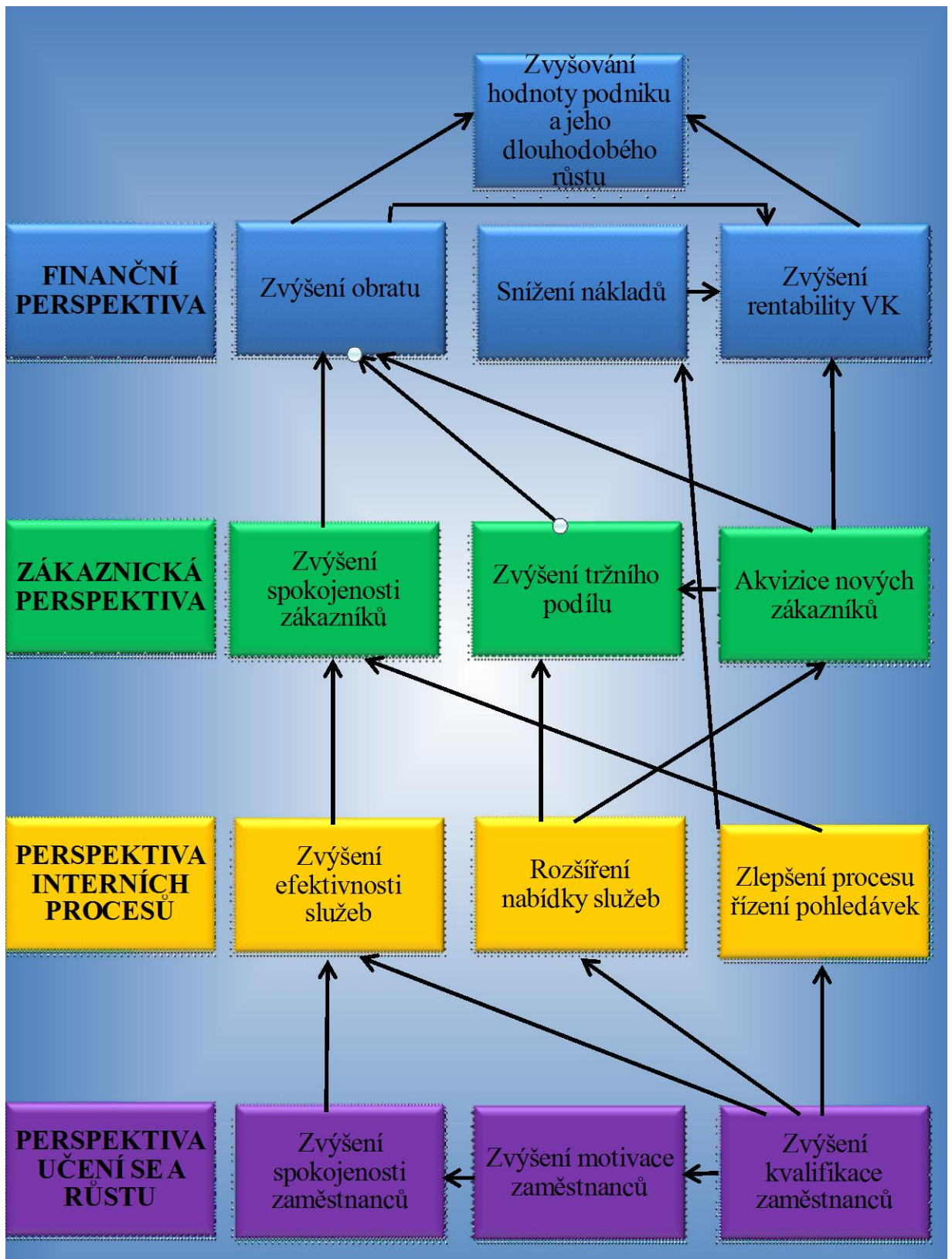
Strategický cíl	Popis cíle
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Spokojenost zaměstnanců je jedním z hlavních faktorů výkonnosti podniku. Jen spokojený zaměstnanec bude podniku přinášet nejlepší pracovní výsledky.
Zvýšení motivace zaměstnanců	Tento cíl zahrnuje vytvoření motivujícího pracovního prostředí, zajištění adekvátního finančního ohodnocení, možnosti benefitů apod.
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Zajištění přísunu odborných informací pro zaměstnance přispívá ke zvyšování jejich odborné úrovně i k rozvoji samotného podniku.

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Strategická mapa společnosti Cofely a.s.

Vytvoření strategické mapy umožní graficky znázornit vztah příčin a následků mezi jednotlivými strategickými cíly a zobrazí i vazby mezi jednotlivými cíly.

Já jsem pro společnost Cofely a.s. stanovila celkem 13 strategických cílů, jejichž vzájemné propojení je znázorněno na obrázku níže. Základním cílem v rámci finanční perspektivy je zajistit zvyšující se hodnotu podniku a jeho růst. Tento cíl bude podpořen dalšími určenými cíli v této perspektivě. Hlavním cílem zákaznické perspektivy je získání většího tržního podílu na trhu. Tento cíl i zbývající cíle zákaznické perspektivy a cíle finanční perspektivy zajistí splnění cílů v interních procesech. Nejnižší perspektiva zahrnuje zaměstnance, jejich spokojenost, motivaci a kvalifikaci a představuje základ pro perspektivu na vyšší úrovni, tedy perspektivu interních procesů.



Obr. 11: Strategická mapa společnosti Cofely a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3 Výběr strategických měřítek a hodnot

Jakmile jsou určeny strategické cíle a vytvořena strategická mapa, můžeme přejít k výběru strategických měřítek a současně cílových hodnot. Cílové hodnoty by měly být dosaženy v průběhu tří let. Výsledky měření daných cílů budou měřeny až od roku 2015, protože dokončení aktivit časového harmonogramu je naplánováno na konec roku předchozího.

Ke každému stanovenému cíli je uvedeno strategické měřítko, prostřednictvím kterého budeme daný cíl měřit. Dále je také uvedena současná hodnota za rok 2011 v případě, že byl daný cíl společností již měřen. Současné hodnoty nejsou uváděny za rok 2012 z důvodu, že v srpnu 2012 došlo teprve ke vzniku společnosti Cofely a.s. (fúzí sloučením) a v době zpracování této práce ještě nebyla k dispozici účetní závěrka za rok 2012.

Měřítko, současné a cílové hodnoty finanční perspektivy

Tab. 14: Strategická měřítko finanční perspektivy

Strategický cíl	Strategické měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení hodnoty podniku a jeho dlouhodobého růstu	EVA	tis. Kč	neměřeno	kladná
Zvýšení obratu	Tržby za zboží vlastních výrobků a služeb	tis. Kč	901 426	2 000 000
Snížení nákladů	Nákladovost výkonů (náklady/výkony)	%	22	19
Zvýšení rentability VK	ROE	%	4,11	5 – 7

Zdroj: vlastní zpracování

Zvýšení hodnoty podniku a jeho dlouhodobého růstu

První cíl finanční perspektivy je zaměřen na zvýšení hodnoty podniku a jeho růstu, protože tyto faktory patří k základním cílům finančního managementu. Pro tento cíl bude měřen pomocí ekonomicky přidané hodnoty (Economic Value Added), která patří v současnosti mezi významná hodnotová měřítka výkonnosti. Tato hodnota vyjadřuje zájem vlastníků a investorů. Kromě ekonomického zisku jsou zde zohledněny i náklady na vlastní kapitál a výše vloženého kapitálu. Společnost se měřením tohoto ukazatele nezabývá, proto jsem nestanovila konkrétní cílovou hodnotu, ale pro tyto účely bude dostačující, pokud bude hodnota kladná. Frekvenci měření je stanovena na 1x ročně.

Zvýšení obrátu

Společnost zaznamenala pokles tržeb z prodeje svých výrobků a služeb v letech 2009 a poté v 2011. V roce 2009 byl pokles tržeb důsledkem globální ekonomické krize, kdy došlo k poklesu zakázek například v IT službách, nebo průmyslových projektech. V roce 2010 se podařilo obrát zvýšit a to zejména díky výstavbě solárních elektráren. V posledním roce došlo opět k poklesu tržeb v důsledku tlaku na snižování ziskovosti zakázek ze strany zákazníků. Současná hodnota tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb je tedy stanovena z roku 2011, částkou 901 426 tis. Kč a cílová hodnota byla stanovena na částku 2 000 000 tis. Kč. Měření bude prováděno 1x ročně.

Snížení nákladů

Snižování nákladů je cíl, na který by neměla zapomínat ani úspěšná společnost. Pro měření tohoto cíle bude použito měřítko nákladovosti výkonů, jehož současná hodnota je 22 %. Cílová hodnota je stanovena na 19 % a měření bude společnost provádět 1x měsíčně.

Zvýšení rentability VK

Pro strategický cíl zvýšení rentability je zvolen ukazatel rentability vlastního kapitálu, který je jedním z klíčových ukazatelů hodnocení úspěšnosti podniku z pohledu vlastníků. Současná hodnota ROE je 4,11 % a cílová hodnota je stanovena dle úrokové míry dlouhodobých státních dluhopisů. Poslední aktuální predikce pro rok 2013 je 2,7 %. Kapitál vložený do podnikání by měl být zhodnocen vyšší mírou výnosnosti, proto jsem jako cílovou hodnotu stanovila 5 – 7 %. Frekvence měření je 1x ročně.

Měřítko, současné a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Tab. 15: Strategická měřítko zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Strategické měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Míra spokojenosti	%	neměřeno	95
Akvizice nových zákazníků	Počet nových zakázek ode dne fúze	počet	699	1 000
Zvýšení tržního podílu	Podíl z celkového obrátu trhu	%	-	10

Zdroj: vlastní zpracování

Zvýšení spokojenosti zákazníků

Spokojenost zákazníků je důležitým faktorem každé firmy. Spokojený zákazník, ať už s produkty nebo službami, zvyšuje tržby, stává se věrným a loajálním ke společnosti. Spokojenost lze podpořit kvalitními službami, budováním dlouhodobého vztahu se zákazníkem a péčí o stávající zákazníky. Spokojenost zákazníků nebyla společností měřena. Cílová hodnota je stanovena na 95 %. Frekvence měření je stanovena na 1x ročně.

Akvizice nových zákazníků

Získávání nových zákazníků, v případě analyzované společnosti, spíše nových zakázek, je důležitým faktorem, který napomůže splnění stanovených cílů finanční perspektivy. Tento cíl bude tedy měřen počtem získaných zakázek ode dne fúze (vzniku Cofely a.s.). Společnost měla zatím ode dne 1. 8. 2012 699 zakázek. Cílová hodnota je stanovena na 1 000 zakázek za rok.

Zvýšení tržního podílu

Důležitý cíl vedoucí k naplnění vize společnosti, kterou je patřit mezi nejvýznamnější energetické společnosti v České Republice. Cíl bude měřen podílem z celkového obratu trhu. Cílová hodnota do budoucna byla stanovena na 10 %. Cíl bude měřen 1x ročně.

Měřítko, současné a cílové hodnoty perspektivy interních procesů

Tab. 16: Strategická měřítko perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Strategické měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení efektivnosti služeb	Produktivita práce z přidané hodnoty (přidaná hodnota/ prům. počet zaměstnanců)	tis. Kč	642	650 - 730
Zlepšení procesu řízení pohledávek	Doba obratu pohledávek	počet dní	87,11	75
Rozšíření nabídky služeb	Tržby z prodeje nových výrobků a služeb/Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	%	neměřeno	20

Zdroj: vlastní zpracování

Zvýšení efektivity služeb

Úspěšnost tohoto cíle bude měřena produktivitou práce z přidané hodnoty. Tento ukazatel patří mezi nejnovější v rámci produktivity. Současná hodnota 642 tis. Kč na 1 zaměstnance. Pro stanovení cílové hodnoty jsem vycházela z vývoje produktivity práce z účetních přidaných hodnot za odvětví. Cílová hodnota se tedy pohybuje v rozmezí 650 – 730 tis. Kč na 1 zaměstnance. Frekvence měření je 1x měsíčně.

Zlepšení procesu řízení pohledávek

Tento cíl je důležitý z toho důvodu, že společnost zaznamenala zhoršení platební morálky svých odběratelů. Současná hodnota 87,11 dnů se pohybuje nad průměrnou dobou splatnosti pohledávek, která je v České Republice stanovena na 75 dnů. Tato hodnota byla tedy stanovena jako cílová. Frekvence měření je 1x ročně.

Rozšíření nabídky služeb

Rozšířením portfolia nabízených služeb může společnost získat nové zákazníky a také zvýšit svůj tržní podíl. Jelikož se jedná o energetickou společnost, souvisí tento cíl i s kvalifikací zaměstnanců a inovacemi. Jako strategické měřítko je zvolen podíl tržeb z nových výrobků a služeb z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Tento cíl nebyl měřen. Snahou je, aby nové služby představovaly alespoň 20 % podíl. Frekvence měření je stanovena na 1x ročně.

Měřítko, současné a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Tab. 17: Strategická měřítko perspektivy učení a růstu

Strategický cíl	Strategické měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Míra spokojenosti	%	90	95
Zvýšení motivace zaměstnanců	Průměrná mzda (Mzdové náklady/počet zaměstnanců/12)	Kč	38 468	40 000
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Počet školicích kurzů	počet	30	90

Zdroj: vlastní zpracování

Zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců je důležitým faktorem celého podniku a mělo by být snahou dosažení maximální spokojenosti. Společnost se zabývá zjišťováním spokojenosti svých zaměstnanců, kde k tomuto účelu využívá dotazník. Jako strategické měřítko je zvolena míra spokojenosti. Současná hodnota se pohybuje na hodnotě 90 % a jako cílová hodnota byla stanovena hodnota 95 %. Maximální spokojenosti, tedy 100 %, je nejspíše nereálné dosáhnout, protože vždy se najde zaměstnanec, který nebude s něčím spokojen.

Zvýšení motivace zaměstnanců

Jedná se o cíl, který podporuje zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Motivace, ať už finančním ohodnocením nebo různými benefity, dává chuť zaměstnancům podávat vyšší pracovní výkon, dělat svou práci lépe a tímto přispívat ke zvyšování hodnoty podniku. Největší motivací je dle mého názoru v současné době finanční ohodnocení. Současná hodnota průměrné měsíční mzdy činí 38 468 Kč. Průměrné mzdy v odvětvích, ve kterých se společnost pohybuje, jsou zhruba o 10 000 Kč nižší. Výjimku

tvoří oblast Informační a komunikační činnosti, kde se průměrná mzda pohybuje na částce 50 621 Kč.

Zvýšení kvalifikace zaměstnanců

Kvalifikace zaměstnanců je klíčovým faktorem, zvláště vzhledem k tomu, v jakém oboru se společnost pohybuje. Neustále měnící se technologie, inovace a nové informace z oboru jsou pro zaměstnance společnosti důležité, a pokud chce společnost držet krok s dobou a obstát před konkurencí, je nutné umožnit zaměstnancům získat tyto informace prostřednictvím školení nebo kurzů. Současně se nesmí zapomínat také na školení určené pro rozvoj schopností managementu. Současná hodnota je zhruba 30 školení/kurzů ročně. Cílová hodnota je navýšit počet školení/kurzů na 90 ročně, protože v důsledku fúze došlo ke zvýšení počtu zaměstnanců zhruba o polovinu.

4.3.4 Stanovení strategických akcí

Pokud jsou k jednotlivým strategickým cílům přidělena jejich měřítka, lze přistoupit k dalšímu kroku, kterým je stanovení strategických akcí ke každému cíli. Strategické akce musí být stanoveny tak, aby co nejvíce umožnily dosažení daného cíle.

Strategické akce finanční perspektivy

Tab. 18: Strategické akce finanční perspektivy

Strategický cíl	Strategická akce
Zvyšování hodnoty podniku a jeho dlouhodobého růstu	<ul style="list-style-type: none">• Zajištěno ostatními perspektivami
Zvýšení obratu	<ul style="list-style-type: none">• Zajištěno ostatními perspektivami
Snížení nákladů	<ul style="list-style-type: none">• Zajištěno ostatními perspektivami
Zvýšení rentability VK	<ul style="list-style-type: none">• Zajištěno ostatními perspektivami

Zdroj: vlastní zpracování

Pro dosažení strategických cílů v rámci finanční perspektivy není potřeba definovat strategické akce, protože těchto cílů bude dosaženo ostatními perspektivami a jejich

strategickými akcemi. Vzájemné vazby vedoucí k dosažení cílů této vrcholové perspektivy jsou znázorněny ve strategické mapě.

Strategické akce zákaznické perspektivy

Tab. 19: Strategické akce zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšení spokojenosti zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> • Pro určené manažery naplánovat kurz zaměřený na způsoby zvyšování spokojenosti zaměstnanců • Vytvořit dotazník určený obchodním partnerům společnosti • Zajistit péči o významné zákazníky • Zajištěno ostatními strategickými cíly
Zvýšení tržního podílu	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištěno ostatními strategickými cíly • Hledat významné akvizice
Akvizice nových zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištěno ostatními strategickými cíly • Vyhledávání veřejných zakázek • Získávání pozitivních referencí • Publikace na webu a odborných časopisech • Účast na veletrzích

Zdroj: vlastní zpracování

Zvýšení spokojenosti zákazníků

Pro zvýšení spokojenosti zákazníků lze podniknout různé akce. Jednou z těchto akcí je využití kurzů/školení zaměřených právě na oblast zvyšování spokojenosti. Prostřednictvím takového kurzu bude možné seznámit se se způsoby měření spokojenosti zákazníků, využívat tyto metody a lépe zpracovávat a vyhodnocovat výsledky. V neposlední řadě také pochopit přínosy využívání tohoto ukazatele pro zvyšování výkonnosti podniku. Takového školení by se mohl zúčastnit například manažer kvality nebo dle mého názoru i personalista. Personalista by mohl mít i na

starosti zpracování dotazníku spokojenosti zákazníků. Dotazník by byl k dispozici například alespoň na webových stránkách společnosti. Dotazník by obsahoval otázky zjišťující například: dojem ze společnosti jako takové, úroveň spolupráce, úroveň komunikace, přístup zaměstnanců společnosti, kvalita a rychlost služeb, řešení případných problémů nebo možnost pro další spolupráci. Péče o dlouhodobé nebo pro společnost významné zákazníky je také důležitý faktor. Takovým zákazníkům může například společnost nabídnout nadstandardní služby v podobě firemních prezentů nebo poukazů na relaxační pobyty. Možností je i poskytnutí slevy, pokud se společností uzavře obchodní partner opět kontrakt. Kromě tří navržených strategických akcí podpoří dosažení tohoto cíle i zvýšení efektivity služeb.

Zvýšení tržního podílu

Tržní podíl udává konkurenční pozici na trhu. Zvýšit tržní podíl společnost může právě vstupem do nového oboru, rozšířením svého portfolia služeb a tedy s tím spojeným získáním nových zákazníků. Samotná fúze sloučením dvou společností spadajících pod GDF SUEZ v jedinou, tedy společnost Cofely a.s., byla krokem k sjednocení a zvýšení tržního podílu na českém trhu. Další zvýšení podílu na trhu může být uskutečněno vyhledáváním možných významných akvizic na tuzemském trhu.

Akvizice nových zákazníků

Splnění tohoto cíle lze také zajistit několika možnými způsoby. Jedním z nich je aktivní vyhledávání veřejných zakázek a snažit se o jejich získání. Společnost na svých stránkách publikuje přehled svých referencí v podobě realizovaných projektů. Do budoucna doporučuji tento seznam aktualizovat a třeba i vytvořit prezentační video, které bude ke shlédnutí na webových stránkách. Další možnostmi jsou rozhovory v odborných časopisech nebo webových portálech jako je např. All for power a účast na veletrhu jako je například veletrh AMPER – Mezinárodní veletrh elektrotechniky, elektroniky, automatizace a komunikace pořádaný na brněnském výstavišti. Kromě uvedených akcí k tomuto cíli přispěje i vyšší spokojenost stávajících zákazníků a rozšíření nabídky služeb.

Strategické akce perspektivy interních procesů

Tab. 20: Strategické akce perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšení efektivity služeb	<ul style="list-style-type: none">• Zajistit pravidelná školení• Využívání nových technologií a inovací
Zlepšení procesu řízení pohledávek	<ul style="list-style-type: none">• Upomínkové řízení• Využívání skonta• Úroky z prodlení
Rozšíření nabídky služeb	<ul style="list-style-type: none">• Nabídka služeb v oblasti teplárenství

Zdroj: vlastní zpracování

Zvýšení efektivity služeb

Efektivnost služeb bude dosažena prostřednictvím proškolení zaměstnanců. V případě společnosti se jedná o zaměstnance, jako jsou elektromontéři, servisní technici, montéři v silnoproudu a slaboproudu. Důležitá je také stála informovanost o nových technologiích nebo inovacích v oboru.

Zlepšení procesu řízení pohledávek

Zlepšení procesu řízení pohledávek má za úkol snížení doby obratu pohledávek, který je u společnosti nad průměrem. Pomoci k dosažení tohoto cíle by mělo být vypracování postupu pro jednání se zákazníky, kteří překročili dobu splatnosti. V tomto případě by měla mít společnost vytvořený upomínkový systém. Nejdříve je možné upomínat prostřednictvím telefonického kontaktu nebo zasláním výzvy k zaplacení. Pokud ani tyto kroky nejsou účinné, je možné využít služeb externích inkasních agentur. Krajní možností je pak řešení soudní cestou. Pro zlepšení platební morálky zákazníků může být také využívání skonta při předčasném uhrazení pohledávky, případně pak úroky z prodlení za každý den překročení splatnosti pohledávky.

Rozšíření nabídky služeb

Současná nabídka služeb společnosti je složena z portfolia služeb a technologií zřizovaných společností. Nedávno se nabídka rozšířila právě o technický facility management, protože se výborně osvědčil v zahraničních společnostech Cofely. Společnost uvažuje o rozšíření portfolia služeb v oblasti českého teplárenství. Jedná se o akvizici nové teplárny. Této oblasti už se věnuje slovenská Cofely. Tato aktivita povede ke zvýšení obrátu, tržního podílu i tvorby hodnoty podniku.

Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Tab. 21: Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• Pravidelný průzkum spokojenosti• Firemní, sportovní nebo kulturní akce
Zvýšení motivace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• Zvýšit výkonnostní odměnu
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• Rozvoj vzdělávacího plánu• Podpora osobního rozvoje zaměstnance• Zpětná vazba školených zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Pro dosažení a zlepšování tohoto cíle by měl být v podniku pravidelně (1x ročně) prováděn průzkum spokojenosti pomocí dotazníkového šetření. Na základě jeho výsledků by pak měly být provedeny změny. Další možností je pořádání různých firemních, sportovních nebo kulturních akcí, které by stmelily pracovní kolektiv.

Zvýšení motivace zaměstnanců

Společnost má vytvořený bohatý seznam benefitů, kterými motivuje své zaměstnance. Mezi ně patří například příspěvek stravování formou stravenek, zkrácení týdenní

pracovní doby o 2,5 hod. nebo také přednostní nabídka volných pracovních míst zaměstnancům společnosti. Z tohoto důvodu navrhuji nastavit finanční ohodnocení tak, aby ještě více motivovala zaměstnance k lepším výkonům.

Zvýšení kvalifikace zaměstnanců

Společnost již klade důraz na vzdělávání svých zaměstnanců a má vypracovaný vzdělávací plán, který by se měla snažit stále rozvíjet. Měl by být podporován i osobní rozvoj jednotlivých zaměstnanců a zajištěna zpětná vazba od školených zaměstnanců, aby společnost věděla, zda a jaký mělo školení pro zaměstnance přínos.

4.4 Rozšíření – roll out

Při návrhu implementace konceptu Balanced Scorecard jsem uvažovala tuto implementaci na celý podnik. Pokud se ale společnost rozhodne opravdu zavést tento koncept, měla by si sama určit pilotní projekt. Pokud se pilotní projekt osvědčí a implementace konceptu BSC bude přínosná, je možné přistoupit k vertikálnímu rozšíření, tedy na jednotlivá oddělení. Ty si pak mohou strategické cíle upravit nebo doplnit podle potřeby. Můžeme tak postupovat až po vytvoření scorecards pro jednotlivé zaměstnance. V rámci horizontálního rozšíření jsou pak sladěny cíle a akce organizačních jednotek na stejné úrovni. Vzhledem k tomu, že se jedná o velkou společnost, která má několik organizačních úrovní, bude rozšíření trvat déle a bude jednat o složitější proces. Společnost zaměstnává v současné době 355 zaměstnanců, proto nebude jednoduché seznámit všechny pracovníky o probíhajících změnách. Důležité je dodržet pravidlo, aby cíle byly ve vzájemné návaznosti s cíly celého podniku a vedly k naplnění strategie.

4.5 Implementace do systémů řízení

Pro efektivní fungování nového systému řízení, je nutné integrovat koncept Balanced Scorecard do současného řízení společnosti. Jedná o systémy řízení, kterými jsou

především strategické plánování, controlling, reporting, systém odměňování a informační systém. Integrací konceptu do těchto systémů dosáhneme toho, že jeho implementace nebude pouze krátkodobou akcí.

- Plánování je důležité propojit strategické cíle a jejich akce s rozpočty a ročními plány tak, aby vše bylo v souladu se stanovenou strategií.
- Controlling má za úkol neustále sledovat a provádět kontrolu strategických akcí, jejichž účelem je dosažení strategických cílů.
- Reporting bude pak průběžně podávat informace o průběhu plnění strategických cílů, bude zajišťovat vyhodnocování těchto informací, čímž bude dosaženo redukce nepotřebných dat.
- Systém odměňování zaměstnanců je také důležité propojit s konceptem Balanced Scorecard, protože chceme, aby se zaměstnanci podíleli na plnění strategických cílů. Propojením se systémem odměňování bude motivována angažovanost zaměstnanců společnosti. Je však doporučováno, propojit systém BSC se systémem odměňování postupně a až po tom, co je ověřena správnost zvolených měřítek.
- IT podpora – v současnosti společnost využívá informační systém SAP. Pro podporu konceptu BSC je možné využít informačního systému SAP SEM (Strategic Enterprise Management), který umožňuje vytvořit strategické cíle, měřítka i akce. Samozřejmě je na trhu více softwarů podporujících koncept BSC, proto záleží jen na společnosti samotné, pro který se rozhodne. Programy pro podporu BSC jsou však dosti nákladné, takže je možné využít i například program Microsoft Excell. V případě zavedení BSC do řízení společnosti Cofely a.s. by však byla škoda nepořídit speciální program.

4.6 Rizika při implementaci BSC

Tak jako každý projekt doprovází určitá rizika, při implementaci BSC tomu není jinak. Implementace BSC do společnosti Cofely a.s. může být spojena s následujícími riziky:

- nedostatečná podpora ze strany vrcholového managementu
- nezapojení a nezájem zaměstnanců
- strategie není aktualizována
- chybějící software pro podporu konceptu BSC
- nedodržení časového harmonogramu
- nastavení nesprávných cílů nebo měřítek
- nedostatečná komunikace a spolupráce

4.7 Přínosy metod BSC pro společnost Cofely a.s.

Nástroj Balanced Scorecard je nástrojem strategického řízení, který vychází ze strategie a vize společnosti. Kromě rizik souvisejících s implementací, přináší metoda BSC i přínosy. Hlavním přínosem je dle mého názoru to, že koncept BSC umožňuje vyjasnit a převést vizi do konkrétních cílů, které jsou realizovatelné.

Další výhodou je zapojení zaměstnanců do plnění cílů. Do konceptu BSC je tedy zapojen podnik jako celek. Současně je podpořena komunikace mezi managementem a zaměstnanci, protože jsou obě strany seznámeny s vizí, cíli i postupy, jak vize dosáhnout. Pochopení toho, co se má udělat a proč se to má udělat, zvyšuje motivaci pracovníků na všech úrovních. Mezi další výhody zavedení konceptu BSC patří například komplexní přehled o výkonnosti podniku nebo zahrnutí i nefinančních ukazatelů. Mimo výše uvedených výhod, nesmíme zapomenout ani na přínosy, které přinese splnění strategických cílů. Nejenže bude dosaženo růstu hodnoty podniku, zvýšení obratu, snížení nákladů a zvýšení rentability vlastního kapitálu, bude zajištěn také růst spokojenosti zákazníků, akvizice nových zákazníků a zvýšení tržního podílu. V oblasti interních procesů pak zlepšení inovačního procesu povede k vyšší efektivitě

služeb. Bude rozšířena nabídka služeb alepší se proces řízení pohledávek. Nakonec základní kámen, od kterého se vše odvíjí, a to zaměstnanci společnosti, jejich zvýšení spokojenosti, kvalifikace a motivace.

Ať už zní teorie jakkoli jednoduše, samotná implementace BSC do společnosti, zvláště tak velké, jako je Cofely a.s., není snadná a vyžaduje spoustu úsilí a práce. Můj návrh implementace v této diplomové práci by měl sloužit především jako vzor pro případnou změnu strategického řízení. Nejlepší možností je však využít služeb odborných profesionálů v této oblasti, kteří nám pomohou buď sestavit celý projekt BSC, nebo nás provedou školením.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala hodnocením výkonnosti podniku prostřednictvím metody Balanced Scorecard. Cílem bylo navrhnout implementaci této metody do systémů řízení energetické společnosti Cofely a.s.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části. V teoretické části byla popsána výkonnost podniku obecně, přístupy k jejímu měření a dále byla popsána samotná metoda Balanced Scorecard. Byli představeni její autoři, popsán její vývoj, čtyři perspektivy, postup implementace, výhody a nevýhody tohoto konceptu.

V další části byla představena společnost Cofely a.s., předmět podnikání a její vznik, protože společnost pod tímto obchodním jménem působí pouze necelý rok. Důvodem je skutečnost, že vznikla fúzí sloučením dvou společností Fabricom CZ a.s. a Spectrum, spol. s r.o., spadajících pod francouzský koncern GDF SUEZ. Pro účely této práce byla představena i vize, poslání a hodnoty společnosti. V analytické části jsem se věnovala zhodnocení okolí podniku prostřednictvím PEST analýza a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Analytickou část doplňuje i finanční analýza zahrnující analýzu rozvahy a výkazu zisku a ztráty, rentability, likvidity a aktivity. Pomocí SWOT analýzy pak byly shrnuty silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti.

Poslední část diplomové práce byla věnována samotnému návrhu implementace metody Balanced Scorecard do společnosti Cofely a.s. Zabývala jsem se zde výběrem strategických cílů jednotlivých perspektiv, které vycházely z vize a strategie podniku. Na základě nich byla poté vytvořena strategická mapa znázorňující vzájemné propojení těchto cílů. Pro cíle byly stanoveny strategická měřítka a uvedena současná a cílová hodnota, které by se mělo dosáhnout do tří let. Poslední krok zahrnoval návrh strategických akcí vedoucích k naplnění určených cílů. Poté bylo popsáno rozšíření metody Balanced Scorecard a implementace do systémů řízení společnosti. V závěru práce byla shrnuta možná rizika při implementaci a přínosy pro společnost.

Seznam použité literatury a zdrojů

AKTUALNE.CZ. Daně definitivně porostou, prezident podepsal balíček.

In: *AKTUÁLNĚ.CZ* [online]. 2012-12-21 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/finance/penize/dane/clanek.phtml?id=767013>

A&P. Balanced Scorecard. *Analyzuj a proved'* [online]. © 2010 [cit. 2013-03-01].

Dostupné z:

http://www.analyzujaproved.cz/ApDefault2.aspx?rid=87775&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_245&p2=RoundPanel_BOOL_True&p3=VPath_STRING_wKmg9k9vZ9jdPrUOcGE%2fw%3d%3d&acode=3dd358e1fc11877f2aa8e22d038f6fd5

BÁBEK, J. Finanční analýza a vzorce pro humanitní typy. In: *INBOOX: Úvod* [online]. 2013-03-08 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z:

<http://www.inboox.cz/news/financni-analyza-a-vzorce-pro-humanitni-typy/#ROA>

BUSINESSINFO.CZ. Měření podnikové výkonnosti a oceňování podniku.

In: *BUSINESSINFO.CZ* [online]. 2010-05-26 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mereni-podnik-vykonnost-ocenovani-podnik-2826.html#!>

BUSINESSINFO.CZ. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2011.

In: *BUSINESSINFO.CZ: Podnikatelské prostředí* [online]. 2012-11-01 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-2011-24728.html>

CIESLAR, S. „Prostřednictvím firmy COFELY chceme dát novou dynamiku aktivitám GDF SUEZ v České republice“. In: *ALL FOR POWER: Informační portál a časopis* [online]. 2012-09-24, 2012-01-10 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z:

<http://www.allforpower.cz/clanek/prostrednictvim-firmy-cofely-chceme-dat-novou-dynamiku-aktivitam-gdf-suez-v-ceske-republice/>

COFELY. *Komplexní energetická řešení šetrná k životnímu prostředí*. Praha: Cofely, 2012. Dostupné z: http://www.cofely.cz/files/cofely_firemni_profil_cz.pdf

COFELY. *Organizační struktura*. Praha: Cofely, 2012.

COFELY GDF SUEZ: *Cofely - komplexní energetická řešení* [online]. COFELY [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.cofely.cz/>

COFELY GDF SUEZ. Profile. Cofely-gdfsuez.com [online] © 2012 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.cofely-gdfsuez.com/en/profile>

ČSJ. O modelu. *Česká společnost pro jakost, o.s.* [online]. © 2013 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/cs/o-modelu-excelence-efqm.html>

EURÓPSKÁ DATABANKA. SR/ČR. *Edb.sk* [online]. © 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.edb.sk/cs/firmy/cofely-a-s--praha-4-C04695.html>

FAF: Finanční analýza firmy [online]. FAF, © 2012 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/default.htm>

GDF SUEZ. About the group. Gdfsuez.com [online]. © 2012 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.gdfsuez.com/en/group/summary/>

GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 336 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HAMALČÍKOVÁ, K. Ceny elektřiny 2013: O kolik zdražují dominantní dodavatelé?. In: *CENYENERGIE.CZ* [online]. 2013-02-13 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z:

<http://www.cenyenergie.cz/elektrina/ceny-elektriny-2013-o-kolik-zdrazuji-dominantni-dodavatele.aspx>

IDNES.CZ. České firmy platí za zboží do 75 dnů, německé do 40 dnů. In: *iDNES.CZ* [online]. 2013-01-23 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ceskefirmyplatizazbozido71dnud5i/ekonomika.aspx?c=A130123_114157_ekonomika_fih

JUSTICE.CZ. *Obchodní rejstřík a Sběrka listin* [online]. Justice.cz, © 2012 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a386850&klic=b1gic7>

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. In: *HOWE SCHOOL TECHNOLOGY MANAGEMENT* [online]. © 2012 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.stevenstech.edu/MSISCourses/450/Articles/ValueOfIT/TheBalancedScoreCard.pdf>

KISLINGEROVÁ, E. Jak měřit výkonnost v časech krize. In: *BUSINESSINFO.CZ: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2010-02-02 [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jak-merit-vykonnost-podniku-casech-krize-2817.html#!&chapter=2>

KRAJČÍOVÁ, M. Dôvody pre zavedenie BSC. In: *KRAJČÍOVÁ.SK* [online]. © 2006 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: http://www.krajciova.sk/_dokumenty/informacie/dovodybsc.pdf

KURZY CZ. Makroekonomika. *Kurzy.cz* [online]. © 2000 – 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

MATISOVÁ, M. *Návrh implementace metody Balanced Scorecard v podmínkách ČD, a.s. Brno*, 2012. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská.

MICHÁLKOVÁ, Š. Benchmarking – definice, jednotlivé formy, metodika a využití. In: *FMINSTITUTE.CZ: Facility Management Institute* [online]. 2011-05-17 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://www.fminstitut.cz/?id=803&c=2093>

MPSV ČR. Informační systém o průměrném výdělku. In: *ISPV: Výsledky šetření – aktuální* [online]. 2013-03-26 [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

PONCAROVÁ, J. Ceny energií v roce 2013 prodraží nejen DPH. In: *FINANCE.CZ* [online]. 2012-12-31 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/375274-ceny-energii-v-roce-2013-prodrazi-nejen-dph/>

PRINKE. Strategický controlling pomocí metody Balanced Scorecard. *Prinke.cz* [online]. © 2011 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.prinke.cz/Strategicky-controlling-pomoci-metody-balanced-scorecard>

PRLOG. Successes and failures from more than 1400 companies to be discussed at BSC forum. In: *PRLOG: Press Release Distribution* [online]. 2012-04-23 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.prlog.org/11856014-successes-and-failures-from-more-than-1400-companies-to-be-discussed-at-bsc-forum.html>

RIVATICS. Porterova analýza pěti sil. In: *RIVATICS* [online]. 2012-08-14 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://rivatics.cz/porterova-analyza-peti-sil/>

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

TZBINFO: stavebnictví, úspory energií, technická zařízení budov [online]. Tzb-info.cz, ©2001-2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/>

VRANÝ, J. Amnestie zvýšila zájem Čechů o alarmy a zabezpečovací zařízení.
In: *DENÍK.CZ* [online]. 2013-02-21 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: http://www.denik.cz/z_domova/amnestie-zvysila-zajem-cechu-o-alarmy-a-zabezpecovaci-zarizeni-20130220.html

WAGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

ZIKMUND, M. Finanční analýza. In: *BUSINESSVIZE.CZ* [online]. 2010-01-03 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>

Seznam tabulek

Tab. 1:	Zákaznické segmenty.....	43
Tab. 2:	SWOT analýza.....	44
Tab. 3:	Vývoj vybraných položek aktiv (v tis. Kč).....	45
Tab. 4:	Vývoj vybraných položek pasiv (v tis. Kč).....	46
Tab. 5:	Vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč).....	47
Tab. 6:	Ukazatelé rentability v %.....	48
Tab. 7:	Ukazatelé likvidity v %.....	49
Tab. 8:	Ukazatelé aktivity.....	51
Tab. 9:	Ukazatelé zadluženosti.....	53
Tab. 10:	Strategické cíle finanční perspektivy.....	57
Tab. 11:	Strategické cíle zákaznické perspektivy.....	57
Tab. 12:	Strategické cíle perspektivy interních procesů.....	58
Tab. 13:	Strategické cíle perspektivy učení se a růstu.....	58
Tab. 14:	Strategická měřítko finanční perspektivy.....	61
Tab. 15:	Strategická měřítko zákaznické perspektivy.....	63
Tab. 16:	Strategická měřítko perspektivy interních procesů.....	64
Tab. 17:	Strategická měřítko perspektivy učení se a růstu.....	66
Tab. 18:	Strategické akce finanční perspektivy.....	67
Tab. 19:	Strategické akce zákaznické perspektivy.....	68
Tab. 20:	Strategické akce perspektivy interních procesů.....	70
Tab. 21:	Strategické akce perspektivy učení se a růstu.....	71

Seznam grafů

Graf 1:	Výše VK a CK v jednotlivých letech (v tis. Kč).....	46
Graf 2:	Vývoj rentability v letech 2008 – 2011.....	49
Graf 3:	Vývoj likvidity v letech 2008 – 2011.....	50
Graf 4:	Vývoj ukazatelů obratu (ve dnech).....	52
Graf 5:	Vývoj zadluženosti (v %)......	53

Seznam obrázků

Obr. 1:	Robert S. Kaplan a David P. Norton.....	15
Obr. 2:	Pyramida Balanced Scorecard.....	16
Obr. 3:	Perspektivy tvořící rámec BSC.....	17
Obr. 4:	Vzájemné vztahy ukazatelů zákaznické perspektivy.....	21
Obr. 5:	Model hodnotového řetězce BSC.....	23
Obr. 6:	Rámec měření učení se a růstu.....	26
Obr. 7:	Logo.....	31
Obr. 8:	Organizační struktura Cofely a.s.....	36
Obr. 9:	Nabídka služeb.....	37
Obr. 10:	Časový harmonogram.....	55
Obr. 11:	Strategická mapa společnosti Cofely a.s.....	60

Seznam příloh

- Příloha 1 Rozvaha společnosti v letech 2008 – 2011
- Příloha 2 Výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2008 - 2011
- Příloha 3 Přehled o peněžních tocích společnosti v letech 2008 - 2011
- Příloha 4 Vzorce použité pro účely finanční analýzy

Příloha 1: Rozvaha společnosti v letech 2008 – 2011

v tis. Kč k 31. 12.	2008	2009	2010	2011
AKTIVA CELKEM	663 062	579 365	683 790	644 421
Dlouhodobý majetek	154 803	140 095	166 300	180 961
Dlouhodobý nehmotný majetek	2 137	780	786	904
Software	2 091	780	183	402
Ocenitelná práva	46	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	603	502
Dlouhodobý hmotný majetek	136 873	123 297	120 101	115 558
Pozemky	20 961	20 057	20 057	22 016
Stavby	100 523	82 259	83 334	80 253
Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	12 930	12 162	12 159	11 236
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4	6 553	2 473	164
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	2 455	2 266	2 078	1 889
Dlouhodobý finanční majetek	15 793	16 018	45 413	64 499
Podíly v ovládaných a řízených osobách	15 099	15 324	45 413	0
Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	694	0	0	0
Oběžná aktiva	506 259	436 726	516 083	461 742
Zásoby	110 760	110 667	57 836	72 254
Materiál	12 316	6 949	6 568	7 908
Nedokončená výroba a polotovary	98 444	103 718	51 268	64 346
Dlouhodobé pohledávky	16 809	25 450	20 007	23 148
Pohledávky z obchodních vztahů	18 529	21 628	10 417	9 042
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	280	280	266	296
Krátkodobé pohledávky	202 096	155 267	248 327	195 185
Pohledávky z obchodních vztahů	168 818	119 973	164 688	178 488
Pohledávky – ovládající a řídicí osoba	0	6 986	66 261	2 698
Stát – daňové pohledávky	0	12 169	1 461	12 692
Krátkodobé poskytnuté zálohy	25 735	6 379	11 121	1 307
Dohadné účty aktivní	4 244	0	391	0
Jiné pohledávky	3 299	9 760	4 405	0
Krátkodobý finanční majetek	169 996	145 342	189 913	171 155
Peníze	596	12 958	6 349	635
Účty v bankách	114 434	61 371	108 564	170 520
Krátkodobé cenné papíry a podíly	54 964	71 013	75 000	0
Časové rozlišení	6 598	2 544	1 407	1 718

Náklady příštích období	5 282	1 703	1 323	1 459
Příjmy příštích období	1 316	841	5	259

v tis. Kč k 31. 12.	2008	2009	2010	2011
PASIVA CELKEM	663 062	579 365	683 790	644 421
Vlastní kapitál	372 708	337 309	441 592	424 033
Základní kapitál	80 000	80 000	80 000	80 000
Kapitálové fondy	118 357	118 357	218 357	183 332
Ostatní kapitálové fondy	118 357	118 357	218 357	218 357
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a záv.	0	0	0	- 35 025
Rez. fondy, nedělit. fond a ost. fondy ze zisku	18 468	16 764	16 367	16 416
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	16 000	16 000	16 000	16 000
Statutární a ostatní fondy	2 468	764	367	416
Výsledek hospodaření minulých let	116 710	116 710	122 188	126 868
Nerozdělený zisk minulých let	116 710	116 710	122 188	126 868
Výsledek hospodaření běžného účetního období	39 175	5 478	4 680	17 417
Cizí zdroje	290 310	242 019	242 198	220 158
Rezervy	10 121	12 652	60 910	53 274
Rezervy podle zvláštních předpisů	0	1 220	2 440	2 440
Ostatní rezervy	10 121	11 432	58 470	50 834
Dlouhodobé závazky	2 788	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	12	0	0	0
Odložený daňový závazek	2 776	0	0	0
Krátkodobé závazky	222 401	229 367	181 288	166 884
Závazky z obchodních vztahů	131 462	142 556	92 150	100 696
Závazky – ovládající a řídicí osoba	0	22 892	8 099	0
Závazky – podstatný vliv	28 871	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	5 973	6 741	5 990	7 814
Závazky ze soc. zabezp. a zdravotního pojišt.	3 395	3 214	3 606	4 317
Stát – daňové závazky a dotace	5 620	1 155	22 300	1 796
Krátkodobé přijaté zálohy	36 289	47 796	31 184	27 411
Dohadné účty pasivní	7 713	2 802	16 548	24 145
Jiné závazky	3 078	2 211	1 411	705
Bankový úvěry a výpomoci	55 000	0	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	55 000	0	0	0
Časové rozlišení	44	37	0	230

Výdaje příštích období	0	1	0	0
Příjmy příštích období	44	36	0	230

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2008 – 2011

v tis. Kč k 31. 12.	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0	0
Výkony	1 043 459	933 476	1 218 530	914 965
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 024 177	909 342	1 245 086	901 426
Změna stavu zásob vlastní činnosti	19 064	18 363	- 26 652	13 369
Aktivace	218	5 771	96	70
Výkonová spotřeba	827 384	754 942	930 444	717 867
Spotřeba materiálu a energie	474 428	282 633	515 566	222 297
Služby	354 058	472 309	414 878	495 570
Přidaná hodnota	216 075	178 534	288 086	196 998
Osobní náklady	138 812	133 385	132 926	147 922
Mzdové náklady	97 444	93 654	95 043	105 674
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1 377	120	230	170
Náklady na soc. zabezp. a zdravotní pojištění	33 191	30 666	30 831	35 338
Sociální náklady	6 800	8 945	6 822	6 740
Daně a poplatky	7 852	14 943	13 115	22 355
Odpisy dlouh. nehmot. a hmotného majetku	8 002	6 973	7 752	6 771
Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	3 179	55 591	6 095	1 350
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	904	45 833	27	156
Tržby z prodeje materiálu	2 275	9 758	6 068	1 194
Zůst. cena prodaného dlouh. maj. a materiálu	1 744	51 003	5 287	392
Zust. cena prodaného dlouhodobého majetku	0	44 240	0	204
Prodaný materiál	1 744	6 763	5 287	188
Změna stavu rezerv a opravných položek v prov. oblasti a kompl. nákladů příštích období	8 885	18 662	110 987	305
Ostatní provozní výnosy	2 417	2 954	169 671	3 537
Ostatní provozní náklady	4 321	4 291	173 343	7 031
Převod provozních výnosů	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	50 895	7 822	20 442	17 109
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	30 592	0	0	10 388
Prodané cenné papíry a podíly	30 603	0	0	15 099
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0

Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách v úč. jednotkách pod podst. vlivem	0	0	0	0
Výnosy z ostat. dlouh. cenných papírů a podílů	0	0	0	0
Výnosy z ostat. dlouh. finančního majetku	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	2 122	1 806	308	59
Náklady z finančního majetku	51	13	13	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	3 286	439	320	36
Náklady z přecenění cenných papírů derivátů	3 303	500	472	128
Změna stavu rezerv a opr. pol. ve fin. oblasti	0	4 711	0	- 2 949
Výnosové úroky	1 228	1 023	2 524	4 774
Nákladové úroky	337	438	319	0
Ostatní finanční výnosy	788	2 706	13 769	1 171
Ostatní finanční náklady	3 536	4 081	6 638	1 737
Převod finančních výnosů	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	186	942	4 768	2 413
Daň z příjmů za běžnou činnost	11 906	3 286	20 530	2 105
- splatná	13 781	9 604	26 312	6 591
- odložená	- 1 875	- 6 318	- 5 782	- 4 486
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	39 175	5 478	4 680	17 417
Mimořádné výnosy	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
- splatná	0	0	0	0
- odložená	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
Převod podílu na výsledku hosp. společníkům	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	39 175	5 478	4 680	17 417
Výsledek hospodaření před zdaněním	51 081	8 764	25 210	19 522

Příloha 3: Přehled o peněžních tocích společnosti v letech 2008 – 2011

v tis. Kč k 31. 12.	2008	2009	2010	2011
Počáteční stav peněžních prostředků	128 534	169 996	145 342	189 913
Účetní zisk nebo ztráta z běž. činnosti před zd.	51 081	8 764	25 210	19 522
Úpravy o nepeněžní operace	15 341	23 457	121 407	4 301
Odpisy stálých aktiv	8 251	6 973	7 941	6 960
Změna stavu opravných pol., změna stavu rezerv	8 885	18 662	115 698	- 2 644
Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	- 904	- 1 593	- 27	4 759
Vyúčtované nákladové úroky	- 891	- 585	- 2 205	- 4 774
Vyúčtované výnosové úroky				
Čistý provozní CF před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořád. položkami	66 422	32 221	146 617	23 823
Změna stavu nepeněžních složek prac. kapitálu	- 51 112	- 41 530	- 160 259	- 13 428
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti a časového rozlišení aktiv	- 32 322	45 926	- 118 835	- 5 202
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti a časového rozlišení pasiv	3 506	9 319	- 69 198	6 908
Změna stavu zásob	- 22 296	- 13 715	27 774	- 15 134
Čistý provozní CF před zdaněním a mimořádnými položkami	15 310	73 751	- 13 642	10 395
Vyplacené úroky s výjimkou kapitaliz. úroků	- 337	- 395	- 319	0
Přijaté úroky	1 228	1 023	2 524	2 076
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	- 16 073	- 12 485	- 4 764	- 39 083
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	128	61 894	- 16 201	- 26 612
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	- 13 594	- 36 504	- 38 858	- 2 739
Příjmy z prodeje stálých aktiv	904	45 833	27	10 544
Čistý investiční CF	- 12 690	- 9 329	- 38 831	7 805
Dopady změn dlouhodobých závazků	55 000	0	0	0
Dopady změn vlastního kapitálu na pen. prost.	- 976	- 40 877	99 603	49
Další vklady peněžních prostředků	0	0	100 000	0
Přímé platby na vrub fondů	- 976	- 1 702	- 397	49
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku	0	- 39 175	0	0
Čistý finanční CF	54 024	- 95 877	99 603	49
Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků	41 462	- 24 654	44 571	- 18 758
Konečný stav peněžních prostředků	169 996	145 342	189 913	171 155

Příloha 4: Vzorce použité pro účely finanční analýzy

Ukazatelé rentability

Rentabilita aktiv (ROA) = zisk před zdaněním a úroky/aktiva

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = zisk po zdanění/vlastní kapitál

Rentabilita tržeb (ROS) = zisk po zdanění/tržby

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE) = zisk před zdaněním a úroky/dlouh.
cizí kapitál + vlastní kapitál

Ukazatelé likvidity

Likvidita běžná = oběžná aktiva/krátkodobé závazky

Likvidita okamžitá = krátkodobý finanční majetek/krátkodobé závazky

Likvidita pohotová = oběžná aktiva – zásoby/krátkodobé závazky

Ukazatelé aktivity

Obrat aktiv = tržby/aktiva

Obrat stálých aktiv = tržby/stálá aktiva

Obrat zásob = tržby/zásoby

Doba obratu pohledávek = pohledávky/denní tržby

Doba obratu závazků = krátkodobé závazky/denní tržby

Doba obratu zásob = zásoby/denní tržby

Ukazatelé zadluženosti

Celková zadluženost = cizí zdroje/aktiva * 100 %

Úrokové krytí = zisk před zdaněním a úroky/nákladové úroky * 100 %

Koeficient samofinancování = vlastní jmění/aktiva * 100 %