



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Tereza Křivová**

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**

**BRNO 2017**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Tereza Křivová</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2016/17

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

## Hodnocení výkonnosti podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

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

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Student provede hodnocení výkonnosti podniku a navrhne možnosti pro zlepšení dané situace.

### Základní literární prameny:

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

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

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

NEUMAIEROVÁ, I. a kol. Řízení hodnoty podniku. 1. vyd. Praha: Profes Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.

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

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

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

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

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

## **Abstrakt**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení výkonnosti vybraného podniku a následná implementace modelu Balanced Scorecard. V teoretické části práce je vysvětlen pojem výkonnost podniku a představení přístupu k jejímu hodnocení. Dále je v této části uveden popis vybraných typů strategických analýz. Je zde blíže vysvětlena podstata metody Balanced Scorecard a postupné kroky její implementace do podnikového managementu. Praktická část popisuje současnou situaci ve společnosti a na základě výsledků jednotlivých analýz předkládá návrh projektu implementace Balanced Scorecard. Závěrečná část práce přináší návrh implementace Balanced Scorecard do prostředí společnosti za účelem zvýšení její výkonnosti a dalšího rozvoje.

## **Abstract**

The main objective of this thesis is to evaluate the performance of the selected company and subsequent implementation of the Balanced Scorecard model. The theoretical part explains the concept of performance and performance access to its evaluation. There is also the description of selected strategic analysis in this part. It is explained the essence of Balanced Scorecard and gradual steps in its implementation of corporate management in detail. The practical part describes the current situation in the company and on the basis of the results of each analysis it is proposing a project to implement the Balanced Scorecard. The final part of the thesis includes Balanced Scorecard implementation into the company to increase its efficiency and further development.

## **Klíčová slova**

Hodnocení, výkonnost, měření výkonnosti, Balanced Scorecard, perspektivy BSC, finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů, perspektiva učení se a růstu, strategická analýza

## **Key words**

Evaluation, performance, performance measurement, Balanced Scorecard, BSC perspectives, The Financial Perspective, The Customer Perspective, The Internal Business Process Perspective, The Learning and Growth Perspective, strategic analysis

**Bibliografická citace práce:**

KŘIVOVÁ, T. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 88 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 18. května 2017

.....

Bc. Tereza Krivová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu své diplomové práce, doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., za odborné rady, cenné podněty a vedení během jejího zpracování. Dále bych také chtěla poděkovat společnosti XYZ s.r.o. za umožnění zpracování mé diplomové práce. V poslední řadě patří velké poděkování mé rodině za podporu během studia.

## Obsah

Úvod.....	11
1 Vymezení problému, stanovení cílů, metod a postupu řešení .....	12
1.1 Cíle práce.....	12
1.2 Metody použité při zpracování a postup řešení .....	12
2 Teoretická východiska práce .....	14
2.1 Výkonnost podniku .....	14
2.2 Charakteristika metod hodnocení výkonnosti podniku .....	16
2.2.1 EFQM Model Excellence.....	16
2.2.2 Benchmarking .....	19
2.2.3 Balanced scorecard.....	22
2.2.4 Postup procesu tvorby Balanced Scorecard .....	29
2.2.5 Six sigma.....	32
2.3 Strategická analýza .....	33
2.3.1 Porterova analýza .....	33
2.3.2 PEST (STEP) analýza .....	35
2.3.3 Poměrové ukazatele .....	36
2.3.4 SWOT analýza .....	40
3 Analýza problému a současná situace .....	42
3.1 Základní údaje o společnosti .....	42
3.1.1 Organizační struktura společnosti.....	42
3.1.2 Nabízené služby .....	44
3.1.3 Implementace certifikátů ISO .....	45
3.2 Analýza odvětví pomocí Porterova modelu pěti sil .....	45
3.3 Poměrové ukazatele.....	47

3.3.1	Ukazatele rentability .....	48
3.3.2	Ukazatelé zadluženosti.....	49
3.3.3	Ukazatelé aktivity.....	50
3.3.4	Ukazatelé likvidity .....	51
3.4	PEST (STEP) analýza.....	52
3.6	SWOT analýza.....	56
3.6.1	Numerické zpracování SWOT analýzy.....	57
3.6.2	Výsledná bilance a hodnocení.....	58
4	Návrh implementace projektu BSC .....	59
4.1	Konkretizace cílů.....	63
4.2	Tvorba strategické mapy .....	66
4.3	Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot.....	68
4.3.1	Měřítko a cílové hodnoty pro finanční perspektivu .....	69
4.3.2	Měřítko a cílové hodnoty pro zákaznickou perspektivu .....	71
4.3.3	Měřítko a cílové hodnoty pro perspektivu interních procesů.....	73
4.3.4	Měřítko a cílové hodnoty pro perspektivu učení se a růstu.....	75
4.3.5	Shrnutí strategických měřítek .....	76
4.4	Určení strategických akcí .....	78
4.4.1	Finanční perspektiva .....	78
4.4.2	Zákaznická perspektiva .....	79
4.4.3	Perspektiva interních procesů .....	80
4.4.4	Perspektiva učení se růstu .....	81
4.5	Přínosy Balanced Scorecard .....	81
5	Závěr .....	83
	Seznam použité literatury.....	84

Seznam tabulek .....	86
Seznam obrázků .....	87
Seznam grafů.....	88

## Úvod

Malé i velké společnosti v dnešní době neustále svádějí konkurenční boj. Aby byla společnost na trhu úspěšná, musí manažeři na všech úrovních řízení umět správně rozhodovat a vyhodnocovat výkonnost podniku. K tomuto vyhodnocování je zapotřebí určitý soubor nástrojů, který poskytuje Balanced Scorecard.

Úspěšnost podnikání byla v minulosti dána finančními výsledky. V dnešním konkurenčním prostředí jsou finanční měřítka pro vedení a vyhodnocování podnikových aktivit neadekvátní. Přesně nezachycují většinu hodnot, které byly v daném účetním období vytvořeny.

Finanční měřítka vypovídají pouze o minulých aktivitách ve společnosti, a proto se nemohou stát vodítkem pro současné a zítřejší aktivity, které by měli vytvářet budoucí finanční hodnoty.

Ucelený rámec poskytuje Balanced Scorecard. Měří výkonnost podniku pomocí čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se růstu. Toto umožňuje nejen sledovat finanční výsledky, ale také, jak je podnik schopen zajišťovat hmotná i nehmotná aktiva potřebná k jejich růstu a zvyšování konkurenceschopnosti. Jak má podnik vytvářet hodnotu pro současné a budoucí zákazníky a jak zlepšit kvalitu lidských zdrojů, systémů a způsobu práce.

# **1 Vymezení problému, stanovení cílů, metod a postupu řešení**

Diplomová práce se zabývá společností XYZ s.r.o., která se věnuje prodeji spotřebního materiálu pro výpočetní techniku a příslušenství zákazníkům z různých oborů v České republice. Společnost byla roku 2001 založena jako dceřiná společnost rakouské společnosti. Za tu dobu si na trhu vybudovala svoji pověst a klientelu, kterou se snaží i nadále rozšiřovat. Společnost nabízí kompletní sortiment značek z oblasti výpočetní techniky, nákup produktů za nejvýhodnějších cenových podmínek na trhu. Zaměřuje se na segment trhu business to business a business to government.

## **1.1 Cíle práce**

Hlavním cílem této práce je zhodnocení výkonnosti společnosti XYZ s.r.o. a provedení návrhu zjednodušeného modelu Balanced Scorecard, jako strategického nástroje k měření a řízení výkonnosti podniku.

Abychom mohli zmapovat výkonnost společnosti, mezi vedlejší cíle patří analýza současné situace společnosti a jejího postavení na trhu. Analýza odvětví pomocí Porterova modelu pěti sil, Pest analýza a analýza finanční situace společnosti, ve které jsou provedeny výpočty ukazatelů rentability, zadluženosti, aktivity a likvidity to celé je shrnuto ve SWOT analýze.

## **1.2 Metody použité při zpracování a postup řešení**

Diplomová práce je zpracována za použití tzv. párových metod: analýza - syntéza, abstrakce - konkretizace, indukce - dedukce. Prvním krokem při tvorbě práce bude zajištění podkladů pro teoretickou část práce. Zdrojem bude knižní literatura a internet. V praktické části se nejprve zaměřím na popis společnosti, prezentuji její základní údaje, nabízené služby a organizační strukturu. V této části se budu také zabývat analýzou současného stavu společnosti. Provedu zde analýzu odvětví pomocí Porterova modelu a PEST analýzu. Bude zde také analyzována finanční situace společnosti prostřednictvím výpočtů vybraných ukazatelů finanční analýzy. Následně budou pomocí SWOT analýzy shrnuty silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby. Závěr práce je zaměřen na syntézu teoretických poznatků při tvorbě konceptu Balanced Scorecard, odvození

strategických cílů, měřítek, hodnot a strategických iniciativ, a návrhu jeho implementace do systému řízení společnosti.

## 2 Teoretická východiska práce

### 2.1 Výkonnost podniku

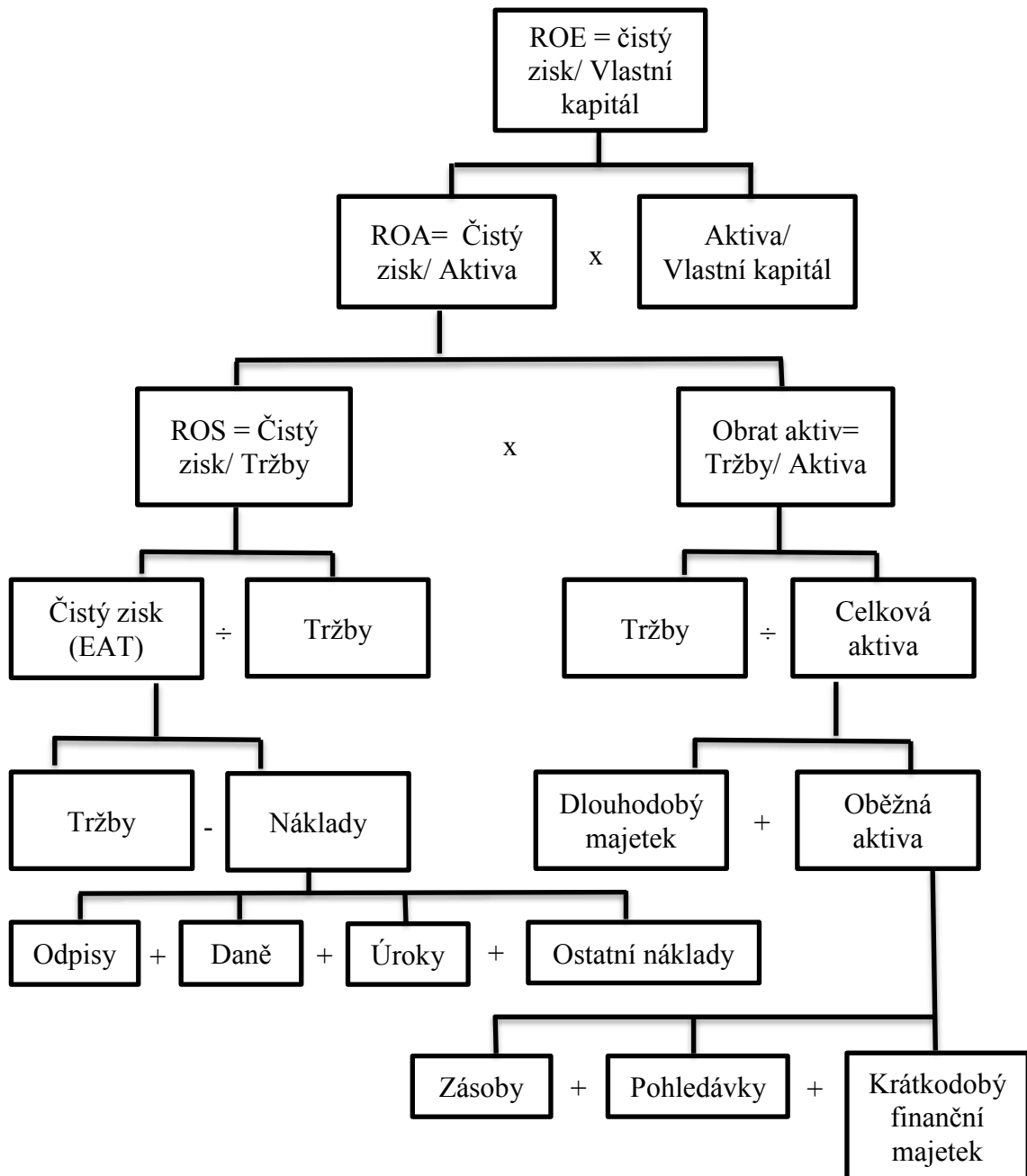
S pojmem výkonnost se v dnešní době můžeme setkat v různých oborech od sportu až po světovou ekonomiku. Zvykli jsme si ho běžně používat v každodenním jazyce bez ohledu na naše zájmy či odbornost. Na otázku výkonnost můžeme tedy nalézt spoustu odpovědí. V obecném pojetí – *„výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem průběhu této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály“* (Wagner, 2009, s. 17).

Výkonnost nelze objektivním způsobem uchopit. Jednotlivé zájmové skupiny mají rozdílné představy o tom, jaká kritéria mají být pro srovnání a interpretaci využita a stanovení průběhu činností má za následek subjektivní pojetí výkonnosti. Výkonnost vždy závisí na vztahu zájmové skupiny k organizaci a jejich preferencích. Nejen při získávání, ale už i při měření informací o výkonnosti organizace je třeba znát odpověď, pro koho výkonnost měříme a interpretujeme (Wagner, 2009).

*„Měření výkonnosti podniku není tedy pouze nástrojem umožňujícím popsat podnikovou výkonnost, ale současně představuje nástroj, jehož vhodným či špatným využitím je možné pozitivně či negativně působit na chování a jednání těch osob, které mohou průběh zkoumané činnosti ovlivnit“* (Wagner, 2009, s. 19). Nejlepším způsobem jak měřit a posuzovat výkonnost ve vztahu ke strategickým cílům organizace je měřit ji z hlediska způsobu a rozsahu, v jakém se daná činnost přibližuje strategickým cílům (Wagner, 2009).

Přes různorodost názorů na výkonnost bývá pojem chápání výkonnosti, jako cesta k vytvoření prospěchu společnosti. Prospěch můžeme definovat jako důsledek, který zvyšuje kvalitu života (Wagner, 2009). *„Pojem prospěch představuje univerzální hodnotovou kategorii, která souvisí s cílevědomou činností, která je základním východiskem pro úvahy o podobě kritérií, na jejichž základě interpretujeme výkonnost“* (Wagner, 2009, s. 23).

Měření výkonnosti podniku procházelo dlouhým vývojem, od ekonomicko-finančního přístupu jehož základem je Du Pont diagram, až po systémy vyvážených ukazatelů, jako je Balanced Scorecard nebo EFQM Model Excellence. V naší ekonomice manažeři nejčastěji využívají finanční ukazatele, které podávají informace o tom, zda podnik vytváří hodnotu (Solař, Bartoš, 2006).



Obrázek 1: Rozklad ROE - Du Pont diagram (Vlastní zpracování dle ManagementMania.com, ©2011 – 2016)

Jak je patrné z obrázku, Du Pont diagram, se skládá ze dvou částí. Na levé části je zobrazena zisková marže, kde náklady jsou sečteny. Následným odečtením nákladů od tržeb získáme čistý zisk. Pravá část diagramu zobrazuje položky z rozvahy a ukazuje obrat celkových aktiv. Po vynásobení obou stran získáme ukazatel ROE- rentabilitu vlastního kapitálu (ManagementMania.com, ©2011 – 2016).

## **2.2 Charakteristika metod hodnocení výkonnosti podniku**

### **2.2.1 EFQM Model Excellence**

Model EFQM byl vyvinut Evropskou nadací pro management jakosti v roce 1991. Do roku 1999 byl známý pod názvem Evropský model TQM. Po zásadních inovacích a oficiálním představení v roce 1999 je znám pod současným názvem EFQM Model Excellence (Solař, Bartoš, 2006).

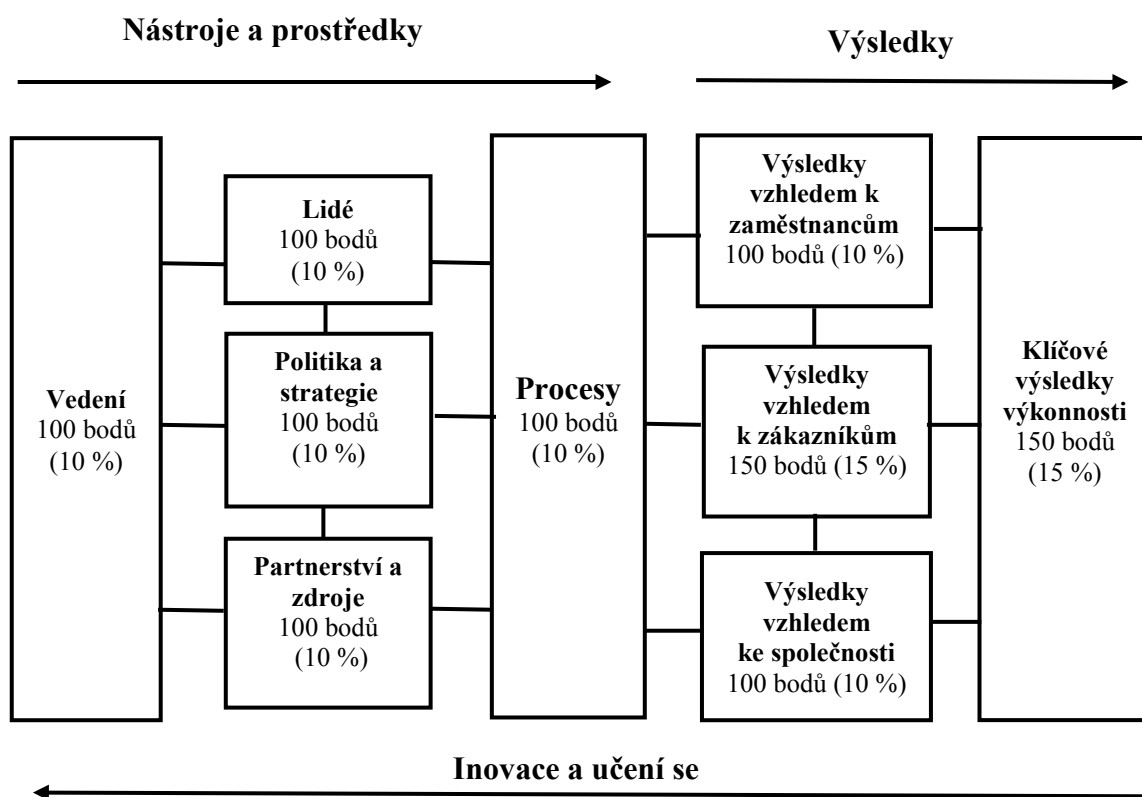
#### **Co je to Excellence?**

*„Vynikající působení organizace v oblasti řízení i dosahovaných výsledků, vycházející ze souboru základních principů, který zahrnuje: orientaci na výsledky, zaměření na zákazníka, vůdcovství a stálost účelu, management prostřednictvím procesů a faktů, zapojení lidí, neustálé učení se, zlepšování a inovace, vzájemně prospěšné partnerství a sociální odpovědnost“ (Nenadál, 2004, s. 38).*

Model EFQM vychází z předpokladu, že organizace může dosáhnout vynikajících výsledků pouze za podmínky, že jsou maximálně spokojeni externí zákazníci, vlastní zaměstnanci a při respektování okolí. Tyto výsledky jsou, ale také podmíněny zvládnutím řízení procesů (Nenadál, 2004).

Podstatou struktury EFQM je kladení důrazu na vrcholné uspokojování zájmů zainteresovaných stran. Vyzdvihuje se skutečná role vrcholového vedení. Klade se zde důraz na znalosti zaměstnanců a proces učení se, na potřebu rozvoje partnerských vztahů s dodavateli. Model se skládá z 9 hlavních a 32 dílčích kritérií (Nenadál, 2004).

Prvních pět kritérií modelu doporučuje, jak by měla organizace postupovat, tj. jaké přístupy, metody a nástroje zvolit. Výsledková kritéria ukazují, čeho už organizace dosáhla ve všech významných oblastech činnosti (Nenadál, 2004).



Obrázek 2: EFQM Model Excellence (Vlastní zpracování dle Národní politika kvality, 2017)

### Charakteristika kritérií:

#### 1. Vedení

Zahrnuje rozvoj a podporu, naplnění mise a vize společnosti. Zkoumá, jak vedoucí pracovníci rozvíjejí hodnoty, nezbytné pro dlouhodobý úspěch společnosti. Sledujeme také procesy typu osobní angažovanost vedení, rozvoj vztahů se zainteresovanými stranami a vztahy se zaměstnanci (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

#### 2. Politika a strategie

Zkoumá, jak organizace své poslání a misi realizuje za pomoci jednoznačné a srozumitelně formulované strategie. Tato strategie je orientována na naplňování zájmů a požadavků zainteresovaných stran. Podněty přicházejí od zákazníků, z interních procesů měření výkonnosti apod. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

### **3. Lidé**

Orientuje se na řízení lidí a jejich rozvoj, především na rozvoj znalostí a tvořivý potenciál zaměstnanců. Jak jsou zaměstnanci motivováni k práci, na jejich komunikační dovednosti, odměňování a péči o ně (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

### **4. Partnerství a zdroje**

Zahrnuje plánování a řízení vnějších vztahů s partnery a dodavateli. Také jejich podporu politiky a strategie, řízení vnějších vztahů, které je založeno na principu partnerství. Dále také, jak rozvíjet materiálové, hmotné, finanční a informační zdroje (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

### **5. Procesy**

*„Hodnocení se vztahuje k procesům navrhování, řízení, udržování a zlepšování procesů potřebných k naplňování politiky a strategie, uspokojování zákazníků a jiných zainteresovaných stran a rovněž ke zvyšování hodnoty produktů dodávaných zákazníkům, přičemž se musí vycházet ze systémového přístupu“* (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 246).

### **6. Výsledky vzhledem k zákazníkům**

Zahrnuje hodnocení, kterého organizace dosáhla s ohledem na potřeby a očekávání externích zákazníků. Součástí tohoto kritéria je také loajalita zákazníků, image společnosti, výrobky a služby, prodej, servis apod. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

### **7. Výsledky vzhledem k zaměstnancům**

Toto kritérium je závislé na kritériu číslo tři – lidé. Zvažují se zde dva pohledy, relevantní ukazatele vnitřní výkonnosti společnosti a pohled zaměstnanců (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

### **8. Výsledky vzhledem ke společnosti**

V tomto kritériu je zahrnut princip TQM, ten definuje nutnost podílet se na regionálním rozvoji, dále vstřícnosti k občanům, šetrnosti při využívání neobnovitelných zdrojů. Také se zabývá komunikací a sdílením informací o výsledcích společnosti s jejím okolím (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

## 9. Klíčové výsledky výkonnosti

Završením všech aktivit jsou klíčové výsledky výkonnosti. S ohledem na klíčové prvky politiky a strategie hodnotí výsledky, kterých společnost dosáhla. Důležitá je nejenom sociální a vědomostní oblast, ale také standardně vykazované ekonomické výsledky (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

### Logické schéma RADAR

Spolu s EFQM Modelem Excelence byl také představen nový přístup sebehodnocení a hodnocení uchazečů RADAR. Slovo RADAR je složenina zkratk pět anglických výrazů:

R – results (výsledky)

A – approach (přístup)

D – deployment (přerozdělování, rozšíření)

A – assessment (posuzování)

R – review (přezkoumávání).

Jedná se o logické schéma, které představuje nejnáročnější, ale také i nejobektivnější alternativu sebehodnocení. K dosažení pozitivních výsledků je nutný předpoklad naplánování a navržení vhodných postupů a metod. Pokud chceme hodnotit přístup, musíme se zaměřit na to, jak daná organizace funguje. Přerozdělování je orientováno na hodnocení přístupů uvnitř organizace. Posuzování a přezkoumávání je zaměřeno na pravidelné přezkoumávání používaných přístupů a metod uvnitř organizace (Nenadál, 2004).

### 2.2.2 Benchmarking

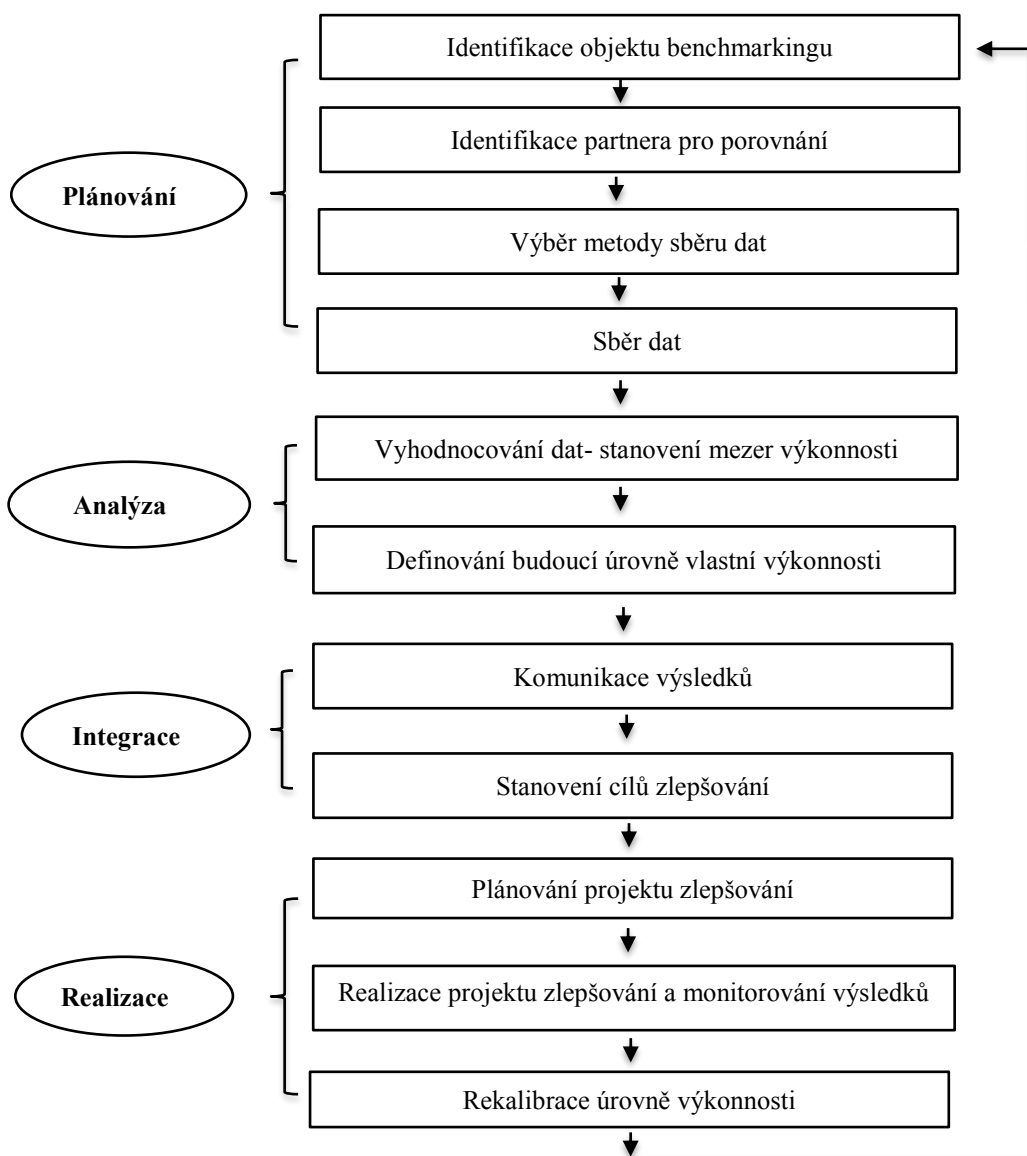
*„Benchmarking můžeme chápat jako nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit“* (Nenadál, 2004, s. 132).

Mezi vážné aspekty benchmarkingu můžeme zařadit, že musí být považován za trvalou součást strategického managementu a ne pouze chápán jako nahodilý proces. Musí být založen na měření vhodně stanovených ukazatelů výkonnosti, ne na pouhém

konstatování, že je někdo lepší. Můžeme ho zaměřit na srovnávání čehokoliv v podniku a jeho pravým smyslem je získat informace pro neustálé zlepšování. Benchmarking chápeme jako nástroj učení se (Nenadál, 2004).

### **Členění benchmarkingu**

- **Konkurenční-** jde o nejnáročnější druh benchmarkingu, vyžaduje důvěru všech organizací, které jsou zahrnuty do procesu. Výsledkem je srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti (Nenadál, 2004).
- **Funkcionální-** srovnává se zde několik nebo pouze jedna funkce určitých organizací (Nenadál, 2004).
- **Procesní-** porovnáваме a měříme konkrétní proces organizace vedený vůči jakékoli vhodné organizaci, která zabezpečuje podobné procesy (Nenadál, 2004).
- **Interní-** je realizován v rámci jedné organizace mezi jednotkami, které zabezpečují stejné nebo podobné procesy. Nelze ho uskutečňovat v rámci malých a středních firem, neboť vykonávání stejných nebo podobných aktivit je zde mizivé. Předpokládá vysokou úroveň interní komunikace uvnitř celého podniku (Nenadál, 2004).
- **Externí-** partnerem pro srovnání a měření je jiná organizace nebo podnik. Jediný možný typ benchmarkingu u malých středních firem (Nenadál, 2004).



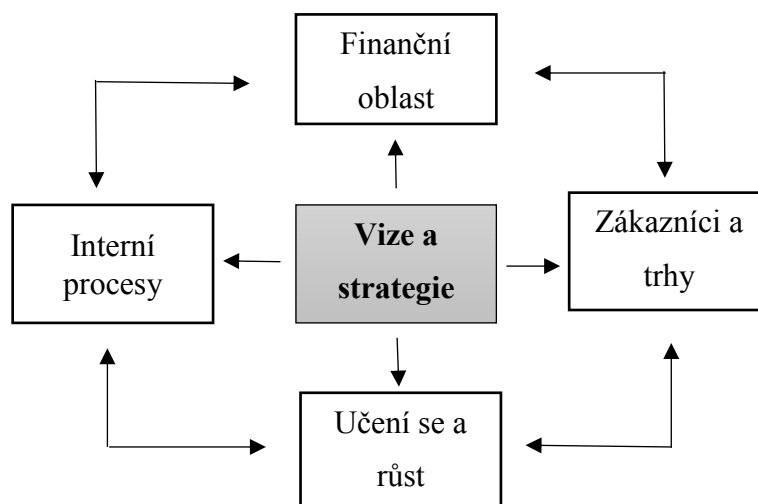
Obrázek 3: Základní etapy benchmarkingu (Vlastní zpracování dle Nenadál, 2004, s. 136)

Význam benchmarkingu spočívá v lepším chápání požadavků zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Odkrývá nedostatky a umožňuje vedoucím pracovníkům získat informace, které by zůstaly zahaleny nebo byly pouze výsledkem nahodilého zjištění. Pomáhá zbavit se přehnaného optimismu a odkrývá postavení vlastního podniku na trhu. Pomáhá nalézt objektivní ukazatele měření vlastní výkonnosti, aby mohly být přesně identifikovány silné a slabé stránky organizace (Nenadál, 2004).

### 2.2.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard jako strategický nástroj řízení výkonnosti pomáhá organizacím převádět strategické zaměření do souboru vzájemně propojených cílů a ukazatelů výkonnosti (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

*„Doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu“* (Kaplan, Norton, 2000, s. 19). Balanced Scorecard popisuje, jak může management podniku měřit podnikatelské jednotky, které vytvářejí hodnotu pro současné a budoucí zákazníky, jak by se měla zlepšit hodnota zdrojů, systémů a způsobů práce, které jsou pro zvyšování budoucí výkonnosti nezbytné (Kaplan, Norton, 2000).



Obrázek 4: Princip transformace vize a strategie do měřicího ukazatelového systému BSC (Vlastní zpracování dle Solář, Bartoš, 2006, s. 10)

Finanční cíle organizace zobrazuje finanční oblast a umožňuje tak manažerům sledovat finanční úspěchy a hodnotu pro akcionáře. Spokojenost zákazníků, tržní podíl a atributy výrobků a služeb nacházíme v zákaznické perspektivě. Interní cíle a výsledky klíčových procesů, které jsou nezbytné pro dosažení cílů zákazníků, zobrazují interní procesy. K nehmotným silám typu lidský, organizační a informační kapitál se vztahuje perspektiva učení se a růstu, do které také zahrnujeme dovednosti, vzdělávání, organizační kulturu, leadership, systémy a databáze (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

### 2.2.3.1 Finanční oblast

Finanční měřítka jednak definují finanční výkonnost a také slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC. Většina podniků má stejné cesty k dosažení finančních cílů, do kterých patří: zvyšování obratu, snižování nákladů, zvyšování produktivity, lepší využívání aktiv, snižování rizik (Solař, Bartoš, 2006).

**Mezi základní měřítka finanční výkonnosti patří:**

- rentabilita vlastního kapitálu – ROE (Return on Equity)
- rentabilita vloženého kapitálu – ROI (Return on Investment)
- rentabilita celkových aktiv – ROA (Return on Assets)
- rentabilita dlouhodobých zdrojů – ROCE (Return on Capital Employed)
- provozní cash flow
- ekonomická přidaná hodnota – EVA (Economic Value Added)
- tržní přidaná hodnota – MVA (Market Value Added)

Finanční cíle se mohou velmi lišit v jednotlivých fázích životního cyklu. Je proto důležité si uvědomit, ve které fázi se podnikatelská jednotka nachází (Kaplan, Norton, 2000).

*Růstová strategie* se nachází u podniků v rané fázi jejich životního cyklu a jejich výrobky zaznamenávají velký růstový potenciál. V růstové fázi mohou společnosti pracovat se zápornými peněžními toky a nízkým ROCE. V této fázi musí také společnosti vyvinout značné prostředky pro rozvoj a rozšíření kapacit (Kaplan, Norton, 2000).

Nejvíce společností se nachází ve *fázi udržení*. V této fázi přitahují investice a je zde vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. Předpokládá se, že si tyto společnosti udrží svůj podíl na trhu a pravděpodobně ho ještě zvýší (Kaplan, Norton, 2000).

Podniky ve fázi *sklizeň*, již neuskutečňují rozsáhlé investice, investují pouze do údržby již existujících zařízení a schopností. Cílem je maximalizovat přítok hotovosti (Kaplan, Norton, 2000).

Následující obrázek popisuje ukazatele hybných sil ve finanční oblasti. Ukazatele jsou zde rozděleny na jednotlivé fáze společnosti.

		Hybné síly finanční oblasti		
		Růst obrátu a mix výrobků/ služeb	Snižování nákladů/ zvyšování produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodejů podle segmentu. Procento obrátu z nových výrobků, služeb a zákazníků.	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodejů). Výzkum a vývoj (procento prodejů).
	Zrání (udržení)	Podíl na celkových zákaznících a účtech. Křížový prodej. Procento obrátu z nových aplikací výrobků. Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí. Míra snížení nákladovosti. Nepřímé výdaje (procento prodejů).	Míra pracovního kapitálu (cyklus cabs-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv. Ukazatele využití zdrojů.
	Sklizeň	Ziskovost zákazníků a výrobní linky. Procento neziskových zákazníků.	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)	Doba návratnosti. Výkonnost (propustnost).

Obrázek 5: Měření hybných sil finanční oblasti (Vlastní zpracování dle Solař, Bartoš, 2006, s. 51).

### 2.2.3.2 Zákazníci a trhy

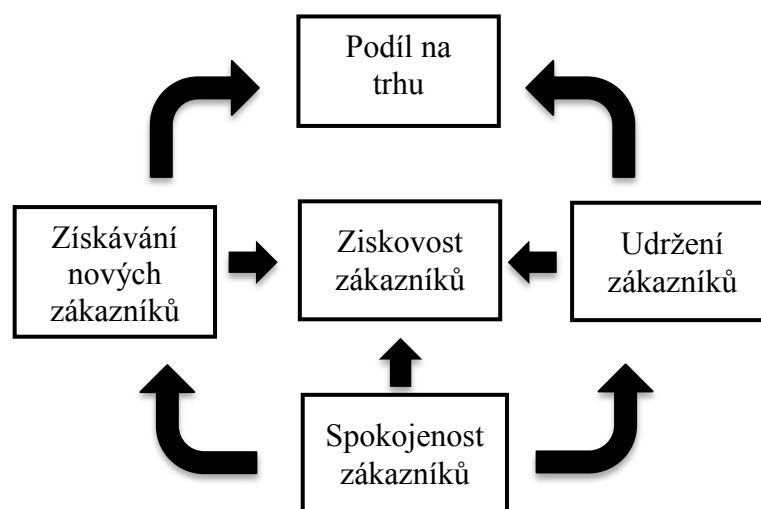
„Zákaznická perspektiva umožňuje stanovit klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů jako jsou např. spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady pro jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost“ (Kaplan, Norton, 2000, s. 61).

Podniky identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Kromě úsilí musejí manažeři změnit strategické poslání do konkrétních cílů. Pokud se podnik chce stát pro každého vším, skončí tím, že je pro všechny ničím, proto si podniky musejí vybrat ty tržní segmenty, ve kterých chtějí konkurovat. Platí, že různí zákazníci mají různé preference a různě hodnotí vlastnosti výrobku nebo služeb. „*Podniková strategie může být definována těmi segmenty, které si zvolila za cílové*“ (Kaplan, Norton, 2000, s. 62).

Základní skupina měřítek zákaznické perspektivy:

- **Podíl na trhu-** vyjadřuje určitou část trhu, kterou společnost zaujímá na trhu zákazníků. Měřítkem tržního podílu může být objem obchodů, podíl na obratu, podíl celkových objemů prodeje společnosti na daném trhu a počet zákazníků (Kaplan, Norton, 2000).
- **Udržení zákazníků-** abychom zvyšovali tržní podíl, musíme si udržet již existující zákazníky. Loajální zákazníci jsou dnes největším přínosem pro společnost. Získání nových je nejenom obtížné, ale také velmi nákladné (Kaplan, Norton, 2000).
- **Získávání nových zákazníků-** cílem každého podniku je zvýšení počtu zákazníků na daném trhu. Měřítkem je absolutní nebo relativní míra, kterou můžeme změřit počtem nových zákazníků nebo celkovými prodeji novým zákazníkům (Kaplan, Norton, 2000).
- **Spokojenost zákazníků-** měřítko spokojenosti zákazníků poskytuje společností zpětnou vazbu o její úrovni. Péči o zákazníka nelze nikdy podceňovat, pro udržení zákazníka a jeho loajality nestačí pouze jeho základní spokojenost. Pokud zákazník označí svou zkušenost se společností za plně uspokojující, můžeme teprve počítat s jeho opakovanými prodeji (Kaplan, Norton, 2000).
- **Ziskovost zákazníků-** všechny podniky by měly usilovat o ziskové zákazníky. „*Ne všechny požadavky zákazníků mohou být uspokojeny způsoby přinášejícími zisk. Pokud zákazník požaduje zvláště obtížné nebo náročné služby, může je podnik*

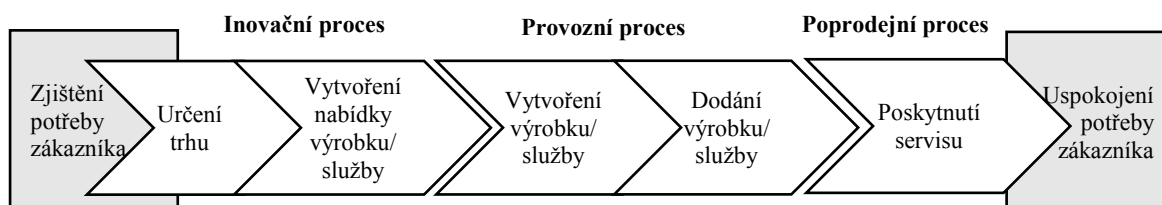
*odmítnout, nebo zvýšit jejich cenu, a tím kompenzovat náklady na další nutné zdroje potřebné při poskytování takovýchto služeb“ (Kaplan, Norton, 2000, s. 68).*



Obrázek 6: Zákaznická perspektiva- základní měřítka (Vlastní zpracování dle Kaplan, Norton, 2000, s. 65)

### 2.2.3.3 Interní procesy

Cílem perspektivy interních procesů je definovat potřebné výstupy a výsledné výkony procesů. Ty umožní dosáhnout finančních a zákaznických cílů. Jedná se o procesy, které mají při realizaci strategie mimořádný význam (Horváth, 2002).



Obrázek 7: Perspektiva interních podnikových procesů (Vlastní zpracování dle Kaplan, Norton, 2000, s. 89)

### Inovační proces

Inovační proces je složený ze dvou prvků, identifikace trhu a vytvoření nabídky výrobku nebo služby. V rámci inovačního procesu společnosti nejprve identifikují nové zákazníky a trhy, poté identifikují skryté nebo otevřené potřeby existujících zákazníků (Kaplan, Norton, 2000).

Mezi vhodné měřítka pro měření výkonnosti inovačního procesu mohou být např.:

- procento prodeje nových výrobků,
- procento prodejů zákonem chráněných výrobků,

- uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí a s plánem
- doba vývoje nové generace výrobků (Kaplan, Norton, 2000).

### **Provozní proces**

Krátkodobé vytváření hodnoty v podnicích představuje provozní proces. Tento proces začíná objednávkou od zákazníka a končí dodáním zboží nebo služby. Tento proces byl dříve měřen finančními měřítky typu metoda standardních nákladů, rozpočtů a odchylek. Postupně se však začalo přecházet na měřítka typu:

- průběžná doba trvání celého procesu,
- náklady procesu,
- kvalita procesu,
- produktivita procesu (Kaplan, Norton, 2000).

### **Poprodejní proces**

Tento proces zahrnuje záruční i pozáruční opravy, příjem nefunkčních či vrácených produktů. Hodnota, kterou by měli společnosti zákazníkům poskytovat je v první řadě kvalitní, rychlá a dostupná záruční či servisní činnost. Do poprodejního servisu může být zahrnuta i vysoká výkonnost ve vztahu k životnímu prostředí.

Měřítka v poprodejním procesu jsou:

- rychlost odezvy na závadu,
- průměrná cena opravy,
- kvalita servisu (Kaplan, Norton, 2000).

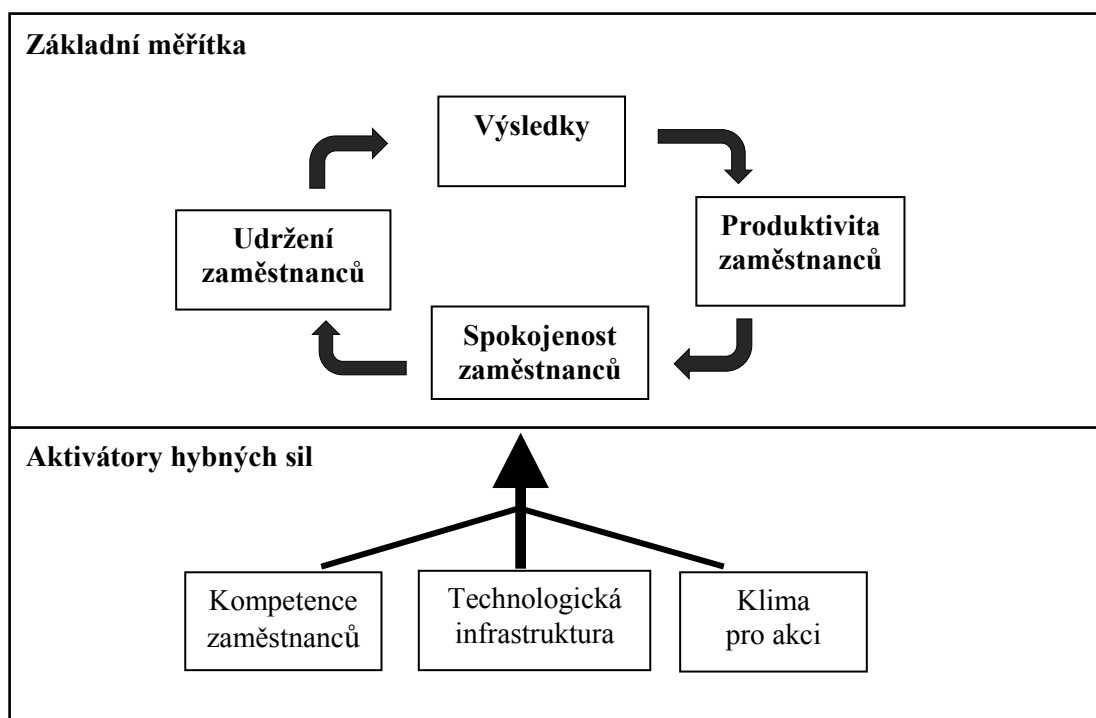
#### **2.2.3.4 Učení se a růst**

Proces učení se a růstu je nejdůležitější část všech procesů Balanced Scorecard. Tento proces vytváří infrastrukturu, pomocí které, bude dosaženo cílů v ostatních třech perspektivách. „*Cíle v perspektivě učení se a růstu jsou hybnými silami pro dosažení skvělých výstupů v prvních třech perspektivách BSC*“ (Kaplan, Norton, 2000, s. 112).

Aby podnik dosáhl svých dlouhodobých finančních cílů a vysoké výkonnosti, je zapotřebí, aby investoval do lidí, systémů a procesů. Omezením investic do těchto oblastí si podnik pouze zajistí krátkodobé příjmy, ty ale mohou vést k ohrožení dlouhodobých

strategií a vizí společnosti. Proces učení se a růstu je rozdělen do tří základních oblastí, které napomáhají k posílení konkurenceschopnosti:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost (Kaplan, Norton, 2000).



Obrázek 8: Rámec měření učení se a růstu (Vlastní zpracování dle Kaplan, Norton, 2000, s. 115)

### Schopnosti zaměstnanců

Za posledních 15 let došlo k revoluční transformaci a role zaměstnance se změnila. Dříve docházelo k najímání dělníků, kteří vykonávali rutinní práci u stroje. Nyní začíná docházet k její automatizaci. Aby si podnik udržel svoji výkonnost, musí ji neustále zlepšovat. Pokud chce růst za hranici dnešní výkonnosti, dodržování zavedených procesů již nestačí. Je třeba přicházet s novými nápady, jak procesy zlepšit. Tyto nápady, by měly v první řadě přicházet od zaměstnanců, jelikož jsou nejbliže zákazníkům a jejich potřebám (Kaplan, Norton, 2000).

Výstupní měřítka zaměstnaneckých cílů jsou:

- spokojenost zaměstnanců,

- udržení zaměstnanců,
- produktivita zaměstnanců (Kaplan, Norton, 2000).

### **Schopnosti informačního systému**

Dobrá informovanost zaměstnanců v dnešní době slouží k zefektivnění jejich práce. Zaměstnanci by měli být dobře informováni o zákaznících, interních procesech a finančních důsledcích, které jsou ovlivněny každým jejich rozhodnutím. Je nezbytné, aby zaměstnanci věděli, v jakém tržním segmentu se pohybuje daný zákazník, na základě toho mohou vyvinout přiměřené úsilí, které povede k jeho uspokojení. Zaměstnanci vyvíjí odlišné úsilí, pokud uspokojují zákazníky, se kterými je již vybudovaný vztah nebo se zákazníky, se kterými vztah teprve budujeme. Nezbytným prostředkem pro zaměstnance je dobře fungující informační systém (Kaplan, Norton, 2000).

Měřítky informačního systému mohou být:

- doba trvání cyklu,
- dostupná zpětná vazba o nákladech,
- procento zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky (Kaplan, Norton, 2000).

### **Motivace, delegování pravomocí a angažovanost**

Pokud nejsou zaměstnanci dostatečně motivováni, ani přes vysokou kvalifikovanost a dobrý přístup k informacím, nedokáží přispět k úspěchu podniku. Faktor motivace a delegování pravomocí je zaměřen na vytváření motivačního prostředí pro pracovníky a pro podpoření jejich iniciativy. V kooperacích a velkých podnicích je nezbytné, aby řídicí pracovníci delegovali a rozdávali své pravomoce (Kaplan, Norton, 2000).

Měřit motivaci můžeme různými způsoby, např.:

- počet podnětů na zaměstnance,
- počet implementovaných podnětů (Kaplan, Norton, 2000).

#### **2.2.4 Postup procesu tvorby Balanced Scorecard**

*„Tvorba BSC musí probíhat uspořádaně, strukturovaně a logicky na sebe navazovat. Pouze přísně logický postup zajistí, že budou respektovány všechny zvláštnosti a náležitosti koncepce“ (Horváth & Partners, 2002, s. 129).*

Přístup BSC je třeba chápat jako systém řízení, který pomáhá k dosažení podnikové strategie a ne jako systém controllingu. Získávání dat pro tvorbu BSC by mělo být rychlé a jednoduché a nemělo by přinášet nadměrné množství administrativy a byrokracie (Horváth & Partners, 2002).

Proces tvorby Balanced Scorecard můžeme rozdělit do pěti fází:

1. fáze: Vytvoření organizačních předpokladů
2. fáze: Objasnění strategie
3. fáze: Tvorba Balanced Scorecard
4. fáze: Postup při procesu rozšíření
5. fáze: Zajištění kontinuálního nasazení (Horváth & Partners, 2002).

### **Vytvoření organizačních předpokladů**

Vytvoření organizačních předpokladů se skládá ze dvou významů. První význam definuje stanovení pravidel a určení, do kterých jednotek má být Balanced Scorecard zaveden.

Druhý význam je zaměřen na bezproblémový průběh implementace Balanced Scorecard. Zde, jsou určitá pravidla, která se týkají řízení projektu, jeho organizace, průběh a zajištění informací, komunikace atd. Aby byl proces tvorby úspěšný, musí se na jeho tvorbě především podílet členové TOP managementu. Je nezbytné, aby byla dodržena zásada, čím více podnikových jednotek je pomocí BSC řízení, tím se jednodušeji dodržuje strategie podniku (Horváth & Partners, 2002).

### **Objasnění strategie**

Metoda Balanced Scorecard je zaměřena na realizaci již existujících strategií, není nástrojem na tvorbu nových. Jestliže má podnik nějaký strategický záměr, tento záměr se právě v modelu BSC zkonkretizuje a převede do reálné podoby. Abychom ho převedli do reálné podoby, musíme volit vhodné cíle, které se týkají zákazníků, procesů, potenciálů a předem určených strategických akcí. Musíme si také uvědomit, že pomocí BSC můžeme zrealizovat i chybnou strategii. Hotovou strategii určenou k realizaci nelze poznat dle počtu popsanych papírů, ale podle toho, zda ji pracovníci chápou a podporují (Horváth & Partners, 2002).

## **Tvorba Balanced Scorecard**

Model BSC lze vytvořit nejenom pro celý podnik, ale také podnikovou divizi, obchodní jednotku nebo interní oddělení. Výchozí body pro vytvoření jsou:

- „určení základní architektury BSC,
- *informovaný a motivovaný tým složený z TOP managementu,*
- *jasné postupy a metodické standardy,*
- *zdokumentovaná strategie, která je zralá pro tvorbu BSC“ (Horváth & Partners, 2002, s. 60)*

*„Na základě struktury BSC probíhají v příslušných podnikových jednotkách následující kroky:*

- 1. konkretizace strategických cílů,*
- 2. propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků,*
- 3. výběr měřítek,*
- 4. stanovení cílových hodnot,*
- 5. odsouhlasení strategických akcí“ (Horváth & Partners, 2002, s. 61).*

Vypracováním předchozích pěti kroků, vytvoříme hlavní jádro implementace BSC, které je tvořeno strategickými cíli. Koncept řízení se Balanced Scorecard stává teprve po vytvoření systému plánování a reportingu. Dále také musíme přizpůsobit řízení lidských zdrojů a jejich motivaci (Horváth & Partners, 2002).

### **Postup při procesu rozšíření**

Proces roll-out znamená, že tvorbu BSC aplikujeme na více organizačních jednotek podniku, které mohou vést ke zkvalitnění podnikového strategického řízení. Toto rozšíření může probíhat ve dvou směrech a to na vertikální nebo horizontální úrovni.

Vertikální úroveň je zaměřena na cíle a akce, které se z nadřazených jednotek přenesou do podřízených. Tímto postupem můžeme zvýšit pravděpodobnost, že dosáhneme zvýšení kvality řízení. Druhá horizontální úroveň vzájemně sladuje cíle a akce na stejnou úroveň (Horváth & Partners, 2002).

## **Zajištění kontinuálního nasazení**

V této fázi dochází ke sladění a propojení jednotlivých koncepcí. Jestliže chce TOP management společnosti změnit strategické řízení podniku, musí přenést BSC na podnik jako na celek a ne jen na vybrané úseky organizační struktury podniku. Propojíme-li BSC s manažerským systémem řízení, vznikne organizace, která se flexibilně přizpůsobuje strategii (Horváth & Partners, 2002).

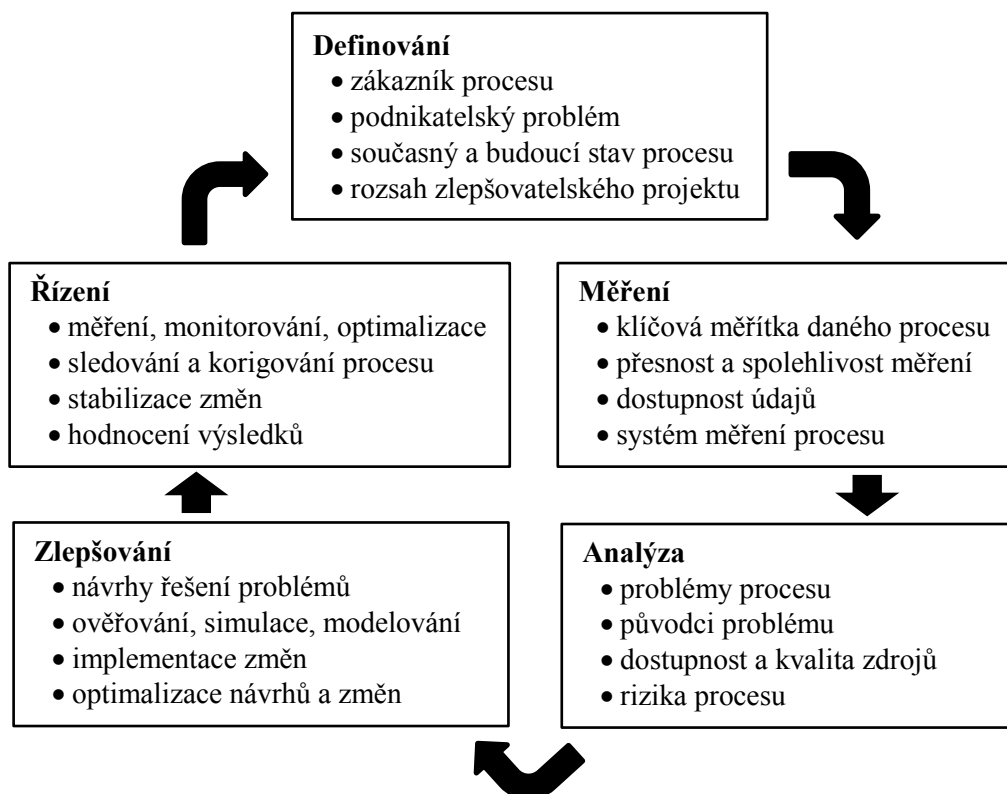
### **2.2.5 Six sigma**

Koncepce Six Sigma byla zavedena roku 1986 v Motorole. Základem této koncepce je myšlenka posuzovat kvalitu na základě výrobního procesu. Jedná se o manažerskou filosofii, která je založena na principu neustálého zlepšování. Využívá procesní řízení a prosazuje rozhodování na základě naměřených dat. Pomocí statistických metod měří, jak dobře či špatně si proces vede (Váchal, Vochozka, 2013).

Abychom mohli do organizace zavést koncepci Six Sigma, musíme vytvořit mnoho dalších projektů, které mají za cíl zlepšit stávající firemní procesy. Základem Six Sigma je aplikace DMAIC metody (Váchal, Vochozka, 2013).

#### **Cyklus DMAIC**

Zkratka DMAIC je složeninou anglického Define- Measure- Analyze- Improve- Control, což znamená Definuj- Měř- Analyzuj- Zlepši- Řid'. Etapy cyklu mají specifické cíle, které vymezují, na jaké cíle jsou kroky zaměřeny. Zlepšování Six Sigma probíhá většinou ve formě projektů s fázováním, jak je uvedeno v následujícím obrázku (Svozilová, 2011).

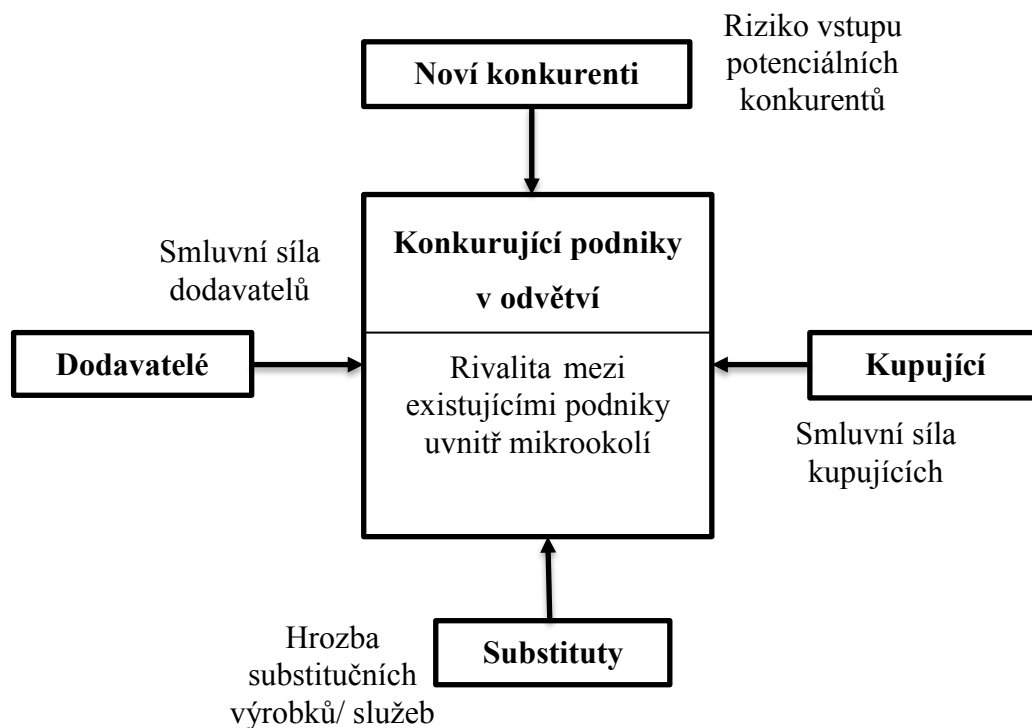


Obrázek 9: Základní cyklus DMAIC projektu Six Sigma (Vlastní zpracování dle Svozilová, 2011, s. 89)

## 2.3 Strategická analýza

### 2.3.1 Porterova analýza

Dříve, než vstoupí podnik na trh daného odvětví, je potřeba, aby analyzoval „pět sil“, které vypovídají o jeho přitažlivosti. Porterův model pěti sil zdůrazňuje složky, které mohou být hnací silou konkurence v daném odvětví. „*Systémový rámec pěti faktorů umožňuje podniku, aby pronikl do struktury daného odvětví a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v tomto odvětví rozhodující*“ (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 191).



Obrázek 10: Model pěti sil podle Michaela Portera (Vlastní zpracování dle Blažková, 2007, str. 57)

### Konkurující podniky v odvětví

Jestliže v odvětví působí velké množství silných konkurentů, není přitažlivé. Pokud dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, rivalita v odvětví se zvyšuje. Podniky mohou získat vyšší podíl na trhu jen na úkor konkurentů. Vysoké fixní náklady jsou dalším faktorem, který působí na rivalitu v odvětví. Společnosti jsou pod velkým cenovým nátlakem a tento stav může vést, až k cenovým válkám (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

### Noví konkurenti

Nejatraktivnější trh z hlediska ziskovosti je ten, jehož vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké. Proto ohrožení ze strany nových konkurentů je závislé na vstupních bariérách do daného odvětví. Za vysokých vstupních i výstupních podmínek je potenciál ziskovosti vysoký, ale také spojený s vysokým rizikem. Neúspěšné společnosti musí zůstat na trhu a bojovat o existenci. Jestliže vstupní i výstupní bariéry jsou nízké, podniky mohou snadno vstoupit i vystoupit z odvětví, zisk je stálý a nízký. V případě nízkých vstupních podmínek a vysokých výstupních podniky mohou v období rozvoje snadno na trh vstoupit, ale je problematické z trhu odejít. Následuje nadvýroba a nízké výnosy pro všechny společnosti z odvětví (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

## **Substituce**

Existuje-li reálná nebo potencionální hrozba zastupitelnosti výrobků, stává se odvětví neatraktivním. Substitutem nazýváme výrobek nebo produkt, který může sloužit podobnému nebo stejnému účelu. Substituty jsou limitující pro potencionální cenu výrobku nebo zisk na trhu. Dojde-li ke zlepšení technologií pro výrobu substitučních výrobků, klesne cena a zisk na trhu. Je tedy nezbytné zaměřit se na sledování vývoje cen u substitutů (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

## **Kupující**

V případě, že zákazníci mají velkou moc při vyjednávání, je trh nepřitažlivý. Zákazníci se v tomto případě snaží snižovat ceny, vyžadují lepší kvalitu zboží a více služeb. Konkurenty staví proti sobě a snižují tak zisk prodávajících. Jestliže jsou organizovaní a výrobek pro ně tvoří výraznou část jejich nákladů, síla zákazníků se zvyšuje. Reakcí prodávajících na tento stav může být zaměření na zákazníky, kteří mají menší moc. Nejlepší ochranou je však vyvinutí nabídky, kterou nelze odmítnout (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

## **Dodavatelé**

Snižováním kvality a kvantity dodávek nebo zvyšováním cen se odvětví stává neatraktivním. V případě, že dodavatelé poskytují jedinečné výrobky nebo dodávaný výrobek je zásadním vstupem pro odběratele, síla dodavatelů roste. Budování vztahů s dodavatelem je pro odběratele nejlepší obranou (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

### **2.3.2 PEST (STEP) analýza**

Analýza politicko- právního, ekonomického, sociálně- demografického a technicko- technologického okolí dělí vlivy makro okolí do čtyř skupin. Každá skupina v sobě zahrnuje řadu vlivů, které různě podnik ovlivňují. Je součástí strategického managementu a podnik ji používá obvykle tehdy, když plánuje realizovat velký projekt, investice do podniku, akvizice apod. (BusinessVize, ©2010 – 2011).

Tabulka 1: Příklady faktorů v PEST analýze (Vlastní zpracování dle Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16)

Politicko- právní	Ekonomické	Sociálně- demografické	Technicko- technologické
politika zdanění	trendy vývoje HDP	demografický vývoj	vládní podpora vědy a techniky
sociální politika	míra inflace	míra vzdělanosti	trendy v inovacích produktů
legislativa ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce	úrokové sazby	sociální legislativa	trendy ve vývoji technologií
ochrana spotřebitelů	míra nezaměstnanosti	mobilita pracovní síly	internet, satelitní komunikace
předpisy Evropské unie	dostupnost a ceny energií	přístupy k práci	vliv změn v informačních technologiích

### 2.3.3 Poměrové ukazatele

Jelikož analytická část diplomové práce obsahuje poměrové ukazatele, zmiňuji se o nich i v teoretické části práce.

#### Ukazatele rentability

*„Pod pojmem rentabilita si lze představit schopnost vytvářet nové zdroje a dosahovat čistého zisku, což je hlavním kritériem pro alokaci kapitálu. Je potřeba zkoumat, zda není podnik příliš zadlužen, přeúvěrován nebo zda jsou vhodným způsobem využity kapitálové zdroje a podnik není překapitalizován (FinAnalysis, 2011- 2016).“*

Rentabilita celkových aktiv ROA – poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na způsob financování. Je důležité, zda podnik dokáže využít efektivně svůj majetek (ManagementMania.com, ©2011 – 2016).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

Rentabilita vlastního kapitálu ROE – označuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu (ManagementMania.com, ©2011 – 2016).

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

Rentabilita investovaného kapitálu ROCE - měří, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny, kterou investovali akcionáři nebo věřitelé (ManagementMania.com, ©2011 – 2016).

$$ROCE = \frac{EBIT}{(equity + rezervy + dlouhodobé závazky + dlouhodobé úvěry)}$$

Rentabilita tržeb ROS – ukazatel, který označuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Pohybuje se od 2 do 50 %. Měl by být nad 10 %. Nízká ani vysoká hodnota nemusí nutně znamenat, že je něco špatně nebo dobře. Nízká hodnota může být například způsobena rychlým obratem zásob za současně vysokého objemu tržeb. Typické například pro obchody a společnosti zabývající se obchodem (ManagementMania.com, ©2011 – 2016).

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby}$$

### **Ukazatelé zadluženosti**

Zadluženost – nám říká, kolik korun úvěrů připadá na jednu korunu celkového majetku společnosti. Hodnota by měla být menší než 1 (BusinessVize, ©2010 – 2011).

$$zadluženost = \frac{celkové\ cizí\ zdroje}{aktiva}$$

Úrokové krytí - nás informuje o tom, kolikrát je schopen podnik zaplatit úroky ze svých úvěrů poté, co uhradí všechny další náklady spojené s jeho provozem (BusinessVize, ©2010 – 2011).

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

### **Ukazatelé aktivity**

Tito ukazatelé umožňují snadno zjistit, jak daná společnost efektivně nakládá se svými finančními prostředky nebo jakou má vyjednávací sílu vůči dodavatelům (BusinessVize, ©2010 – 2011).

Obrat aktiv – tento ukazatel nám říká, kolik korun tržeb připadá na jednu korunu našich aktiv (BusinessVize, ©2011 – 2016).

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Obrat dlouhodobého majetku - označuje efektivnost využívání dlouhodobého majetku a udává, kolikrát se obrátí v tržbách za rok (ManagementMania.com, ©2011 – 2016).

$$\text{obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

Obrat zásob - nám říká, kolikrát za rok se obmění naše zásoby, tzn., kolikrát za rok jsme schopni přeměnit naše zásoby na tržby (BusinessVize, ©2011 – 2016).

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu zásob - pojem, který označuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje (ManagementMania.com, ©2011 – 2016).

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \times 360}{\text{tržby}}$$

Doba splatnosti pohledávek – nám říká, jak dlouhá je ve skutečnosti průměrná splatnost pohledávek, kolik dní poskytuje společnost bezúročný dodavatelský úvěr svým zákazníkům. Tento ukazatel nám navíc říká, jak moc silnou vyjednávací pozici má společnost vůči svým zákazníkům (BusinessVize, ©2011 – 2016).

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \times 360}{\text{tržby}}$$

### **Ukazatelé likvidity**

*„Likvidita podniku je předpokladem finanční stability podniku. Je-li podnik trvale nelikvidní, podnik se nachází v platební neschopnosti. Na druhou stranu, příliš vysoká likvidita snižuje výnosnost podniku, volné peněžní prostředky nepřináší výnosy. Management podniku musí usilovat o optimální likviditu a současně o co nejvyšší rentabilitu (ManagementMania.com, ©2011 – 2016).“*

Běžná likvidita – ukazuje kolikrát je podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na peněžní prostředky. Smyslem toho měření je, aby podnik hradil krátkodobé závazky z těch složek aktiv, které jsou k tomu určeny. Optimum je v rozmezí 1,8 – 2,5. Čím je hodnota vyšší, tím je menší riziko platební neschopnosti (ManagementMania.com, ©2011 – 2016).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{běžné bankovní úvěry}}$$

Pohotová likvidita – vyjadřuje, která část krátkodobých závazků je krytá pouze finančním majetkem. Optimum je mezi 1 až 1,5. Vyšší hodnota je příznivá z hlediska věřitelů, ale pro management je to signál malé výnosnosti podnikání, tzn., že velká část oběžných aktiv je vázána ve formě pohotových prostředků a přináší malý nebo žádný úrok (ManagementMania.com, ©2011 – 2016).

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

Okamžitá likvidita – jedná se o ukazatel, který vyjadřuje okamžitou schopnost společnosti uhradit své krátkodobé závazky. Doporučená hodnota okamžité likvidity je v rozmezí 0,2 až 0,5 (ManagementMania.com, ©2011 – 2016).

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{běžné bankovní úvěry}}$$

#### 2.3.4 SWOT analýza

Je jedna z nejčastěji využívaných analytických metod. Řadíme ji také mezi metody strategické analýzy pro její charakter získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

**S** – Strengths (silné stránky)

**W** – Weaknesses (slabé stránky)

**O** – Opportunities (hrozby)

**T** – Threats (příležitosti)

*„Pracuje s informacemi a daty získanými v průběhu hodnocení a analýzy organizace nebo její části pomocí dílčích analýz jednotlivých oblastí, kdy na základě vnitřní a vnější analýzy jsou generovány alternativy strategií“* (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 296).

Staví silné a slabé stránky organizace proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí. Kromě podkladu pro generování alternativ strategií s využitím SWOT analýzy, ji dále můžeme využít:

- „jako podklad pro definování vize,

- jako podklad pro zformulování strategických cílů,
- pro identifikaci kritických oblastí“ (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 297).

Faktory, které podnik nemůže ovlivnit, patří do oblasti vnějšího prostředí, existují nezávisle na organizaci a jejím působení. Výsledkem bývá nějaká hrozba nebo také příležitost, kterou může podnik využít ve svůj prospěch (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Pouhé sestavení čtyř seznamů SWOT analýzy, bez navazujících opatření nestačí. Základní strategii lze vyjádřit pomocí matice, která ukazuje vazby mezi jednotlivými prvky. Na základě matice lze poté generovat určující strategie pro další rozvoj podniku (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

<b>Vnitřní faktory</b>  <b>Vnější faktory</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>  1. ... 2. ... 3. ...	<b>Silné stránky (S)</b>  1. ... 2. ... 3. ...
	<b>Příležitosti (O)</b>  1. ... 2. ... 3. ...	<b>WO strategie „hledání“</b>  Překonání slabé stránky využitím příležitosti
<b>Hrozby (T)</b>  1. ... 2. ... 3. ...	<b>WT strategie „vyhýbání“</b>  Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	<b>ST strategie „konfrontace“</b>  Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Obrázek 11: Matice SWOT (Vlastní zpracování dle Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 299)

### **3 Analýza problému a současná situace**

Z důvodu zachování anonymity společnosti, jsem v diplomové práci změnila její název a identifikační údaje, které by mohly vést k jejímu zjištění. Veškerá data, se kterými jsem pracovala, jsou pravdivá a byla konzultována s vedoucím práce, který správnost dat potvrzuje.

#### **3.1 Základní údaje o společnosti**

Společnost XYZ s.r.o. vznikla v roce 2001 jako dceřiná společnost rakouské společnosti ZXY GmbH., která se v tu dobu již 15 let zabývala prodejem příslušenství pro výpočetní techniku na německém a rakouském trhu. Byla založena dvěma společníky, kde zahraniční společník vlastnil 51 %. V květnu roku 2008 se zahraniční společník rozhodl ze společnosti „odejít“ a byl mu vyplacen většinový podíl. Jediným společníkem se stal pan Ing. Josef Novák, MBA

Jelikož si zahraniční společník nepřál, aby společnost i nadále používala jeho obchodní jméno k podnikání v České republice, byla vypsána interní soutěž na změnu názvu společnosti. Nový název společnosti vybralo vedení ve spolupráci se svými zaměstnanci.

##### **3.1.1 Organizační struktura společnosti**

Společnost XYZ s.r.o. je moderní a malá společnost, proto tady není složitá hierarchie řízení. Organizační struktura společnosti je liniová. Pomocí liniové struktury jsou jasné vztahy nadřazenosti a podřízenosti ve společnosti. Řízení formální i neformální povahy je ve společnosti zavedeno od začátku podnikatelské činnosti. Spolupracovníci jej akceptují a podřizují se tomuto způsobu řízení.

Základním popisem etických norem pro každého zaměstnance vedle pracovně-právních a firemních předpisů platných ve společnosti je etický kodex. Všichni zaměstnanci společnosti jsou si vědomi, že respektování etického chování v životě je základem společenského chování.

V současné době společnost zaměstnává 11 zaměstnanců a spolupracuje se 7 obchodními zástupci, kteří na základě živnostenského listu zastupují společnost ve svých regionech.

**Tabulka 2: Kvalifikační struktura zaměstnanců (Vlastní zpracování)**

<b>DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ</b>	<b>POČET ZAMĚSTNANCŮ</b>	<b>PRACOVNÍ ČINNOST</b>
Výuční list	2	skladník, skladník
Úplné střední odborné	6	manažer pro logistiku, obchodní zástupce, obchodní zástupce, obchodní zástupce, finanční účetní, produkt manažer, skladník
Vysokoškolské	3	ředitel, asistentka obchodního oddělení, specialista průzkumu trhu

### 3.1.2 Nabízené služby

Předmětem podnikání společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Společnost dodává příslušenství pro výpočetní techniku, inkoustové a tonerové kazety, datová média a dále nabízí k prodeji spotřební materiál pro výpočetní techniku a tiskárny. Společnost prodává zboží po celé České republice prostřednictvím regionálních obchodních zástupců a svých zaměstnanců ze sídla společnosti.

Nabízený sortiment zboží:

- **Datová média a zálohovací pásy**

Zálohovací datové pásy

Flash disky, paměťové karty, datová média

- **Příslušenství pro IT**

Tiskárny, multifunkční zařízení, kopírovací stroje

Monitory, klávesnice, myši

Digitální fotoaparáty, pouzdra, mobilní telefony a jejich příslušenství

Tisková média

- **Spotřební materiál**

Originální – zejména značek HP, Canon, Brother, Epson, Konica Minolta, Kyocera, Lexmark, OKI, Panasonic, Ricoh, Sharp, Toshiba, Utax a Xerox.

Neoriginální – XYZ s.r.o. spolupracuje s nadnárodní americkou společností, která vyrábí kompatibilní spotřební materiál značky SQIP.

Kompatibilní – takto vyrobená kompatibilní tonerová kazeta má tělo kazety, které je použito pouze z jedné vypsané originální kazety a tato kazeta má vždy nový optický válec, magnetický váleček, stěrky a spojovací materiál.

Renovace – dodávají vybraní tuzemští a zahraniční výrobci, kteří jsou držiteli mezinárodních certifikátů dle mezinárodní normy ISO 9001. Výhodou použití těchto tonerů jsou nízké náklady na černobílý tisk.

- **Sběr, třídění a likvidace použitého spotřebního materiálu**

Výkup – vypsanych originálních inkoustových a tonerových kazet.

Likvidace – vypsany spotřební materiál, který se nedá dále využít, společnost XYZ s.r.o. zdarma odebere a likviduje prostřednictvím oprávněné osoby, která má koncesi na likvidaci nebezpečného odpadu.

### **3.1.3 Implementace certifikátů ISO**

Od roku 2004 společnost XYZ zavedla a úspěšně certifikovala systém řízení jakosti podle *ČSN EN ISO 9001:2001*. Dále pak v roce 2007 získala certifikaci environmentálního manažerského systému dle *ČSN EN ISO 14001:2005* a tím vytvořila integrovaný systém řízení podle norem *ČSN EN ISO 9001* a *ČSN EN ISO 14001*.

## **3.2 Analýza odvětví pomocí Porterova modelu pěti sil**

Porterův model pěti sil zobrazuje, jak na podnik působí pět základních konkurenčních sil.

### ***Riziko vstupu potenciálních konkurentů***

Aby konkurenční podnik mohl vstoupit na trh se spotřebním materiálem, nemusí splňovat složité podmínky. Díky své 16 leté existenci má společnost XYZ svůj boj o pozici na trhu již za sebou. Za tu dobu se její základní klientela pohybuje okolo cca 1250 zákazníků. K tomu ji pomáhá nejenom dobrá tradice, moderní informační systém, ale také motivování a vzdělání pracovníci.

Je nezbytné, aby každý zájemce měl skladovací prostory, které splňují normy životního prostředí a bezpečnosti práce. Díky nim bude schopen dodat zboží v rozmezí 24 až 48 hodin.

### ***Rivalita mezi stávajícími konkurenty***

Trh IT technologií v České republice je silně konkurenční, existuje zde tisíce malých, středních a velkých společností. Aby společnosti zaujaly svou potenciální, ale i stávající klientelu nabízejí akční nabídky nebo různé systémy odměn. Někteří konkurenti, také ale neváhají používat i nekalé praktiky k získání výhod na trhu.

Společnost XYZ nabízí zákazníkům desetitisíce položek zboží s nízkými prodejními cenami a je tudíž charakteristická vysokou diferenciací zboží a nízkými provozními náklady. Díky systému každodenního porovnávání nákupních cen nutí dodavatele nabízet jí konkurenceschopné ceny.

### ***Smluvní síla odběratelů***

Nelze předpokládat, že by někdo v dnešní době nepoužíval spotřební materiál a příslušenství pro výpočetní techniku. Využívají ho nejenom malé a velké společnosti, ale také státní instituce, obyvatelé a studenti. Až 95 % zákazníků společnosti XYZ jsou koneční spotřebitelé, zbylých 5 % jsou další obchodníci, kteří zboží dále prodávají.

Díky konkurenci na trhu si zákazníci mohou vybírat své dodavatele, porovnávat jejich ceny a určovat platební a dodací podmínky. Společnost XYZ si své zákazníky snaží udržet věrnostním programem a tím eliminovat jejich odchod ke konkurenci.

### ***Smluvní síla dodavatelů***

Díky silné konkurenci si distributoři nemůžou diktovat prodejní ceny, ale mají možnost vyjednávat obchodní podmínky, typu otevřené kredity na nákup zboží a prodloužení splatnosti. Aby zákazník získal tyto benefity musí mít pozitivní platební morálku.

Společnost XYZ své zboží objednává nejenom z tuzemského trhu, ale také z Rakouska, Německa, Polska a Srbska, tudíž nehrozí, že své zboží nedodá zákazníkovi včas. Každý ztracený dodavatel se dá nahradit jiným, díky velké konkurenci a rozmanitosti služeb.

### ***Hrozba substitučních výrobků***

Aniž by se snížila kvalita tisku, můžeme do tiskáren použít neoriginální renovované nebo neoriginální kompatibilní tonery. Díky této substituci jsou ohroženi výrobci a prodejci originálních tonerových kazet. Společnost XYZ ale i s těmito produkty obchoduje a tím jí pomáhají uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Aby docílila dlouhodobé spokojenosti svých zákazníků, pečlivě sleduje kvalitu těchto substitutů.

Nejenom u tonerových kazet ale také v ekologičtějších a energeticky úspornějších tiskárnách můžeme nalézt substituty. U tiskáren sledujeme stále větší počet vytištěných stránek za minutu apod. Stále větší inovace by se mohly odrazit na vyšší ceně a tím snížit

konkurenceschopnost společnosti. Dokud si ale zákazníci nebudou přát takové zboží, není potřeba jim ho nabízet.

### 3.3 Poměrové ukazatele

V této části diplomové práce provedu pomocí poměrových ukazatelů zhodnocení finanční situace společnosti v letech 2011 – 2016. Potřebná data, která jsou uvedena v tabulce, jsem získala z rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Tyto hodnoty byly použity pro výpočet rentability, ekonomické efektivity, zadluženosti, aktivity a likvidity.

Tabulka 3: Použitá data (absolutní hodnoty v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>EBIT</b>	1 671	1 512	1 371	1 646	4 711	5 728
<b>aktiva</b>	14 162	14 376	16 579	22 051	25 831	36 324
<b>EAT</b>	1 354	1 225	1 111	1 333	3 816	4 640
<b>equity (vlastní kapitál)</b>	3 764	4 981	6 086	7 424	11 219	15 507
<b>celkový kapitál</b>	14 084	14 263	16 503	21 971	25 743	35 433
<b>celkové cizí zdroje</b>	10 320	9 282	10 417	14 547	14 524	19 926
<b>tržby</b>	84 117	105 447	94 694	114 285	151 131	175 706
<b>dlouhodobý majetek</b>	126	824	1 291	1 313	950	11 441
<b>zásoby</b>	5 752	3 522	4 750	7 391	6 218	7 805
<b>rezervy</b>	0	0	0	0	0	0
<b>dlouhodobé závazky</b>	0	846	1 478	1 465	881	1 130
<b>dlouhodobé úvěry</b>	0	0	0	0	0	0
<b>nákladové úroky</b>	39	102	161	174	137	94
<b>pohledávky</b>	5 842	7 556	8 453	11 746	11 564	12 353
<b>oběžná aktiva</b>	13 849	9 927	14 800	13 220	24 800	24 725
<b>krátkodobé závazky</b>	10 320	8 436	8 938	13 083	13 644	18 796
<b>běžné bankovní úvěry</b>	0	0	0	0	0	0
<b>finanční majetek</b>	2 255	2 371	1 597	1 474	7 018	4 567

### 3.3.1 Ukazatele rentability

Tabulka 4: Ukazatele rentability (Vlastní výpočty)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ukazatelé rentability</b>						
ROA	11,80%	10,52%	8,27%	7,46%	18,24%	15,77%
ROE	35,96%	24,59%	18,25%	17,96%	34,01%	29,92%
ROCE	44,39%	25,95%	18,13%	18,52%	38,93%	34,43%
ROS	1,99%	1,43%	1,45%	1,44%	3,12%	3,26%

#### **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)**

Od roku 2011 do roku 2014 má rentabilita celkového kapitálu klesající tendenci. Obecnou doporučenou hodnotu alespoň 10 % společnost XYZ dosahuje v letech 2011, 2012, 2015 a 2016. V roce 2015 společnost dosáhla největší hodnoty 18,24 %, což znamená, že na 1 Kč celkových aktiv připadá 0,1824 Kč čistého zisku.

#### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

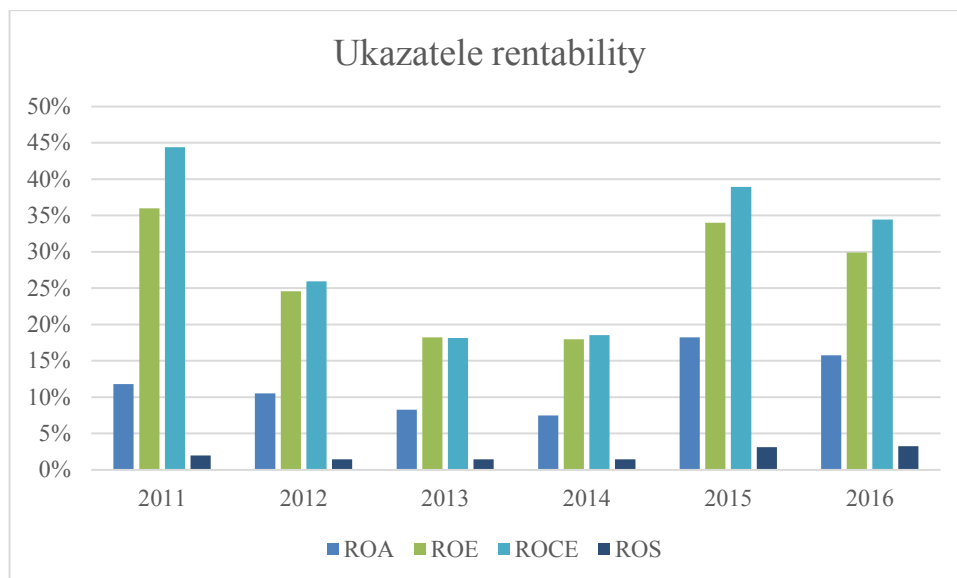
Společnost tvoří hodnotu pro majitele společnosti, protože zde působí finanční páka  $ROE > ROA$ . V letech 2011 až 2014 má rentabilita vlastního kapitálu klesající tendenci. V roce 2015 se hodnota ROE zvýšila téměř dvakrát z hodnoty 18,25 % na 34,01 %. V roce 2016 naopak mírně poklesla na hodnotu 29,92 %.

#### **Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)**

Rentabilita investovaného kapitálu byla nejvyšší v roce 2011, efektivnost hospodaření v tomto roce byla 44,39 %. V dalším roce klesla o 20 % na hodnotu 25,95 %. V roce 2013 a 2014 se hodnota pohybovala okolo 18 %. V roce 2015 se efektivnost hospodaření opět zvýšila na hodnotu 38,93 % a v roce 2016 se mírně snížila na 34,43 %. Společnost XYZ dosahuje vysokých hodnot rentability investovaného kapitálu, díky tomu, že ve svých pasivech nemá žádné dlouhodobé dluhy.

#### **Rentabilita tržeb (ROS)**

V praxi se tomuto ukazateli říká ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže. V roce 2011 připadlo na 1 Kč tržeb 0,020 Kč hrubého zisku. Nejvíce hrubého zisku připadlo na 1 Kč tržeb v roce 2016 a to 0,033 Kč.



**Graf 1: Vývoj ukazatelů rentability (Vlastní zpracování)**

### 3.3.2 Ukazatelé zadluženosti

**Tabulka 5: Ukazatelé zadluženosti (Vlastní výpočty)**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ukazatelé zadluženosti</b>						
Zadluženost	72,87%	64,57%	62,83%	65,97%	56,23%	54,86%
Úrokové krytí (krát)	42,85	14,82	8,52	9,46	34,39	60,94

#### **Celková zadluženost**

V roce 2011 byla hodnota zadluženosti nejvyšší, dosahovala 72,87 %. Dalo by se říct, že od roku 2012 má klesající tendenci, kromě roku 2014, kdy se hodnota zvýšila oproti roku o 3 %. Na klesající zadluženost mají vliv rostoucí aktiva. V roce 2016 z hodnoty celkové zadluženosti vyplývá, že aktiva společnosti jsou financována cizími zdroji z 54,86 %. V roce 2001, kdy byla společnost založena, dosahovala celková zadluženost 102,65 %, protože vlivem záporného hospodářského výsledku byly cizí zdroje vyšší než celková aktiva.

#### **Úrokové krytí**

V roce 2011 zisk společnosti kryje úroky 42,85 krát. Od roku 2012 do roku 2014 má ukazatel úrokového krytí klesající tendenci. Nejnižší hodnoty úrokového krytí společnost dosahuje v roce 2013, kdy zisk převyšuje placené úroky 8,52 krát.

Obecné doporučení, aby zisk převyšoval placené úroky alespoň 3 krát, společnost převyšuje v roce 2015 více než 11 krát a v roce 2016 dokonce 20 krát.

### 3.3.3 Ukazatelé aktivity

Tabulka 6: Ukazatelé aktivity (Vlastní výpočty)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ukazatelé aktivity</b>						
Obrat aktiv (krát)	5,94	7,33	5,71	5,18	5,85	4,84
Obrat DM (Kč)	667,60	127,97	73,35	87,04	159,09	15,36
Obrat zásob (krát)	14,62	29,94	19,94	15,46	24,31	22,51
Doba obratu zásob (dny)	24,62	12,02	18,06	23,28	14,81	15,99
Doba splatnosti pohledávek (dny)	25,00	25,80	32,14	37,00	27,55	25,31

#### Obrat aktiv

Doporučené hodnoty pro obrat aktiv se pohybují v rozmezí od 1,6 do 3,0. Ve sledovaných letech jsou vypočítané hodnoty vyšší než doporučené. Nejnižší hodnoty dosáhla společnost v roce 2016 a to 4,84. Tato hodnota je ale stále vyšší než doporučené standardy.

#### Obrat dlouhodobého majetku

V roce 2011 na 1 Kč dlouhodobého majetku připadá 667,60 Kč tržeb. V roce 2012 se tato hodnota snížila o 81 %, tzn., že na 1 Kč dlouhodobého majetku připadlo 127,97 Kč tržeb. V roce 2013 hodnota opět klesala v následujících letech 2014 a 2015 se hodnota zvyšovala. V posledním sledovaném roce 2016 na 1 Kč dlouhodobého majetku připadlo 15,36 Kč tržeb.

#### Obrat zásob

Proces prodání zboží a jeho opětovného naskladnění má ve sledovaných letech kolísavou tendenci. V roce 2011 byly zásoby 14,62 krát prodány a znovu naskladněny. V roce 2012 tento koloběh vzrostl na 29,94 obrátek a v roce 2013 se snížil na 19,94 obrátek. Snížení pokračovalo i v roce 2014 a zásoby byly prodány 15,46 krát. V roce 2015 se hodnota opět zvýšila, zásoby byly v tomto roce prodány 24,31 krát a v roce 2016 22,51 krát.

### **Doba obratu zásob**

Za sledované období má doba obratu zásob kolísavou tendenci. V roce 2011 to bylo 24,62 dne, v roce 2012 se doba obratu snížila o polovinu na 12,02 dne. Nárůst doby obratu zásob v roce 2014 byl způsoben zvýšením zásob na skladě. V roce 2015 doba obratu zásob opět klesla na 14,81 dne a v roce 2016 se nepatrně zvýšila na 15,99 dnů.

### **Doba splatnosti pohledávek**

Doba splatnosti pohledávek je v prvních dvou letech přibližně stejná, v roce 2011 je to přesně 25 dnů a v roce 2012 je to 25,8 dne. V roce 2013 společnost inkasovala peníze od odběratelů v průměru za 32,14 dnů. V roce 2014 byla doba splatnosti pohledávek nejdelší a to 37 dnů. V roce 2015 a 2016 měla již opět klesající tendenci a pohybovala se v průměru okolo 26 dnů.

### **3.3.4 Ukazatelé likvidity**

Tabulka 7: Ukazatelé likvidity (Vlastní výpočty)

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Ukazatelé likvidity</b>						
Běžná likvidita	1,34	1,18	1,66	1,01	1,82	1,32
Pohotová likvidita	0,78	0,76	1,12	0,45	1,36	0,90
Okamžitá likvidita	0,22	0,28	0,18	0,11	0,51	0,24

#### **Běžná likvidita**

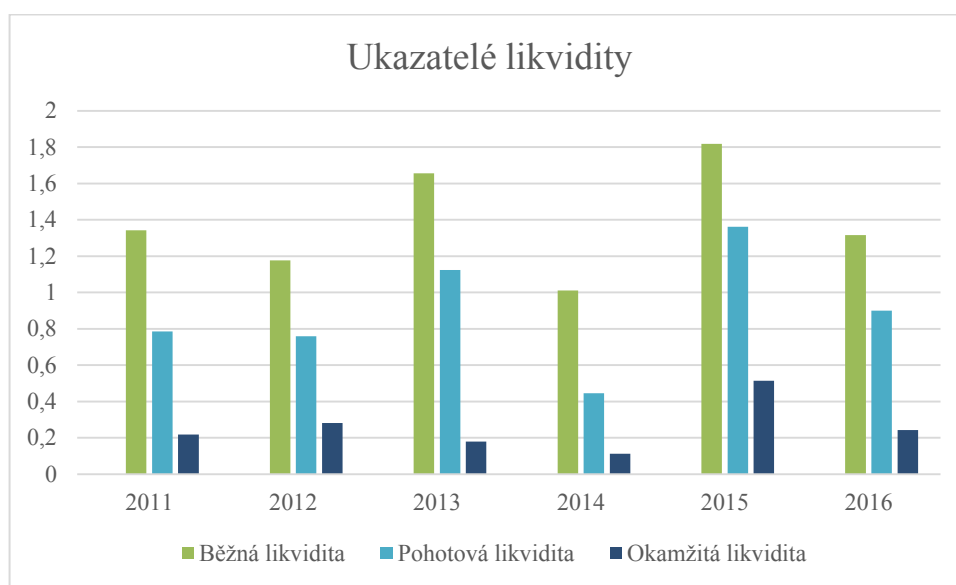
Běžná likvidita dosahuje doporučené hodnoty pouze v roce 2015. Ve zbývajících letech klesá pod doporučenou hodnotu. V tomto časovém období rostou jak položky oběžných aktiv, tak i položky krátkodobých závazků v rozvaze společnosti.

#### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita také nedosahuje doporučených hodnot v letech 2011, 2012, 2014 a 2016. Nižší hodnota pohotovosti likvidity ukazuje nadměrnou váhu zásob v rozvaze podniku.

## Okamžitá likvidita

Ve sledovaném období se okamžitá likvidita nevyvíjí rovnoměrně. Doporučených hodnot dosahuje v letech 2011, 2012 a 2016. V roce 2013 a 2014 klesá pod doporučenou hodnotu a v roce 2015 je naopak vyšší než doporučená hodnota. Z vývoje okamžité likvidity vyplývá, že společnost má dostatek okamžitých peněžních prostředků a bez problému hradí své závazky.



Graf 2: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2011 až 2016 (Vlastní zpracování)

Aby mohla společnost uspokojit potřeby svých zákazníků v požadovaném termínu, potřebuje ke své činnosti určitou hodnotu zásob na skladě. Klesající hodnoty ukazatelů běžné a pohotové likvidity jsou způsobené velkou váhou hodnoty oběžných aktiv v rozvaze. Klesající hodnoty těchto ukazatelů znamenají, že může nastat platební neschopnost společnosti a tím je ohrožena i solventnost. Naopak hodnoty okamžité likvidity ukazují, že společnost má dostatek peněžních prostředků na úhradu svých krátkodobých závazků.

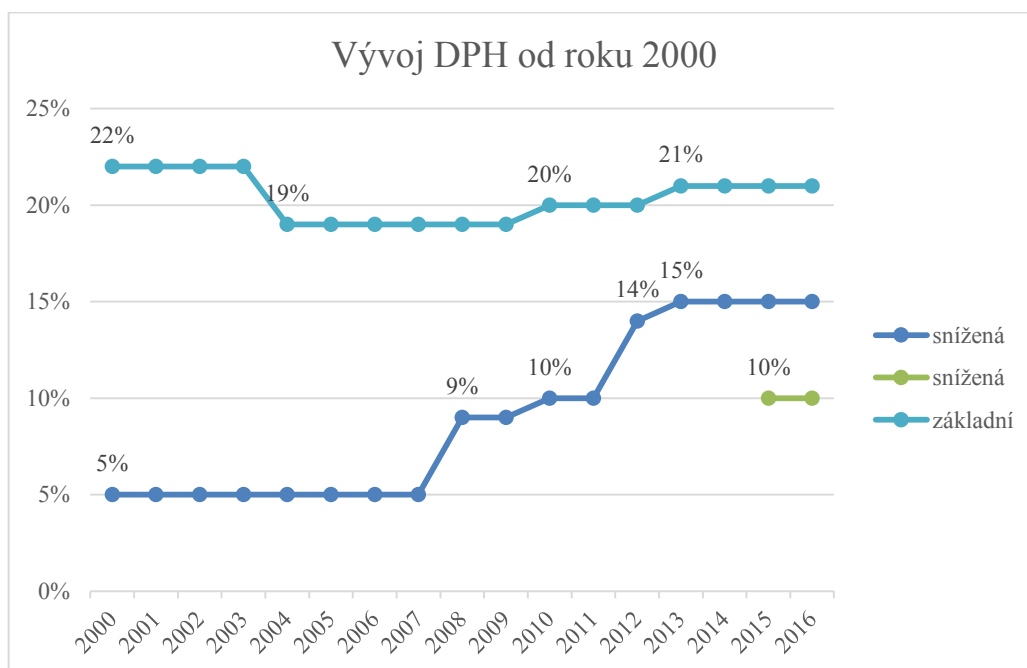
### 3.4 PEST (STEP) analýza

PEST analýza znázorňuje důležitost politických, ekonomických, sociálních a technologických vlivů na organizaci.

## Politicko- právní faktory

Společnost ovlivňují:

- Zákon o ochraně spotřebitele, na který dohlíží Česká obchodní inspekce a který udává povinnost prodávat výrobky a služby ve schválené jakosti.
- Zákony upravující podnikání a právní podobu společnosti s ručením omezeným- nový občanský zákoník, zákon o veřejných zakázkách, zákon o zaměstnanosti, zákon o odpadech. Společnost XYZ si přehled zákonů vede v Registru právních a jiných požadavků.
- Pracovní zákoník, který určuje náležitosti, které musí obsahovat pracovní smlouva.
- Politická stabilita a stabilita vlády.
- Členství v Evropské unii, které zaručuje volný pohyb zboží, osob a přineslo například zrušení cla.
- Daň z příjmu právnických osob a daň z přidané hodnoty- základní sazba DPH je od roku 2013 stanovena na 21 % a snížená na 15 %. Od roku 2015 se přidala druhá snížená sazba, která je stanovena na 10 %.

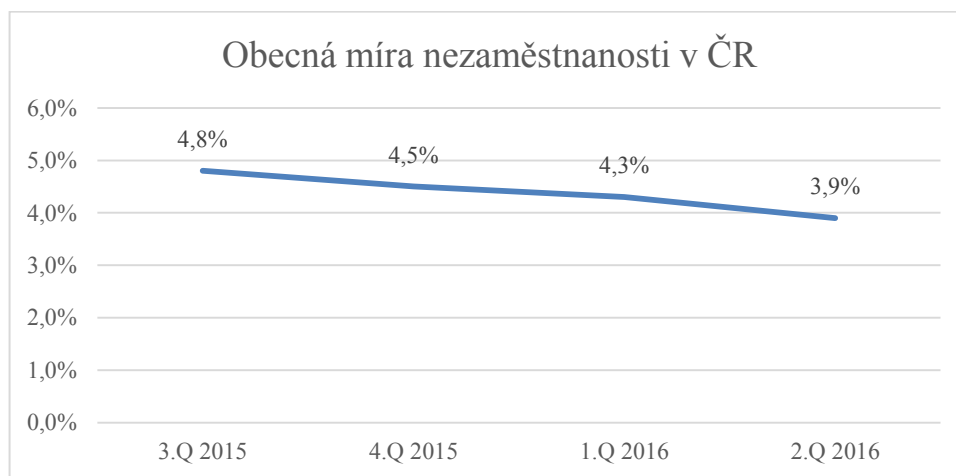


Graf 3: Vývoj DPH od roku 2010 (Vlastní zpracování dle Účetní kavárna, 2016)

## Ekonomické faktory

- Zaměstnanost- „V prosinci 2016 ve Zlínském kraji vzrostl celkový počet uchazečů o zaměstnání o 7,1 % na 19 848, počet hlášených volných pracovních míst poklesl o 1,4 % na 6 528 a podíl nezaměstnaných osob se zvýšil na 4,92 %“ (ČSÚ, 2017).
- Inlace – průměrná míra inflace v roce 2016 byla 0,7 %, což je nejvyšší hodnota za poslední tři roky (ČSÚ, 2017).
- Vývoj směnného kurzu CZK/EUR.
- Hrubý domácí produkt- „Zpřesněný odhad HDP potvrdil, že růst české ekonomiky ve 3. čtvrtletí 2016 pokračoval, i když pomalejším tempem než v předchozích čtvrtletích. Hrubý domácí produkt (HDP) očištěný o cenové vlivy a sezónnost byl o 0,2 % vyšší než ve 2. čtvrtletí a v porovnání se stejným čtvrtletím předchozího roku vzrostl o 1,9 %“ (ČSÚ, 2017).

Podíl nezaměstnaných osob ve Zlínském kraji dosáhl 4,92 %, to je sedmá nejnižší hodnota mezi kraji. Graf vyjadřuje míru nezaměstnanosti v posledních dvou čtvrtletí roku 2015 a prvních dvou čtvrtletí roku 2016.



Graf 4: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR (Vlastní zpracování dle finance.cz)

## Sociálně- demografické faktory

- Prostorová mobilita – pohyb obyvatelstva v souvislosti se stěhováním, dojížděním za prací či studiem, cestováním.
- Sociální sítě- v posledních letech se v online světě, rozvíjí dostupnost sociálních sítí typu Facebook, LinkedIn. Obě tyto stránky společnost XYZ využívá ke své aktivitě.

V minulém roce společnost také zavedla také svůj firemní blog, kam vkládá různé zajímavosti ze světa IT.

- Populace – Ve Zlínském kraji bylo k 30. září 2016 evidováno celkem 584 020 obyvatel. Z toho bylo 286 007 mužů a 298 013 žen (ČSÚ, 2017).
- Mzdy - Průměrná mzda v prvním až třetím pololetí roku 2016 dosáhla ve Zlínském kraji 23 749 Kč. Meziročně vzrostla o 4,6 %, i nadále je však tato mzda jedna z nejnižších mezi kraji (ČSÚ, 2017).

### **Technicko- technologické faktory**

- Technologie kancelářského tisku - společnost XYZ ovlivňují novinky, které se týkají tiskových zařízení a nových technologií tisku. Čím dál více také roste nárok na počítačovou gramotnost. Postupem času roste míra zastarávání existujících výrobků na poli informačních technologií a nahrazují je neustále přicházející novinky. Hrozbu pro společnost můžou představovat výrobci, jestliže nebudou schopni dostatečně rychle reagovat na poptávku po novinkách originálního, renovovaného nebo kompatibilního spotřebního materiálu.
- Internet - pozitivním přínosem dnešní doby je internetové obchodování, které s sebou ovšem přináší potřebu plně funkčního a přehledného e-shopu a rychlé připojení.

### 3.6 SWOT analýza

V každé firmě je velmi důležité vymezení silných a slabých stránek. Základem pro sestavení SWOT analýzy jsou poznatky z předchozích analýz.

Tabulka 8: SWOT analýza (Vlastní zpracování)

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
partnerství s výrobcí, distributory komplexní informační systém firemní stabilita na trhu stabilní jádro zákazníků stabilní pracovní tým	eshop získávání nových zákazníků dostupnost produktů time management vůči zákazníkům znalosti obchodních zástupců
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
marketing – sociální sítě kybernetická bezpečnost nová generace obchodních zástupců fluktuace zákazníků	elektronická kancelář agresivní konkurence legislativa centralizace nákupů kurzové rozdíly

### 3.6.1 Numerické zpracování SWOT analýzy

Tabulka 9: Numerické zpracování SWOT analýzy (Vlastní zpracování)

	váha	hodnocení	V x H
<b><u>SILNÉ STRÁNKY</u></b>			
partnerství s výrobcí, distributory	0,20	4	0,80
komplexní informační systém	0,30	5	1,50
firemní stabilita na trhu	0,15	4	0,60
stabilní jádro zákazníků	0,20	5	1,00
stabilní pracovní tým	0,15	5	0,75
<b>Součet</b>			<b>4,65</b>
<b><u>SLABÉ STRÁNKY</u></b>			
eshop	0,25	-5	-1,25
získávání nových zákazníků	0,20	-4	-0,80
dostupnost produktů	0,05	-3	-0,15
time management vůči zákazníkům	0,20	-2	-0,60
znalosti obchodních zástupců	0,30	-3	-0,90
<b>Součet</b>			<b>-3,70</b>
<b><u>PŘÍLEŽITOSTI</u></b>			
marketing - sociální sítě	0,40	5	2,00
kybernetická bezpečnost	0,20	3	0,60
nová generace obchodních zástupců	0,25	4	1,00
fluktuace zákazníků	0,15	4	0,60
<b>Součet</b>			<b>4,20</b>
<b><u>HROZBY</u></b>			
elektronická kancelář	0,25	-4	-1,00
agresivní konkurence	0,35	-5	-1,75
legislativa	0,20	-2	-0,40
centralizace nákupů	0,10	-2	-0,20
kurzové rozdíly	0,10	-3	-0,30
<b>Součet</b>			<b>-3,65</b>

### 3.6.2 Výsledná bilance a hodnocení

Tabulka 10: Výsledná bilance SWOT analýzy (Vlastní zpracování)

Interní	0,95
Externí	0,55
<b>CELKEM</b>	<b>1,5</b>

Hodnota 1,5, která vyšla v numerické SWOT analýze se dá považovat za dobrý výsledek, ale i přesto by společnost měla i nadále rozvíjet své silné stránky. Zaměřit se na své slabé stránky, hlavně tedy na eshop. Z příležitostí, které by mohla společnost využít, doporučuji zaměřit se na sociální síť.

## **4 Návrh implementace projektu BSC**

V této části diplomové práce se budu zabývat návrhem koncepce implementace BSC. Výchozími postupy pro tvorbu, mně budou poznatky popsané v teoretické části práce.

K realizaci BSC jsou použity čtyři základní perspektivy – finanční, interní, zákaznická a perspektiva učení se a růstu. Tyto perspektivy budou dále propojeny pomocí řetězce příčin a následků a bude vytvořena strategická mapa. Poté budou k jednotlivým cílům přiřazeny odpovídající měřítka a stanoveny jejich cílové hodnoty. Nakonec budou určeny jednotlivé cíle ke strategickým akcím, které zajistí dosažení cílových hodnot.

### **Vytvoření organizačních předpokladů**

Aby byla implementace BSC úspěšná, je potřeba stanovit základní organizační předpoklady. Také je potřeba určit tým, který se bude podílet na jeho tvorbě a stanovení jednotlivých perspektiv.

Jelikož je společnost XYZ malá společnost, navržená implementace se zabývá celou společností. Komunikace a ujasnění strategického plánu je usnadněna a doba přípravné fáze může být tudíž zkrácena na minimum.

Pro úspěšnou implementaci BSC je potřeba aktivní účast a spolupráce majitelů společnosti. Členové týmu budou jednatelé společnosti a manažer pro logistiku, manažer obchodního oddělení.

### **Odvození strategických cílů**

Při tvorbě BSC musíme nejprve odvodit strategické cíle. Tyto cíle musí vycházet ze strategie společnosti XYZ a z daných perspektiv. Při nesprávném odvození cílů může dojít k nenaplnění strategie, proto je tento krok velmi důležitý. Cíle pro tvorbu BSC by měl stanovit vrcholový management společnosti, protože jen on zná společnost nejlépe a ví, čeho chce v budoucnu dosáhnout. Pro účely diplomové práce jsem si tyto cíle stanovila sama, proto je koncept BSC pouze návrhem a společnost si může strategické cíle sama upravit.

## **Vyjasnění strategie společnosti**

Základem kvalitní implementace BSC je vyjasnění strategie společnosti. Hlavní strategií je zajištění dlouhodobého růstu a rozvoje společnosti. Tato strategie je zajišťována především zvyšováním obrátu, snižováním nákladů a lepším využíváním aktiv.

## **Časový harmonogram projektu**

Před samotnou implementací konceptu BSC je vhodné vypracovat časový harmonogram. Časový harmonogram popisuje náročnost implementace a umožňuje také přehled o všech aktivitách, délce trvání a vzájemné návaznosti. Jelikož společnost XYZ je malá společnost, implementace konceptu BSC nebude tolik náročná jako u velkých společností, proto předpokládaná doba implementace je rozvržena do 6 měsíců.

Začátek realizace je plánován od začátku ledna 2018 a předpokládaný termín ukončení je v červnu. V harmonogramu je započítána i případná dvoutýdenní časová rezerva pro případ, že by došlo ke zpoždění některé z aktivit.

Harmonogram je rozdělen do tří fází. První fáze je přípravná, která zahrnuje sestavení a proškolení projektového týmu a vytvoření časového harmonogramu. Tato přípravná fáze bude trvat 4 týdny. Druhou fází je vytvoření konceptu BSC, tato fáze bude trvat 10 týdnů. V této fázi je provedena strategická analýza, vyjasnění strategie a vize společnosti. Na toto navazuje stanovení strategických cílů, vytvoření strategické mapy, vybrání měřítek a stanovení cílových hodnot a určení strategických akcí. V této fázi je také provedeno nastavení informačního systému. V poslední fázi je provedena samotná implementace BSC, která bude trvat přibližně 8 týdnů. Dojde zde k začlenění nového systému řízení do již stávajícího systému řízení. Seznámení zaměstnanců s navrženým konceptem a na základě zpětné vazby k jeho případné úpravě.

Tabulka 11: Harmonogram implementace BSC (Zdroj: Vlastní zpracování)

Fáze projektu	Týden																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>1. Přípravná fáze</b>																								
Sestavení projektového týmu																								
Proškolení projektového týmu																								
Vytvoření časového harmonogramu																								
<b>2. Vytvoření konceptu BSC</b>																								
Strategická analýza																								
Vyjasnění strategie a vize společnosti																								
Volba strategických cílů																								
Vytvoření strategické mapy																								
Nastavení informačního systému																								
Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot																								
Určení strategických akcí																								
<b>3. Plán implementace</b>																								
Zpracování do systému řízení																								
Seznámení zaměstnanců s BSC																								
Zajištění plynulého nasazení																								
Zpětná vazba																								
<b>Časová rezerva</b>																								

## Rozpočet projektu

Nelze provádět změny, aniž by byly vyčísleny přibližné náklady na projekt, proto by každá změna nebo každý projekt měl mít vypracován odhadovaný rozpočet. Zpracovaný rozpočet nám lépe umožní se připravit na určitou finanční zátěž, která je s realizací projektu spojena.

V rozpočtu tohoto projektu počítám s tím, že implementace BSC bude probíhat s pomocí externí poradenské společnosti. Další položkou v rozpočtu jsou náklady na školení zaměstnanců, aby pochopili, co je cílem navrhované změny, proč se BSC implementuje do společnosti a jaké přínosy to společnosti přinese. V rozpočtu jsou také zahrnuty náklady na implementační tým a jeho proškolení. Tento implementační tým bude dohlížet na to, zda dochází k plnění časového harmonogramu. Poslední položkou v rozpočtu je cena za nastavení informačního systému pro potřeby BSC.

Tabulka 12: Náklady na zavedení BSC (Zdroj: Vlastní zpracování)

Popis nákladů	v Kč
Služby poradenské společnosti	150 000,- Kč
Seznámení zaměstnanců s implementací BSC	15 000,- Kč
Mzdová odměna implementačnímu týmu	25 000,- Kč
Školení implementačního týmu	7 500,- Kč
Nastavení informačního systému	30 900,- Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>228 400,- Kč</b>

## 4.1 Konkretizace cílů

Tabulka 13: Strategické cíle finanční perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
<i>dlouhodobý růst a rozvoj společnosti</i>	Strategickým cílem společnosti XYZ je dlouhodobý růst a rozvoj. Tento cíl je zajištěn růstem obratu a výsledkem hospodaření. Zabezpečení dlouhodobého růstu a rozvoje přinese společnosti prosperitu, věrné zákazníky, finanční stabilitu a konkurenceschopnost.
<i>zajištění růstu rentability</i>	Pro obchodní společnost je dostatečná rentabilita základním klíčem k úspěchu, je také důkazem jejího dobrého hospodaření a vizitkou pro potencionální investory.
<i>růst tržeb</i>	Růst tržeb nám mohou zajistit nejenom noví zákazníci, ale také stávající. To musí být ovšem podpořeno prvotřídní péčí a servisem. Každý zákazník ocení vyšší přidanou hodnotu, která se mu dostane při koupi zboží.

Tabulka 14: Strategické cíle zákaznické perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Zákaznická perspektiva</b>	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
<i>udržení dlouhodobého vztahu se zákazníky</i>	Spokojený zákazník = věrný zákazník. Jestliže společnost naplňuje požadavky zákazníků a pečuje o jejich spokojenost, není důvod, aby zákazníci odcházeli ke konkurenci. Tím se budují dlouhodobé vztahy a je to také nejlevnější způsob, jak si udržet klientelu.
<i>akvizice nových zákazníků</i>	Je důležité, aby společnost XYZ byla vnímána jako seriózní dodavatel, který předčí služby konkurence. S každým novým zákazníkem, má společnost možnost zvýšit svůj podíl na trhu, zvýšit tržby a upevnit také svou pozici na trhu.
<i>image podniku</i>	Image podniku ovlivňuje, jak podnik působí na zákazníky a jak je získá. Ovlivňuje také jejich důvěru, prodej zboží a služeb. Image podniku můžeme zvýšit investicí do různých marketingových aktivit.

Tabulka 15: Strategické cíle perspektivy interních procesů (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Perspektiva interních procesů</b>	
<b>Strategický cíl</b>	<b>Popis strategického cíle</b>
<i>využití nových cest k získání zákazníků</i>	Aby byla společnost v konkurenčním prostředí úspěšná, musí se neustále snažit o modernizaci a využívání nových, efektivních cest, vedoucí k získání zákazníka.
<i>komunikace a týmová spolupráce</i>	Interní komunikace je prostředkem řízení v rámci společnosti. Účelem komunikace je informovat pracovníky o záměrech společnosti, pracovních úkolech v rozsahu pracovních činností každého pracovníka.
<i>udržení efektivnosti nákupního procesu</i>	Klíčem k uspokojení potřeb zákazníka je včasné dodání zboží na místo určení. Je nezbytné, aby si společnost XYZ vybírala své dodavatele, kteří jsou schopni splnit dodávku v co nejkratším termínu a za rozumnou cenu.

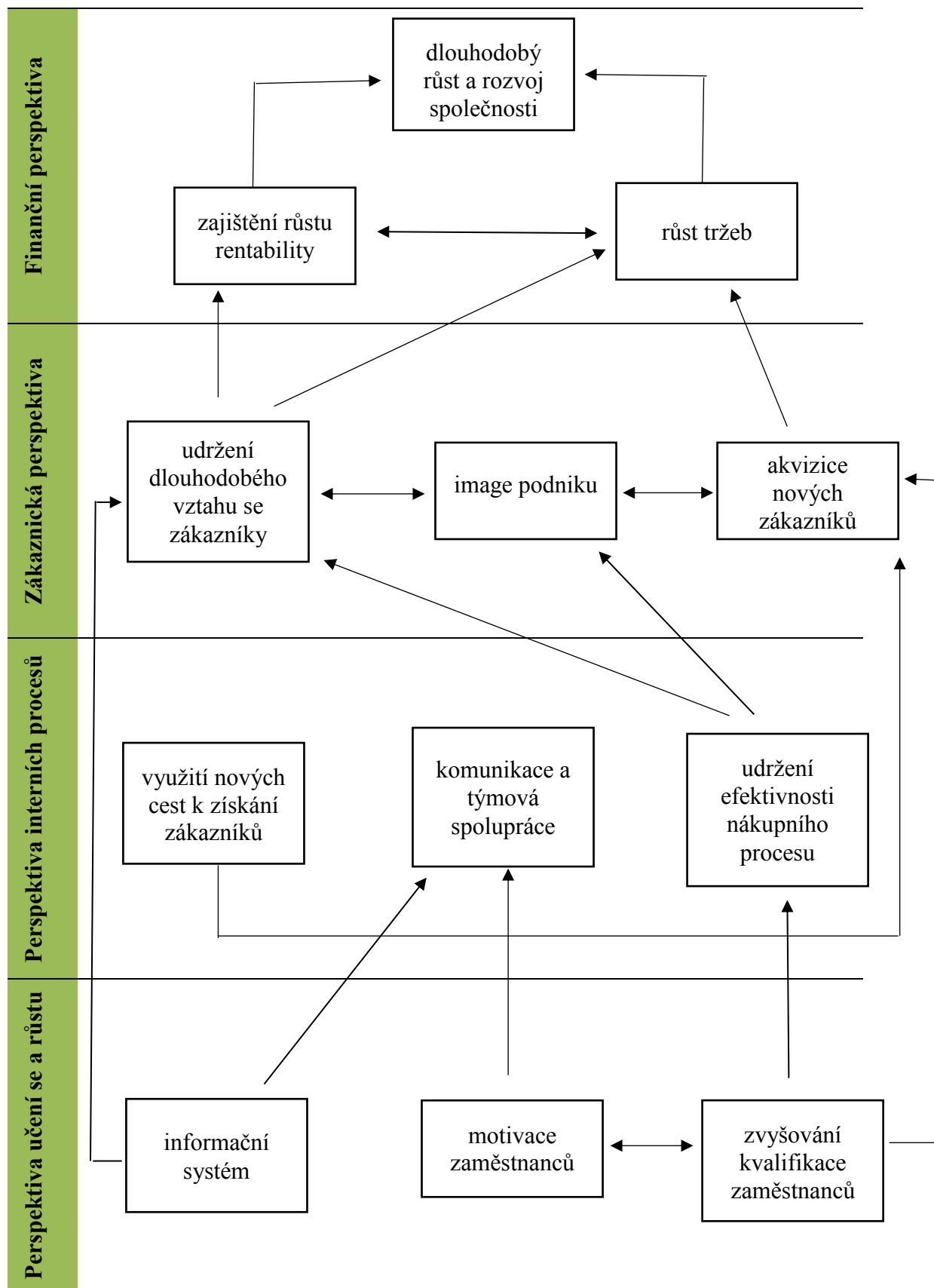
Tabulka 16: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Perspektiva učení se a růstu</b>	
<b>Strategický cíl</b>	<b>Popis strategického cíle</b>
<i>informační systém</i>	Základem fungující společnosti, je dobrý informační systém. Od roku 2005 má proto společnost XYZ zavedený komplexní ekonomický systém I6 od společnosti Cybersoft.
<i>motivace zaměstnanců</i>	Motivovaní zaměstnanci jsou klíčovým předpokladem vedoucím k úspěchu celé společnosti. Dobře motivovaný zaměstnanec je schopen vytvářet vyšší hodnotu pro společnost. Loajální zaměstnanec se podílí na rozvoji společnosti a buduje její dobré jméno.
<i>zvyšování kvalifikace zaměstnanců</i>	Předpokladem pro rozvoj a růst společnosti jsou kvalifikovaní a vzdělaní zaměstnanci. Proto je důležité, poskytovat svým zaměstnancům průběžné vzdělávání, které povede ke spokojenosti zákazníků a zajistí dobré jméno společnosti. Kvalifikovaní zaměstnanci jsou také základem pro získání nových zákazníků.

## 4.2 Tvorba strategické mapy

Dalším krokem je zpracování strategické mapy, která pomocí příčin a následků přehledně znázorňuje vazby mezi jednotlivými cíli. Vypracování vztahu příčin a následků je jedním z klíčových prvků BSC.

Pro naplnění hlavní strategie společnosti bylo navrženo 12 strategických cílů, na které by se společnost XYZ měla zaměřit. Na základě mého úsudku jsem navrhla propojení v rámci jednotlivých perspektiv a napříč ostatními perspektivami. Strategická mapa je sestavena zdola-nahoru, tzn. od perspektivy učení se a růstu směrem k perspektivě finanční.



Obrázek 12: Strategická mapa společnosti XYZ (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ze vztahu příčin a následků, můžeme vidět, že dobře motivovaní pracovníci mají větší potřebu zvyšovat svoji kvalifikaci a naopak. To znamená, že pokud zaměstnancům budeme zvyšovat jejich kvalifikaci, povede to k jejich větší motivaci.

Na perspektivu interních procesů má vliv motivace pracovníků, jestliže budeme všechny zaměstnance motivovat stejně, budou spolu mezi sebou lépe komunikovat a týmově spolupracovat. Na komunikaci a týmovou spolupráci má dále vliv dobrý informační systém. Z kvalitního informačního systému jsou zaměstnanci schopni zjistit spoustu informací, které povedou ke zkvalitnění jejich práce.

Důležitým faktorem z perspektivy interních procesů je udržení efektivnosti nákupního procesu. Tento faktor ovlivňuje v zákaznické perspektivě image podniku a udržení dlouhodobého vztahu se zákazníky. Všechny faktory v této perspektivě jsou spolu vzájemně propojeny. Faktor akvizice nových zákazníků je ovlivňován zvyšováním kvalifikace a využitím nových cest k získání zákazníků.

Na faktory ve finanční perspektivě nejvíce působí ze zákaznické perspektivy udržení dlouhodobého vztahu se zákazníky, to ovlivní růst tržeb a zajištění růstu rentability. Dále akvizice nových zákazníků má za následek růst tržeb. Splnění všech těchto faktorů povede ke strategickému cíli a to je dlouhodobý růst a rozvoji společnosti.

### **4.3 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot**

Po vytvoření strategické mapy, se zaměřím na výběr vhodných měřítek a cílových hodnot v rámci jednotlivých perspektiv. Je důležité, aby byla vybrána správná měřítka, z toho důvodu, že špatně zvolená měřítka mohou negativně ovlivnit nejenom koncept Balanced Scorecard, ale také strategii společnosti. Pro každý strategický cíl by měly být vybrány maximálně 3 měřítka, která dostatečně ověří plnění cílů. Vybraná měřítka by měla být jak kvantitativní, tak i kvalitativní. Je také nutno ke strategickým cílům stanovit cílové hodnoty, kterých by měla společnost dosáhnout. Cílové hodnoty by měly být určeny na základě odhadu, avšak s ohledem na minulé i současné hodnoty měřítek. Stanovené cílové hodnoty by měly být pro společnost SMART.

### 4.3.1 Měřítko a cílové hodnoty pro finanční perspektivu

Pro strategické cíle finanční perspektivy byla vybrána tato měřítko:

Tabulka 17: Strategická měřítko finanční perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
dlouhodobý růst a rozvoj společnosti	VH za účetní období	5.728.000,- Kč	> 6.000.000,- Kč
zajištění růstu rentability	ROE	29,92 %	>30, 00 %
	ROA	15,77 %	>10, 00 %
růst tržeb	velikost tržeb za prodané výrobky	175.000.000,- Kč	180.000.000,- Kč

#### *Dlouhodobý růst a rozvoj společnosti*

Měřítkem pro dlouhodobý růst a rozvoj společnosti byl zvolen výsledek hospodaření za účetní období. Ve sledovaných letech dosahovala společnost rostoucího výsledku hospodaření, viz tabulka níže a ráda by tohoto rostoucího výsledku dosahovala i v budoucích letech.

Tabulka 18: Výsledek hospodaření v letech 2011-2016 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<i>EBIT (v tis. Kč)</i>	1 671	1 512	1 371	1 646	4 711	5 728

#### *Zajištění růstu rentability*

Pro zajištění růstu rentability byly zvoleny ukazatele ROE a ROA. Rentabilita vlastního kapitálu ve sledovaných letech dosahovala kolísajících hodnot. Nejlepší hodnoty dosáhla v roce 2015. Jako cílovou hodnotu pro měření doporučuji dosahovat v následujících letech hodnotu vyšší jak 30 %.

Rentabilita aktiv má na začátku sledovaných let také klesající tendenci. Obecně se doporučuje hodnota alespoň 10 %. Proto v následujících letech doporučuji, aby se společnost udržela na hranici této oborové hodnoty.

**Tabulka 19: Dosažené rentability v letech 2011-2016 (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<i>rentabilita vlastního kapitálu</i>	35,96%	24,59%	18,25%	17,96%	34,01%	29,92%
<i>rentabilita aktiv</i>	11,80%	10,52%	8,27%	7,46%	18,24%	15,77%

### ***Růst tržeb***

Tržby společnosti jsou tvořeny tržbami za prodej zboží. V následující tabulce je zobrazen plán, jakých tržeb chtěla společnost dosáhnout ve sledovaných letech. Pod plánem jsou zobrazeny reálné tržby, jakých společnost ve skutečnosti dosáhla. Pro následující rok je plán tržeb stanoven na 138 mil. Kč.

**Tabulka 20: Plán a reálné tržby v letech 2011 – 2016 (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<i>plán (v mil. Kč)</i>	88,0	83,0	95,3	97,7	109,0	120,0
<i>realita (v mil. Kč)</i>	84,1	105,4	94,7	114,3	151,1	175,7

### 4.3.2 Měřítko a cílové hodnoty pro zákaznickou perspektivu

Pro zákaznickou perspektivu byla vybrána měřítko a cílové hodnoty:

Tabulka 21: Strategická měřítko zákaznické perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
udržení dlouhodobého vztahu se zákazníky	dotazníkové šetření (průměrný počet bodů z vrácených dotazníků- bodové rozmezí 1-5)	1,27	1,10
	index spokojenosti zákazníka	neměřeno	90 %
akvizice nových zákazníků	počet nových zákazníků	neměřeno	10 % za rok
image podniku	počet propagací na veletrzích	0	1

#### *Udržení dlouhodobého vztahu se zákazníky*

Ukazatel spokojenosti zákazníků je ve společnosti měřen formou dotazníkového šetření jedenkrát ročně. Zákazníci zde vyjadřují svůj názor zadáním čísla. Používaná stupnice je od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší a 5 je nejhorší. Hodnocené parametry jsou stručné, výstižné a jedná se o: hodnocení komunikace s obchodními zástupci společnosti, rychlost vyřizování objednávek, rozsah služeb, kvalita zboží, šíře nabízeného sortimentu, cena. Účelem výzkumu spokojenosti zákazníka je zvýšení spokojenosti v nejhůře hodnocených parametrech. V následující tabulce je vypočteno průměrné bodové hodnocení spokojenosti zákazníků v minulých letech.

Tabulka 22: Dosažené hodnoty dotazníkového šetření (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<i>průměrné hodnocení (v bodech)</i>	1,21	1,23	1,18	1,24	1,14	1,27

Jako další měřítko pro udržení dlouhodobého vztahu se zákazníky navrhuji index spokojenosti zákazníka, který měří měkká a tvrdá data o zákazníkovi. Mezi měkká data patří pocity a přání zákazníků, tvrdá data jsou vyhodnocována na základě hodnot ukazatelů např. tržního podílu, loajality zákazníků atd. Jako cílovou hodnotu navrhuji dosažení maximální spokojenosti zákazníka.

### ***Akvizice nových zákazníků***

Snahou každé společnosti by mělo být hledání nových odbytových cest. S tímto také souvisí získávání nových potencionálních zákazníků. Pro tento cíl bylo zvoleno měřítko ročního přírůstku zákazníků, které dosud nebylo přesněji evidováno. Cílová hodnota byla stanovena ve výši desetiprocentního přírůstku za rok.

### ***Image podniku***

Pro měření tohoto strategického cíle, je stanoveno počet účastí na veletrzích. V minulých letech se společnost neúčastnila žádných výstav, proto pro následující rok doporučuji cílovou hodnotu- jedna výstava. Nejblíže má společnost XYZ výstavu Ampér, která se koná v Brně.

Zvýšení image podniku může společnost podpořit nejenom účastí na výstavě, ale také aktivní účastí na firemních Facebookových a webových stránkách.

### 4.3.3 Měřítko a cílové hodnoty pro perspektivu interních procesů

Z hlediska perspektivy interních procesů byly stanoveny následující měřítko a cílové hodnoty:

Tabulka 23: Strategická měřítko perspektivy interních procesů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
využití nových cest k získání zákazníků	počet nových zákazníků	neměřeno	10 % za rok
komunikace a týmová spolupráce	přidaná hodnota na zaměstnance	neměřeno	750.000,- Kč
udržení efektivnosti nákupního procesu	počet strategických dodavatelů	40	40

#### *Využití nových cest k získání zákazníků*

Zvýšení image podniku může společnost podpořit nejenom účastí na výstavě, ale také aktivní účastí na firemních Facebookových a webových stránkách. Pro tento cíl bylo zvoleno měřítko ročního přírůstku zákazníků, které dosud nebylo přesněji evidováno. Cílová hodnota byla stanovena ve výši desetiprocentního přírůstku za rok.

### ***Komunikace a týmová spolupráce***

Díky zlepšení komunikace a týmové spolupráce uvnitř podniku bude zajištěn přístup zaměstnanců k informacím, které potřebují k vykonávání své práce. Všem pracovníkům musí být zajištěno dostatečné množství informací, a tím bude zajištěno i sledování zpětné vazby. Měřítkem tohoto strategického cíle je přidaná hodnota na zaměstnance. Přidanou hodnotu na zaměstnance vypočítáme, když vydělíme přidanou hodnotu počtem zaměstnanců.

**Tabulka 24: Přidaná hodnota na zaměstnance (Vlastní zpracování)**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<i>přidaná hodnota (v tis. Kč)</i>	6 515	6 822	6 613	7 898	11 837
<i>přidaná hodnota na 1 zaměstnance</i>	434.333,-	454.800,-	440.866,-	493.625,-	739.812,-

### ***Udržení efektivnosti nákupního procesu***

Společnost XYZ objednává zboží nejenom z České republiky ale také ze zahraničí, zejména z Německa a Rakouska. Při ztrátě jednoho dodavatele tudíž nehrozí, že nebude schopná splnit objednávky pro své odběratele. Ztracený dodavatel se dá nahradit jiným dodavatelem, protože konkurence je velká a nabídka konkurenčních služeb rozmanitá. V tabulce můžeme vidět, že společnost XYZ udržuje vztahy s cca 40 dodavateli.

**Tabulka 25: Počet dodavatelů (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<i>počet dodavatelů</i>	39	39	40	40	40	40

#### 4.3.4 Měřítko a cílové hodnoty pro perspektivu učení se a růstu

Měřítko a cílové hodnoty pro perspektivu učení se a růstu jsou stanovena tato:

Tabulka 26: Strategická měřítko perspektivy učení se růstu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
informační systém		informační systém I6	informační systém I6
motivace zaměstnanců	dle splnění ročního plánu	pevná procentuální částka z obchodní marže <sup>1</sup>	pevná procentuální částka z obchodní marže <sup>1</sup>
zvyšování kvalifikace zaměstnanců	počet odborných školení na zaměstnance za rok	2 + 2	2 + 2

##### **Informační systém**

Společnost XYZ má od roku 2005 zavedený informační systém I6 od společnosti CYBERSOFT, s.r.o. Informační systém má v pronájmu a každý měsíc platí za používání, udržování a servis dohodnutou částku.

Tento informační systém je vyhovující po všech stránkách, od systému zadávání objednávek, po následnou fakturaci. Je zde také zaveden CRM systém. Proces logistiky a účtárny, kde je např. nastaveno automatické generování pohledávek po splatnosti. Při nezaplacení závazku dojde k automatickému „zmrazení“ zákaznickova účtu.

##### **Motivace zaměstnanců**

Obchodní zástupci, kteří patří mezi klíčové pracovníky, pracují jako OSVČ. Jejich provize je dána pevnou procentuální částkou z obchodní marže. Pokud obchodní zástupce splní roční plán, tak se mu provize do konce roku zvedne o další procentuální body.

---

<sup>1</sup> Není zveřejněno v diplomové práci z důvodu obchodního tajemství společnosti.

Ostatní zaměstnanci jsou odměňováni dle vnitropodnikových směrnic.

### **Zvyšování kvalifikace zaměstnanců**

Důležitým aspektem zvyšování výkonnosti podniku je pracovní rozvoj jeho zaměstnanců. Společnost XYZ pro své zaměstnance pořádá dvakrát ročně trénink. Zaměstnanci jsou školeni v obchodních dovednostech, ve změnách v informačním systému atd. Minimálně jedenkrát v roce se zaměstnanci společnosti účastí tréninků strategických partnerů jako je společnost HP. Jsou seznamováni s aktuálními novinkami na trhu nebo s novinkami, které se teprve na trhu objeví.

Jelikož neustále dochází k legislativním změnám a je proto nutné sledovat neustále se měnící podmínky ředitel společnosti a mzdová účetní se jedenkrát ročně účastní školení o změnách v DPH.

Aby se zaměstnanci necítili moc „přeškolení“, doporučuji zůstat u již zavedeného systému vzdělávání.

### **4.3.5 Shrnutí strategických měřítek**

V následující tabulce jsou shrnuty strategická měřítka pro jednotlivé perspektivy.

Tabulka 27: Shrnutí strategických měřítek (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Strategický cíl	Měřítko	Frekvence měření	Současná hodnota	Cílová hodnota
Finanční perspektiva	<b>dlouhodobý růst a rozvoj společnosti</b>	VH za účetní období	roční	5.728.000,-	> 6.000.000,-
	<b>zajištění růstu rentability</b>	ROE	roční	29,92 %	>30, 00 %
		ROA		15,77 %	>10, 00 %
<b>růst tržeb</b>	velikost tržeb za prodané výrobky	roční	175.000.000,-	180.000.000,-	

<b>Zákaznická perspektiva</b>		index spokojenosti zákazníka	roční	neměřeno	90 %
	<b>udržení dlouhodobého vztahu se zákazníky</b>	dotazníkové šetření (průměrný počet bodů z vrácených dotazníků- bodové rozmezí 1-5)	roční	1,27	1,10
	<b>akvizice nových zákazníků</b>	počet nových zákazníků	roční	neměřeno	10 % za rok
	<b>image podniku</b>	počet propagací na veletrzích	roční	0	1
<b>Perspektiva interních procesů</b>	<b>využití nových cest k získání zákazníků</b>	počet nových zákazníků	roční	neměřeno	10 % za rok
	<b>komunikace a týmová spolupráce</b>	přidaná hodnota na zaměstnance	roční	neměřeno	750.000,-
	<b>udržení efektivity nákupního procesu</b>	počet strategických dodavatelů	roční	40	40
<b>Perspektiva učení se a růstu</b>	<b>informační systém</b>		roční	informační systém I6	informační systém I6
	<b>motivace zaměstnanců</b>	dle splnění ročního plánu	roční	pevná procentuální částka z obchodní marže	pevná procentuální částka z obchodní marže
	<b>zvyšování kvalifikace zaměstnanců</b>	počet odborných školení na zaměstnance za rok	roční	2 + 2	2 + 2

## 4.4 Určení strategických akcí

### 4.4.1 Finanční perspektiva

Díky vzájemným vazbám vyplývajícím ze strategické mapy strategické akce pro cíle ve finanční perspektivě jsou hlavně zajištěny ostatními perspektivami.

Tabulka 28: Strategické akce finanční perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Strategická akce
<b>dlouhodobý růst a rozvoj společnosti</b>	zajištěno skrze naplňování cílů ostatních perspektiv
	pravidelná finanční analýza společnosti
<b>zajištění růstu rentability</b>	zajištěno skrze naplňování cílů ostatních perspektiv
	pravidelná finanční analýza společnosti
<b>růst tržeb</b>	zajištěno skrze naplňování cílů ostatních perspektiv
	péče o zákazníky
	konkurenceschopné ceny
	konkurenceschopná cenová politika

#### 4.4.2 Zákaznická perspektiva

Jako strategické akce v oblasti zákaznické perspektivy byly určeny:

Tabulka 29: Strategické akce zákaznické perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Strategická akce
<b>udržení dlouhodobého vztahu se zákazníky</b>	poskytování kvalitních výrobků
	budování dlouhodobých vztahů
	neustálé zlepšování komunikace se zákazníkem
	zvyšování spokojenosti zákazníků
	dotazník spokojenosti zákazníka
	bonusové odměny a jiné výhody
<b>akvizice nových zákazníků</b>	komunikační mix <ul style="list-style-type: none"> <li>• webové stránky</li> <li>• blog</li> <li>• Facebook</li> <li>• PPC reklama</li> <li>• doporučení od stávajících zákazníků</li> <li>• účast na výstavách</li> </ul>
	propagace společnosti a budování jejího dobrého jména
	nabízet vyšší přidanou hodnotu než nabízí konkurence
	vyhledávání nových obchodních příležitostí na trhu
<b>image podniku</b>	marketingové aktivity
	propagace společnosti a budování jejího dobrého jména

### 4.4.3 Perspektiva interních procesů

Jako strategické akce v oblasti perspektivy interních procesů byly určeny:

Tabulka 30: Strategické akce perspektivy interních procesů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Strategická akce
<b>využití nových cest k získání zákazníků</b>	komunikační mix <ul style="list-style-type: none"><li>• webové stránky</li><li>• blog</li><li>• Facebook</li><li>• PPC reklama</li><li>• doporučení od stávajících zákazníků</li><li>• účast na výstavách</li></ul>
<b>komunikace a týmová spolupráce</b>	pravidelné firemní porady
	pozitivní vztahy na pracovišti
	příjemné pracovní prostředí
<b>udržení efektivity nákupního procesu</b>	udržení dobrých vztahů s dodavateli

#### 4.4.4 Perspektiva učení se růstu

Jako strategické akce v oblasti perspektivy učení se a růstu byly určeny:

Tabulka 31: Strategické akce perspektivy učení se a růstu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Strategická akce
informační systém	informační systém I6
motivace zaměstnanců	vhodně nastavený systém odměňování
	pořádání firemních akcí
	seznámení se strategií společnosti
	pozitivní vztahy na pracovišti
	příjemné pracovní prostředí
	nové firemní benefity
zvyšování kvalifikace zaměstnanců	pravidelná školení
	osobní růst

#### 4.5 Přínosy Balanced Scorecard

Mezi přínosy zavedení metody Balanced Scorecard můžeme zařadit aktivní zapojení zaměstnanců společnosti. Metoda BSC se zaměřuje na společnost jako na celek a pomáhá vytvořit souvislosti v interní spolupráci ve společnosti. Další výhodou implementace BSC je varování před případnými problémy ve společnosti prostřednictvím předem stanovených cílů.

Obrovská výhoda metody BSC je ta, že se nedívá pouze na finanční hodnocení podniku na základě výsledků z minulých let, ale poskytuje symetrický pohled na budoucnost společnosti. Implementací konceptu Balanced Scorecard může společnost XYZ získat řadu výhod. Hlavním přínosem zavedení BSC je stanovení jasných pravidel

pro dosahování cílů a naplňování strategie podniku. Přispívá ke zvýšení výkonnosti společnosti a také k jejímu dlouhodobému růstu a rozvoji, což je jejím hlavním cílem.

Dále můžeme počítat s přínosy, které nám přinesou jednotlivé strategické cíle. Kromě dlouhodobého růstu a rozvoji společnosti dojde nejenom k růstu rentability ale také k růstu tržeb. Také selepší image podniku a dlouhodobé vztahy se zákazníky. V oblasti interních procesů zajistíme udržení efektivnosti nákupního procesu alepší se komunikace a týmová spolupráce. Bude také využito nových cest k získání nových zákazníků. Oblast učení se a růstlepší kvalifikaci zaměstnanců a zvýší také jejich motivaci.

## 5 Závěr

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti XYZ s.r.o. a provedením návrhu zjednodušeného modelu Balanced Scorecard. Společnost XYZ dodává příslušenství pro výpočetní techniku, inkoustové a tonerové kazety, datová média a dále nabízí k prodeji spotřební materiál pro výpočetní techniku a tiskárny. Díky své šestnáctileté existenci si dokázala vytvořit stabilní síť obchodních partnerů nejen v České republice, ale i v zahraničí.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř částí. V první části jsou formulovány cíle vedoucí k řešení problému. V druhé teoretické části je provedena literární rešerše zdrojů, je zde popsána výkonnost podniku, zkrácená charakteristika jednotlivých metod hodnocení výkonnosti podniku. Dále jsou zde hlouběji popsány teoretická východiska metody Balanced Scorecard, která jsou následně použita v praktické části diplomové práce. Začátek praktické části je věnován seznámení se společností XYZ, dále je provedena strategická a finanční analýza. Výstupem těchto analýz je SWOT analýza, která identifikuje silná a slabá místa společnosti a zároveň definuje její příležitosti a hrozby. Stěžejní část práce tvoří vlastní návrh implementace modelu Balanced Scorecard. Tvorba Balanced Scorecard probíhala následovně: nejdříve byly odvozeny a popsány strategické cíle jednotlivých perspektiv, na jejich základě byl vytvořen řetězec příčin a následků, tzv. strategická mapa. K jednotlivým cílům byla dále přiřazena měřítka a stanoveny jejich cílové hodnoty. V závěrečné fázi implementace BSC byly určeny strategické akce, které zajistí úspěšné naplnění strategie.

Podle mého názoru bylo dosaženo stanoveného cíle této diplomové práce. V návaznosti na odbornou literaturu jsem zhodnotila současnou výkonnost společnosti a vytvořila strategii, která může společnosti sloužit jako inspirace pro její každodenní činnost s využitím metody Balanced Scorecard.

## Seznam použité literatury

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BusinessVize.cz. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza, [online]. Nitana s.r.o. Copyright © 2010- 2011. [cit. 2017-01-24]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

BusinessVize.cz. Ukazatelé aktivity, [online]. Nitana s.r.o. Copyright © 2010- 2011. [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>

Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ ve Zlíně. [online]. [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/home>

FinAnalysis. Finanční analýza firmy, [online]. Atlantis PC s.r.o. Copyright © 2000 – 2017. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 2. Brno: BizBooks. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HORVÁTH & PARTNERS. 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. Vyd. 1. Praha: Profess Consulting s.r.o. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. 2000. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 267 s. ISBN 80-726-1032-5.

ManagementMania.com. Du Pont analýza, [online]. Copyright © 2011- 2016. [cit. 2016-11-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dupontova-analyza>

Národní politika kvality. Model Excellence EFQM, [online]. Copyright © 2017. [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec>

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

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA Karel. 2006. *Strategická analýza*. 2. dopl. vyd., Praha: C. H. Beck. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. 2006. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Vyd. 1. Praha: Grada. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

Účetní kavárna. Sazby daně z přidané hodnoty, [online]. Wolters Kluwer ČR, a.s. Copyright © 2016. [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol., 2013. *Podnikové řízení*, Vyd. 1. Praha: Grada. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

WAGNER, Jaroslav. 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklady faktorů v PEST analýze .....	36
Tabulka 2: Kvalifikační struktura zaměstnanců.....	43
Tabulka 3: Použitá data.....	47
Tabulka 4: Ukazatele rentability .....	48
Tabulka 5: Ukazatelé zadluženosti.....	49
Tabulka 6: Ukazatelé aktivity .....	50
Tabulka 7: Ukazatelé likvidity .....	51
Tabulka 8: SWOT analýza .....	56
Tabulka 9: Numerické zpracování SWOT analýzy .....	57
Tabulka 10: Výsledná bilance SWOT analýzy .....	58
Tabulka 11: Harmonogram implementace BSC .....	61
Tabulka 12: Náklady na zavedení BSC .....	62
Tabulka 13: Strategické cíle finanční perspektivy .....	63
Tabulka 14: Strategické cíle zákaznické perspektivy .....	64
Tabulka 15: Strategické cíle perspektivy interních procesů .....	65
Tabulka 16: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu .....	66
Tabulka 17: Strategická měřítka finanční perspektivy.....	69
Tabulka 18: Výsledek hospodaření v letech 2011-2016 .....	69
Tabulka 19: Dosažené rentability v letech 2011-2016.....	70
Tabulka 20: Plán a reálné tržby v letech 2011 – 2016 .....	70
Tabulka 21: Strategická měřítka zákaznické perspektivy .....	71
Tabulka 22: Dosažené hodnoty dotazníkového šetření.....	71
Tabulka 23: Strategická měřítka perspektivy interních procesů .....	73
Tabulka 24: Přidaná hodnota na zaměstnance .....	74

Tabulka 25: Počet dodavatelů .....	74
Tabulka 26: Strategická měřítka perspektivy učení se růstu.....	75
Tabulka 27: Shrnutí strategických měřítek .....	76
Tabulka 28: Strategické akce finanční perspektivy .....	78
Tabulka 29: Strategické akce zákaznické perspektivy.....	79
Tabulka 30: Strategické akce perspektivy interních procesů.....	80
Tabulka 31: Strategické akce perspektivy učení se a růstu.....	81

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Rozklad ROE - Du Pont diagram .....	15
Obrázek 2: EFQM Model Excellence .....	17
Obrázek 3: Základní etapy benchmarkingu .....	21
Obrázek 4: Princip transformace vize a strategie do měřicího ukazatelového systému BSC .....	22
Obrázek 5: Měření hybných sil finanční oblasti .....	24
Obrázek 6: Zákaznická perspektiva- základní měřítka .....	26
Obrázek 7: Perspektiva interních podnikových procesů .....	26
Obrázek 8: Rámec měření učení se a růstu .....	28
Obrázek 9: Základní cyklus DMAIC projektu Six Sigma .....	33
Obrázek 10: Model pěti sil podle Michaela Portera .....	34
Obrázek 11: Matice SWOT .....	41
Obrázek 12: Strategická mapa společnosti XYZ .....	67

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj ukazatelů rentability .....	49
Graf 2: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2011 až 2016 .....	52
Graf 3: Vývoj DPH od roku 2010 .....	53
Graf 4: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR .....	54