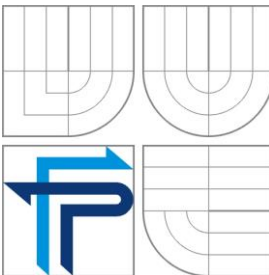


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
DEPARTMENT OF ECONOMICS

NÁVRH IMPLEMENTACE METODY BALANCED  
SCORECARD VE SPOLEČNOSTI INVIA.CZ A.S.  
BALANCED SCORECARD IMPLEMENTATION WITHIN COMPANY INVIA.CZ A.S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. EVA ŠENKEŘÍKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. JIŘÍ LUŇÁČEK, Ph.D., MBA

BRNO 2015

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá problematikou strategického managementu. Je zaměřena na měření výkonnosti společnosti Invia.cz, a.s. pomocí metody Balanced Scorecard. V teoretické části je popsán koncept metody Balanced Scorecard a postup při její implementaci. Další část tvoří strategická a finanční analýza, které slouží jako podklad tohoto konceptu. A hlavní část tvoří návrh implementace konceptu do strategického řízení vybrané společnosti. Na závěr jsou zhodnoceny možné rizika a předpokládané přínosy této metody.

## **Abstract**

The Master's thesis deals with question of strategic management. It is focused on performance measurement Invia.cz, a.s. using the Balanced Scorecard method. Theoretical part describes concept of the Balanced Scorecard and proces of its implementation. The next part of thesis includes strategic and financial analysis which serves as the basis of this concept. A major part includes proposal of concept implementation into the strategic management. At the end, possible risks and anticipated benefits of this method are evaluated

## **Klíčová slova**

Balanced Scorecard, implementace, měření výkonnosti, perspektiva, strategický cíl.

## **Keywords**

Balanced Scorecard, implementation, strategic measure, perspective, strategic aim.

## **Bibliografická citace**

ŠENKERŤÍKOVÁ, E. *Návrh implementace metody Balanced scorecard ve společnosti Invia.cz a.s.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 84 s.  
Vedoucí diplomové práce Ing. Jiri Luňáček, Ph.D., MBA.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/200 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2015

podpis .....

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Jiřímu Luňáčkovi, Ph.D., MBA za jeho cenné rady, připomínky a odborné vedení. Také bych ráda poděkovala své rodině za podporu během studia.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>CÍL PRÁCE A METODIKA</b>	<b>11</b>
2.1	Cíl práce.....	11
2.2	Metodika práce .....	11
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b>	<b>13</b>
3.1	Strategické řízení .....	13
3.2	Výkonnost podniku.....	14
3.2.1	Měření výkonnosti podniku .....	15
3.3	Analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy.....	17
3.3.1	Analýza PEST .....	18
3.3.2	Finanční analýza.....	19
3.3.3	McKinsleyův přístup „7S“ .....	22
3.3.4	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	24
3.3.5	SWOT analýza .....	26
3.4	Metoda Balanced Scorecard .....	28
3.4.1	Finanční perspektiva .....	28
3.4.2	Zákaznická perspektiva .....	30
3.4.3	Perspektiva interních procesů .....	31
3.4.4	Perspektiva učení se a růstu .....	32
3.5	Strategická mapa.....	33
3.6	Implementace Balanced Scorecard.....	34
3.6.1	Bariéry zavedení BSC .....	35
<b>4</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU</b>	<b>36</b>

4.1	Charakteristika společnosti Invia.cz, a.s. ....	36
4.2	Strategická analýza .....	37
4.2.1	Analýza vnějšího prostředí SLEPT .....	37
4.2.2	Analýza konkurence .....	39
4.2.3	Model 7S firmy McKinsey.....	41
4.2.4	Finanční analýza.....	43
4.2.5	SWOT analýza .....	52
<b>5</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ</b>	<b>57</b>
5.1	Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci .....	57
5.2	Objasnění strategie .....	58
5.3	Tvorba Balanced Scorecard .....	58
5.3.1	Strategické cíle finanční perspektivy .....	58
5.3.2	Strategické cíle zákaznické perspektivy.....	60
5.3.3	Strategické cíle perspektivy interních procesů.....	60
5.3.4	Strategické cíle perspektivy učení se a růstu.....	61
5.3.5	Tvorba strategické mapy .....	62
5.3.6	Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot.....	64
5.4	Postup při procesu rozšíření – Roll-out .....	70
5.5	Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard .....	72
5.5.1	IT podpora konceptu Balanced Scorecard .....	72
5.5.2	Návrh časového harmonogramu projektu .....	73
5.5.3	Rozpočet projektu .....	74
<b>6</b>	<b>DISKUZE</b>	<b>75</b>
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR</b>	<b>79</b>
<b>8</b>	<b>PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>81</b>

<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>83</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>83</b>
<b>Seznam grafů.....</b>	<b>83</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>834</b>

# 1 ÚVOD

Cestovní ruch je jednou z nejrychleji rostoucích oblastí ekonomiky vůbec. Z globálního pohledu byl cestovní ruch v roce 2013 jedním z hlavních faktorů růstu v jinak poněkud skomírající světové ekonomice. Většina světových destinací zaznamenala oživení. Ná- zorným příkladem je stále neklidné Řecko, které se blýsklo dvouciferným nárůstem příjezdů. Výjimkou byly destinace, kde docházelo k násilí, politickým nepokojům nebo přírodním katastrofám - mezi nimi dominovaly hlavně Egypt a Sýrie. (CzechTourism, 2014)

V období posledních pěti let se mění preference motivů cest. Největší nárůst (o 58 %) lze sledovat u segmentu městského cestovního ruchu, a to ve všech regionech. Tra- dičně nejsilnějším segmentem je i nadále rekreační cestovní ruch, který tvoří 28 % všech dovolených. V příštích letech se očekává, že i nadále zůstanou stěžejními klasické motivy cestování – dovolená u moře a poznávací cesty. Kromě nabídky těchto běžných produktů se nabídka přizpůsobuje změnám v poptávce. Prohlubuje se požadavek na individualizované a personifikované produkty. Jedním z jeho projevů je i nastupující rozvoj ekonomiky sdílení (sharing economy). Ve většině případů jsou služby získané sdílením nejen levnější, ale také osobnější. Problémem tohoto segmentu je velký rozsah šedé ekonomiky, úniky na daních a poplatcích. A odhaduje se, že ubytování mimo ko- merční formy představuje při přenocování na zahraničních cestách 40 % trhu. Pro mno- ho turistů se jedná o velmi přitažlivý způsob cestování a na tento fenomén bude muset obor reagovat. (AČCKA, 2013)

Aby mohly cestovní kanceláře a agentury efektivně reagovat na změny trhu je vhodné do svého strategického řízení implementovat metodu Balanced Scorecard (BSC). Metoda BSC byla poprvé publikovaná v roce 1992 a jejími autory jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton. Vznikla jako reakce na zjištění, že řada strategických zá- měrů nebyla dotažena do praxe. Navíc současné metriky založené čistě na finančních poměrových ukazatelích už jsou zastaralé a ochromují schopnost firmy vytvářet budou- cí ekonomickou hodnotu. Základem využití BSC je strategie firmy. Ta stanovuje směr, jakým se má firma ubírat a cíle, kterých má dosáhnout. Jedná se tedy o manažerský stra-

tegický systém, který v poslední době zavádí do svého řízení řada firem z různých oborů a cestovní ruch by neměl být výjimkou.

## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je návrh implementace strategické metody Balanced Scorecard ve společnosti INVIA.CZ, a.s. Zavedení této metody pomůže firmě k plnění strategických cílů. Samotné metodě bude předcházet analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Tato strategická analýza pomůže zhodnotit silné a slabé stránky podniku a potlačit hrozby i využít nových příležitostí. Z finančního hlediska bude firma porovnávána s konkurencí pomocí jednotlivých finančních ukazatelů finanční analýzy, které napoví, jak se firmě vede na trhu cestovního ruchu oproti konkurenci.

Zmíněné jednotlivé analýzy napomohou společnost připravit na implementaci metody a zajistit její správné fungování. Následně budou určeny cíle ve všech čtyřech perspektivách metody Balanced Scorecard. Na základě vztahu příčin a následků mezi jednotlivými cíli bude sestavena strategická mapa. K jednotlivým cílům budou určeny měřítka a jejich požadované hodnoty. Na závěr budou vytyčeny strategické akce, které zajistí plnění strategických cílů.

### **2.2 Metodika práce**

V rámci diplomové práce jsou vymezena teoretická východiska práce, následuje analýza současného stavu a vlastní návrhy řešení.

Teoretická východiska práce definují strategické řízení a měření výkonnosti podniku. Většinou část tohoto oddílu zastává přehled jednotlivých analýz vnějšího a vnitřního prostředí využívaných v praktické části. A v neposlední řadě se zaměřují na samotnou metodu Balanced Scorecard, jednotlivé perspektivy a postup implementace této metody.

Analýza současného stavu v sobě zahrnuje na úvod představení společnosti, její fungování. Pro zjištění finanční situace bude nutné provést finanční analýzu a strategickou analýzu. Vstupní data pro finanční analýzu budou čerpány z rozvahy a výkazu zisku a ztrát za účetní období 2009 – 2013 a další informace z výročních zpráv podniku z uvedených let. Budou analyzovány slabiny a zdůvodněny případné výkyvy u jednotlivých

vých finančních ukazatelů. Strategická analýza se bude zabývat popisem vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Vlastní návrhy řešení zahrnují celý návrh projektu implementace metody Balanced Scorecard do strategického řízení společnosti Invia.cz. Zpočátku je potřeba vymezit strategii podniku. Tato strategie bude rozdělena do jednotlivých strategických cílů dle 4 perspektiv (finanční, zákaznická, interních procesů, učení se a růstu). Na základě vztahu příčin a následků bude provedena strategická mapa znázorňující vazby mezi jednotlivými strategickými cíli. Poté bude navržen systém měřítek a cílových hodnot, ke kterým povedou strategické akce a budou představeny způsoby, jak těchto cílů dosáhnout. Na závěr bude sestaven časový harmonogram projektu a analýza nákladů.

## 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 3.1 Strategické řízení

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Jde o mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí navazujícího strategického rozhodnutí týkajícího se alokace zdrojů a způsobu jejich využití. (Knápková, 2011)

Strategické řízení je takový proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.

Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Strategie svou povahou mohou představovat jednotlivé záměry, jimiž je ovlivňován vývoj organizace, který může mít trojí podobu:

- Růst, vzestup, rozvoj, tj. z hlediska faktoru času dochází při srovnání přítomnosti a minulosti (nebo budoucnosti a přítomnosti, budoucnosti a minulosti) ke kvantitativnímu zlepšování charakteristik organizace
- Setrvalý stav
- Pokles (útlum, úpadek) (Veber, 2014)

Strategické řízení využívá různé přístupy k formulaci strategie, často uplatňovaným je hierarchický přístup založený na formulaci poslání, vize, strategických cílů a strategie.

**Poslání** (mise) identifikuje základní funkci podniku, vyjadřuje smysl existence organizace. Často současně vyjadřuje i vztah k vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům i dodavatelům.

**Vize** má na rozdíl od poslání výrazně dlouhodobý charakter. Vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku, respektive je obrazem jeho budoucnosti.

**Strategické cíle** podniku jsou očekávané budoucí výsledky. Jejich formulace se odvíjí od poslání a vize podniku. Strategické cíle představují žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností.

**Strategie** stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Představuje koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů.

Strategie je nezbytným nástrojem přežití podniku, jeho prosperity. Zásadním úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou v budoucnosti vzniknout. Vychází se z odhadu budoucích trendů a jevů, které v průběhu strategického období mohou nastat. (Sedláčková, 2006)

Strategicky plánovat a určovat cíle, je třeba ve všech oblastech, které mají vliv na výkonnost a dlouhodobou prosperitu organizace. Cíle musejí určovat postavení na trhu, inovace, produktivitu, materiální a finanční zdroje, rentabilitu, výkonnost a zodpovědnost manažerů, postoje a produktivitu pracovníků a sociální zodpovědnost. (Donnelly, 1997)

### **3.2 Výkonnost podniku**

V obecném pojetí výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály. Výkonnost bývá také chápána jako cesta k dosažení nebo vytvoření prospěchu. (Wagner, 2009)

Výkonnost podniku je ovlivňována finančními i nefinančními faktory, které na podnik působí. Díky neustálým změnám v konkurenčním prostředí, vyžaduje průběžné změny i systém měření výkonosti podniku. Standardně byla podniková výkonnost počítána s využitím tradičních finančních měřítek. Finanční měřítka můžeme ještě rozdělit na finanční měřítka založená na účetních datech a finanční měřítka založená na tržních datech. (Knápková, 2011)

### 3.2.1 Měření výkonnosti podniku

Každý podnik potřebuje vědět, jaká je jeho výkonnost. Existují 3 základní důvody pro měření podnikové výkonnosti:

1. Implementace ověřování podnikové strategie
2. Ovlivňování chování zaměstnanců
3. Externí komunikace a řízení podnikové výkonnosti

K základním znakům každého systému pro měření výkonnosti by měla patřit „orientace na dosahování strategických podnikových cílů“, v návaznosti na které je vhodné identifikovat výkonnostní měřítka, pomocí nichž budeme schopni analyzovat, zda dosahujeme stanovených cílů.(Knápková, 2011)

Během předcházejících desetiletí byla vyvinuta široká škála kritérií vyjadřujících výkonnost podniku, z nichž některá jsou vyjádřením rozličných teoretických koncepcí zabývajících se podnikovým řízením, jiná naopak vycházejí ze zvyklostí a pragmatických přístupů podnikové praxe. V současné podnikové praxi existuje řada konceptů (metod, přístupů, nástrojů apod.), které se zabývají měřením výkonnosti podniku.(Knápková, 2011)

Mezi ty nejznámější patří:

#### **Balanced Scorecard**

Jedná se o metodu vycházející ze strategie a vize podniku, její cíle sledují výkonnost podniku ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Pomocí tohoto konceptu lze velmi dobře propojit ostatní koncepty řízení výkonnosti a využít tak jejich synergické efekty pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

#### **EFQM Model excellence**

Důležitým kritériem tohoto konceptu je jeho zaměření na podnikové procesy, jejichž úspěšné řízení vede dle logiky EFQM k dosahování excelentních výsledků. Tento model tvoří devět kritérií: vedení, pracovníci, politika a strategie, partnerství a zdroje, pro-

cesy, pracovníci a výsledky, zákazníci a výsledky, společnost a výsledky a také klíčové výsledky výkonnosti.

### **Ekonomická přidaná hodnota (EVA)**

Tento koncept představuje ve své podstatě ekonomický (mimořádný) zisk, který podnik vytvoří po úhradě všech nákladů včetně všech nákladů na kapitál (cizího i vlastního v podobě nákladu obětované příležitosti). EVA může být použita jako nástroj pro posouzení prosperity podniku s informačním obsahem pro vlastníky, jako nástroj hodnocení investičních projektů i jako základ pro motivační systém pro manažery (příp. další zaměstnance podniku).

### **Activity Based Costing (ABC)**

Jedná se o systém dávající výstižné informace o nákladech na jednotlivé produkty, služby, zákazníky, regiony, distribuční kanály apod. Podstatou metody je zaměření na vztah náklady – procesy. Cílem aplikace metody ABC je identifikování nákladové náročnosti realizovaných procesů při tvorbě produktu (služby). Pomocí metody ABC může podnik získat informace o nákladové náročnosti hodnototvorných procesů a zefektivnit tak řízení výkonnosti podniku.

### **Benchmarking**

Benchmarking je neustálým procesem srovnávání produktů, služeb a postupů vůči nejsilnějším konkurentům nebo firmám považovaným za lídry na trhu. Hlavním záměrem benchmarkingu je stanovení cíle pro to, aby organizace mohla nastartovat realistický proces zlepšování a aby porozuměla změnám, které jsou k takovému zlepšování nutné. Konečné důsledky benchmarkingu se pak mohou odrazit v lepším rozhodování (založeném na lepších informacích), ve stanovení náročnějších cílů, ve zvýšené spokojenosti zákazníků, v urychlení procesu změny, v úspoře nákladů nebo také v porozumění výkonnosti na úrovni světové třídy. (Knápková, 2011)

### 3.3 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy

Na podnik působí mnoho různých faktorů, které podnik ovlivňují. Tyto faktory můžeme dělit na všeobecné a specifické, přímé a nepřímé, faktory managementem ovlivnitelné a neovlivnitelné nebo také na faktory předvídatelné a nepředvídatelné. (Pošvář a Erbes, 2008)

Dle Donnellyho (1997) je můžeme rozdělit na vlivy *vnitřního prostředí* firmy a na vlivy *vnějšího prostředí* firmy.

#### Vnější prostředí

Zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Mezi ně patří především zákazníci konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Činnost organizace, ve větší či menší míře, ovlivňují též technologické, ekonomické, politické, legislativní, kulturní, sociální a internacionální vlivy. (Donnelly, 1997)

Přístupů k dělení vnějšího prostředí je mnoho. Pošvář (2008) dělí vnější prostředí na makroprostředí a oborové (odvětvové) prostředí.

Vnější prostředí organizace se může analyzovat PEST analýzou nebo také Porterovým modelem pěti hybných (konkurenčních) sil.

#### Vnitřní prostředí

Zahrnuje každodenní působení faktorů, které jsou součástí organizace a které ovlivňují manažerskou činnost. (11) Bývá hodnoceno z hlediska zdrojů, výroby, pracovních postupů, materiálního zabezpečování výroby, marketingů, výrobků a služeb. Pro stanovení strategie jsou důležité ještě další faktory např. image organizace, lidské zdroje, organizační struktura, plánování, kontrolní systém nebo vztahy se zákazníky. Existuje celá řada názorů na rozdělení a charakteristiku složek vnitřního prostředí. Podle Eschenbacha rozlišujeme *systém prováděcí*, zahrnující výrobu, nákup, odbyt, výzkum a vývoj a *systém řídicí*, zahrnující plánování, kontrolu, hodnotový, informační a organizační podsystém. (Wehrich, 1993)

Vnitřní prostředí organizace se může analyzovat modelem 7S, Porterovým hodnotovým řetězcem, finanční analýzou, atd.

### 3.3.1 Analýza PEST

**PEST analýza** vychází z analýzy důležitých událostí, které se uskutečnily v minulosti a následně se snaží odhadnout, jaký důsledek to bude mít pro budoucí vývoj vztahu ke konkrétní organizaci. (Weihrich, 1993) Každé z písmen v názvu analýzy zahrnuje jeden z faktorů, které působí ve vnějším prostředí organizace.

***P – politické a legislativní faktory*** – Tyto faktory zahrnují stabilitu zahraniční a národní politické situace, členství země v EU. Pro firmy představují tyto faktory významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se v současné době dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace importu a exportu, ochrany životního prostředí, cenové politiky a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí ať již v roli spotřebitelů či zaměstnanců, ochrany životního prostředí atp.

***E – ekonomické faktory*** – Vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování z velké části ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, míra inflace, úroková míra, směnný kurz a také daňová politika.

***S – sociální a demografické faktory*** – Odrážejí vlivy ochrany životního prostředí, růstu populace, průměrného věku, životní úrovně a pracovní síly obyvatelstva. Sociální faktory také zahrnují důvěru, ocenění, postoje, výběr a životní styl obyvatelstva. Tyto elementy jsou výsledkem ekonomických, demografických, kulturních, vzdělávacích, náboženských a etických podmínek života člověka. Poznávání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka.

***T – technologické faktory*** – K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických

změnách, které v jeho okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Souhrnná analýza vlivů nových technologických změn představuje studie očekávaných vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozici. (Sedláčková, 2006)

### 3.3.2 Finanční analýza

Ve finanční analýze jsou zpravidla aplikovány dvě rozborové techniky, a to tzv. procesní rozbor a poměrová analýza. Východiskem obou technik jsou absolutní ukazatele, tj. jak stavové, tak tokové veličiny tvořící obsah účetních výkazů.

Mezi hlavní uživatele finanční analýzy patří podnik, respektive vedení podniku, vlastníci a věřitelé, ale i dodavatelé a vlastníci podnikových obligací. (Higgins, 1989)

Finanční analýzu můžeme rozdělit na tři části. Na horizontální rozbor, vertikální rozbor a analýzu poměrových ukazatelů.

#### 1. Horizontální analýza – analýza vývojových trendů

Horizontální analýza si klade za cíl změřit pohyby jednotlivých veličin a to absolutně i relativně a změřit jejich intenzitu.

Absolutní změna jednotlivých položek:

$$\text{změna roku}_n \text{ k roku}_{n-1} = \text{hodnota roku}_n - \text{hodnota roku}_{n-1}$$

Procentní změna jednotlivých položek:

$$\text{změna roku}_n \text{ k roku}_{n-1} = \frac{(\text{částka absolutní změna})}{(\text{částka roku}_{n-1})} * 100\%$$

#### 2. Vertikální analýza – procentní rozbor

Při rozboru výkazu z roku n se zjišťuje podíl jednotlivých položek v roce n na základní položce v roce n vyjádřený v %. Základní položkou v rozvaze jsou celková aktiva nebo pasiva, základní položkou ve výkazu zisku a ztrát jsou celkové výnosy, případně tržby.

### 3. Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele pokrývají veškeré složky výkonnosti podniku. Uspořádání, počet i konstrukce se liší s ohledem na cíl analýzy a s tím spojený okruh uživatelů, pro něž je analýza zpracovávána. Obvykle se setkáváme s ukazateli zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity.

#### Ukazatele zadluženosti

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{celková aktiva}} * 100\%$$

$$\text{dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{celková aktiva}} * 100\%$$

$$\text{krátkodobá zadluženost} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{celková aktiva}} * 100\%$$

$$\text{míra samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{dluh na vlastní kapitál} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{ukazatel podkapitalizování} = \frac{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}}$$

#### Ukazatele likvidity

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{obežná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(optimální hodnota 2)

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

(optimální hodnota 1 – 1,5)

$$\text{hotovostní likvidita} = \frac{\text{finanční majetek krátkodobé povahy}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(optimální hodnota 0,2 – 0,5)

$$\text{stupeň oddlužení} = \frac{\text{cash flow}}{\text{cizí zdroje}}$$

### **Ukazatele aktivity**

*(ukazatele obratovosti, vázanosti kapitálu)*

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{obrat DHM} = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{DHM}}$$

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

$$\text{obrat pohledávek} = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{pohledávky}}$$

$$\text{obrat závazků} = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{závazky z obchodního styku}}$$

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obrat zásob}}$$

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obrat pohledávek}}$$

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{365}{\text{obrat závazků}}$$

### **Ukazatele rentability**

- Rentabilita investovaného kapitálu

$$\text{ROCE} = \text{EBIT} / (\text{Vlastní kapitál} + \text{Rezervy} + \text{Dlouhodobé závazky} + \text{Bankovní úvěry dlouhodobé})$$

- Rentabilita aktiv

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{Aktiva}$$

- Rentabilita vlastního kapitálu

$$\text{ROE} = \text{Čistý zisk} / \text{Vlastní kapitál}$$

- Rentabilita investic

$$\text{ROI} = \text{EBIT} / (\text{Celková aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje})$$

Základním zdrojem informací pro finanční analýzu je účetní závěrka. V České republice upravuje tuto oblast především zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, a dále od 1. 1. 2003 soubor opatření, kterými se stanoví účetní osnova a postupy účtování.

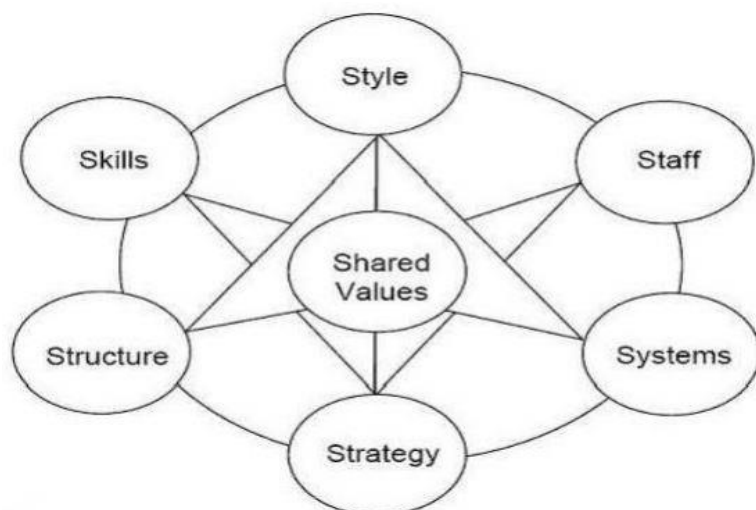
Účetní závěrka a výroční zpráva včetně výroku auditora podléhají tzv. zveřejňovací povinnosti, která je upravena v zákoně o účetnictví. Příslušné informace musí podnik zveřejnit uložením do obchodního rejstříku. Účetní závěrka spolu s výrokem auditora tvoří součást tzv. sbírky listin v obchodním rejstříku. Zákon neupravuje lhůtu, ve které mají být listiny uloženy. (Kislingerová, 2010)

### 3.3.3 McKinsleyův přístup „7S“

Model 7S se řadí do skupiny empirických přístupů. Je založen na vyhodnocování kladných a záporných zkušeností organizací a manažerů. Informace jsou získávány průzkumy a rozhovory s manažery. Model charakterizuje 7 nejdůležitějších, kritických faktorů, podmiňujících úspěch a prosperitu organizace. (Pošvář a Erbes, 2008)

Tento přístup byl vyvinut poradenskou firmou McKinsley & Company. Sedm S znamená strategie (strategy), struktura (structure), systémy (systems), styl (style), sdílení hodnot (shared values), zaměstnanci (staff) a dovednosti (skills). (Wehrich, 1993)

Pokud by se v modelu změnil jeden z faktorů, automaticky by ovlivnil i další faktory. Z následujícího obrázku je patrná vzájemná provázanost všech faktorů.



Obrázek 1: Model 7S (Zdroj: Higgins, c1989)

**Strategy (strategie)** – jedná se o soustavu dlouhodobých cílů a postup jejich dosažení, včetně potřebných zdrojů a způsobů jejich adaptace na změny vnějšího prostředí. Důležitým prvkem strategie jsou také inovace.

**Structure (struktura)** – jednoznačná definice toho, kdo zodpovídá za jaký úsek a kdo je komu zodpovědný. Zahrnuje také hierarchii pracovních pozic v organizaci. Pozice jsou vždy vymezeny jak horizontálně tak vertikálně. Samozřejmostí je definice informačních a kontrolních vazeb.

**Systems (systémy řízení)** – mezi systémy řadíme tok denních aktivit, systém řízení výroby, systém přijímání zaměstnanců, systém monitoringu spokojenosti zákazníků, systém toku informací mezi manažery nebo systém odměňování zaměstnanců.

**Staff (spolupracovníci)** – jedná se o lidské zdroje. Tento bod zahrnuje také vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, kolik zaměstnanců zaměstnává společnost. Současně také definuje řídicí pracovníky a manažery.

**Style (styl vedení)** – vyjadřuje způsob jednání manažerů se spolupracovníky a také podřízenými při plnění manažerských rolí. Poukazuje na efektivnost společnosti, trávení času nebo způsoby dosahování výsledků.

**Skills (schopnosti)** – představují úroveň znalostí, dovedností a schopností všech zaměstnanců organizace.

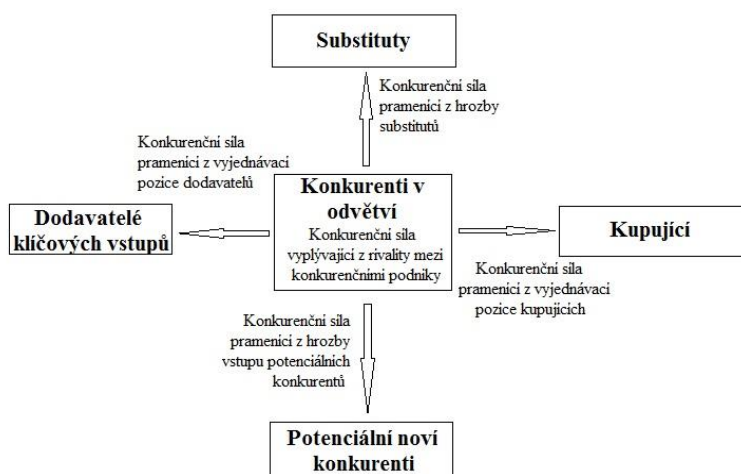
**Shared values (sdílené hodnoty)** – tvoří střed celého řetězce 7S. Jedná se zejména o základní hodnoty, které firmu identifikují. Vyjadřují také cíle organizace, vztahy se zákazníky, příslušnost k organizaci a jiné hodnoty, které společně preferuje většina zaměstnanců organizace. (Pošvář a Erbes, 2008)

### 3.3.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model je jedním z nástrojů zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro každý podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch. (Sedláčková, 2006)

Konkurence na trhu v daném odvětví je obecně funkcí pěti konkurenčních sil. Dle obrázku můžeme mezi konkurenční síly zařadit:

1. Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody.
2. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích.
3. Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.
4. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.
5. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících.



Obrázek 2: Model pěti sil (Zdroj: Sedláčková, 2006)

Model pěti sil je často používaným analytickým nástrojem pro vytvoření obrazu odvětví (popř. strategické konkurenční skupiny). (Sedláčková, 2006)

### **Rivalita mezi konkurenty**

Jedná se o nejsilnější z konkurenčních sil a většinou vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Mezi nejdůležitější faktory patří:

- Počet a velikost konkurentů v konkurenčním prostředí
- Míra růstu trhu
- Vysoké fixní náklady
- Diferenciace produktů
- Výstupní bariéry z odvětví
- Akvizice slabších podniků
- Globální zákazníci (Sedláčková, 2006)

### **Hrozba substitučních výrobků**

Stane-li se substitut díky své ceně, výkonu nebo obojímu přitažlivější, pak budou někteří kupující v pokušení odvrátit svou přízeň od původního výrobku. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je determinována následujícími faktory:

- Relativní výše cen substitutů
- Diferenciace substitutů
- Náklady na změnu (Sedláčková, 2006)

### **Hrozba vstupu potenciálních konkurentů**

Noví konkurenti s sebou přinášejí dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice, které jsou často podporovány značnými zdroji a schopnostmi. Vážnost vstupu nových konkurentů do určitého odvětví závisí zejména na dvou faktorech: vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů. Existuje několik typů vstupních bariér:

- Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt
- Technologie a speciální know-how
- Znalost značky a oddanost zákazníků

- Kapitálová náročnost
- Absolutní nákladové výhody
- Přístup k distribučním kanálům
- Legislativní opatření a státní zásahy (Sedláčková, 2006)

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Síla a vliv dodavatelů zdrojů nezbytných pro obor může být důležitým ekonomickým faktorem, protože může vést k snižování výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé surovin, technologie, energie, kvalifikované práce atd. mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Pod pojem dodavatel lze zahrnout také dodávku expertizy pro management, kvalifikované práce či poskytnutí kapitálu. Vliv dodavatelů je tím větší, čím větší je jejich vyjednávací síla. (Sedláčková, 2006)

### **Vyjednávací síla kupujících**

Stejně jako silní dodavatelé mohou výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví, mohou i silní zákazníci vyvinout na podniky v odvětví značné konkurenční tlaky. Silní kupující mohou způsobit ztráty potenciálních zisků podniků v odvětví. Velká potenciální síla na straně kupujících může zoslabit konkurenční vazby. Výrobci vedeni snahou získat zakázku, se budou vůči sobě chovat tvrdě. Kupující navíc mohou využít svoji sílu k tomu, aby vymohli další výhody, např. lepší úroveň kvality, výhodnější úvěrové, garanční či platební podmínky. (Sedláčková, 2006)

### **3.3.5 SWOT analýza**

SWOT analýza je východiskem k vypracování každého marketingového plánu a k navržení marketingové strategie. Zkratka SWOT vznikla spojením počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (ohrožení). SWOT analýza vychází jednak z interní analýzy, tj. analýzy vlastní firmy, jejích silných a slabých stránek, ale také z externí analýzy – příležitostí a hrozeb, do níž patří analýza také makroprostředí a také mikroprostředí. (Bárta, 2009)

Vnější Prostředí	Vnitřní prostředí	Silné stránky Strengths 1. 2. 3.	Slabé stránky Weaknesses 1. 2. 3.
	Příležitosti Opportunities 1. 2. 3.	Strategie SO maxi-maxi 1. 2. 3.	Strategie WO mini-maxi 1. 2. 3.
Hrozby Threats 1. 2. 3.		Strategie ST maxi-maxi 1. 2. 3.	Strategie WT mini-maxi 1. 2. 3.

**Obrázek 3: Matice SWOT analýzy** (Zdroj: Pošvář a Erbes, 2008)

Pro tuto analýzu bývá často využívána SWOT matice (viz. Obrázek 3), kde na základě vzájemného porovnávání silných a slabých stránek vnitřního prostředí a příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí vzniká matice se čtyřmi strategiemi. Strategie **SO – maxi-maxi** zaměřená na využití silných stránek k získání výhod z příležitostí vnějšího prostředí, strategie **WO – mini-maxi** zaměřené na překonávání vlastních slabých stránek a využívání výhod z příležitostí vnějšího prostředí, strategie **ST – maxi-mini** zaměřené na využití silných stránek a na snížení negativních účinků hrozeb z vnějšího prostředí a strategie **WT – mini-mini** zaměřené na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí. (Pošvář a Erbes, 2008)

SWOT analýza by měla být prováděna pro každý segment, který je považován za důležitý v rámci budoucnosti společnosti. Měla by být rovněž obsahovat několik poznámek výhradně ke kritickým faktorům a zdůraznit diferenční vnitřní silné a slabé stránky ve vztahu ke konkurenci a k rozhodujícím externím hrozbám a příležitostem. (McDonald a Wilson, 2012)

### **3.4 Metoda Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard (BSC) představuje strategický nástroj formulace, implementace a monitorování strategie na základě stanoveného strategického zaměření tím, že ve stanovených perspektivách pomáhá stanovit specifické cíle, ukazatele, jejich plánované a cílové hodnoty a přiřadit strategické akce.(Grasseová, 2010)

Balanced Scorecard patří k nejrozšířenějším konceptům řízení výkonnosti v podnikové praxi. Důvodem výběru tohoto konceptu je jeho strategické pojetí výkonnosti a současně jeho zaměření na hodnototvorné procesy, jejichž úspěšné řízení vede k pozitivnímu vlivu na zákaznická a finanční měřítka výkonnosti. Nejdůležitější vlastností konceptu Balanced scorecard je zahrnutí podnikových procesů a jejich úspěšného řízení do základních faktorů ovlivňujících výkonnost podniku.(Knápková, 2011)

Balanced scorecard je více než taktický nebo operační systém měřítek. Inovativní podniky používají BSC jako strategický manažerský systém, tzn. k řízení své dlouhodobé strategie. Měřících vlastností BSC používají tyto podniky k realizaci kritických manažerských procesů:

1. k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
2. ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
3. k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
4. ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

BSC by měl být použit jako systém komunikační, informační a výukový, nikoli jako systém controllingový. Čtyři perspektivy BSC umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými měřítky a měkkými, subjektivnějšími měřítky. I když velké množství měřítek může být v BSC na první pohled matoucí, obsahuje správně sestavený BSC pouze smysluplné údaje, neboť všechna měřítka jsou nasměrována k dosažení integrované strategie.(Kaplan, 2000)

#### **3.4.1 Finanční perspektiva**

Základní otázka finanční perspektivy zní: Jaké cíle vyplívají z finančních očekávání našich investorů? Tato perspektiva měří u podniků orientovaných na zisk úspěch či neú-

spěch strategie. Finanční perspektiva zachycuje, zda byl realizován konečný cíl veškerého hospodaření podniku – dosažení dlouhodobého ekonomického zisku.(Grasseová, 2010)

Finanční cíle jsou „ohniskem“, do něhož směřují cíle a měřítka všech ostatních perspektiv BSC. Ve chvíli, kdy manažeři začínají vyvíjet finanční perspektivu BSC, měli by stanovit vhodný způsob měření své strategie. Finanční cíle a měřítka musejí hrát dvojí roli: jednak definují finanční výkonnost očekávanou od strategie, jednak slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC.

Finanční cíle se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu podnikatelské jednotky velmi lišit. Existuje několik typů strategií, které mohou podnikatelské jednotky použít, od agresivního růstu tržního podílu po stabilitu, ukončení činnosti a likvidaci. Třemi základními strategiemi je růst, udržení a sklizeň (největší výnosy).(Kaplan, 2000)

### **Strategické směry finanční perspektivy**

Ke každé ze tří strategií – růstu, udržení a sklizeň – odpovídají tři finanční oblasti, které ji podporují:

- Růst obrátu a mix výrobků/služeb (marketingový mix)
- Snižování nákladů/zvyšování produktivity
- Využití zdrojů/investiční strategie

Růst obrátu a marketingový mix se týkají rozšiřování nabídky výrobků a služeb, získávání nových zákazníků a trhů, změny mixu výrobků a služeb, které by znamenaly hodnotnější nabídku a nové stanovení cen. Cílem snižování nákladů a zvyšování produktivity je snaha o snížení přímých nákladů na výrobky a služby, snížení nepřímých nákladů a sdílení zdrojů s ostatními částmi podniku. V oblasti využití zdrojů se manažeři pokoušejí snížit potřebu pracovního kapitálu nutného k podpoře objemu a mixu obchodních případů. Dále usilují o lepší využití stálých aktiv získáváním nových zakázek pro kapacitně nevyužité zdroje, efektivněji spotřebovávají nedostatkové zdroje a zbavují se těch, které přinášejí dostatečné výnosy. Všechny tyto činnosti pomáhají zvyšovat výnosy z finančních a fyzických aktiv.(Kaplan, 2000)

Nejběžnějším měřítkem růstu obratu jak pro růstovou fázi, tak pro fázi sklizně by měly být míry růstu prodeje a podíl na trhu v cílových regionech, na cílových trzích a v cílových zákaznických segmentech. Podniky také mohou chtít doplnit své cíle v oblasti růstu obratu a mixu produktů o cíle v oblasti snižování nákladů a zvyšování produktivity. Cíle jako ROCE, ROI a EVA jsou obecnými výstupními měřítky úspěchu finanční strategie zvyšování obratu, snižování nákladů a zvyšování využití zdrojů. Podniky musejí být schopny stanovit specifické hybné síly, které použijí k efektivnějšímu využití svých aktiv. (Kaplan, 2000)

### **3.4.2 Zákaznická perspektiva**

Základní otázka zákaznické perspektivy zní: Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů? Zato perspektiva se soustředí na cíle, které souvisí se vstupem na trh a umístěním na trhu. Podnik musí vyjasnit, které zákazníky chce obsluhovat především, jaký užitek jim chce nabídnout, respektive jak by chtěl být zákazníky vnímán. (Horváth & Partners, 2002)

V zákaznické perspektivě identifikují podniky zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Tyto segmenty představují pro podnik zdroj obrátů, které jsou součástí jeho finančních cílů. Zákaznické perspektiva umožňuje stanovit klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů, jako jsou například spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost. Základní skupinu měřítek zákaznických výstupů lze použít pro všechny typy podniků. Obsahuje následující měřítka:

- Podíl na trhu
- Udržení zákazníků
- Získávání nových zákazníků
- Spokojenost zákazníků
- Ziskovost zákazníků

Tato měřítka mohou být seskupena v řetězci příčinných souvislostí. Pro dosažení největšího efektu by měla být přizpůsobena cílovým zákaznickým skupinám, od kterých je očekáván nejvyšší růst a ziskovost. (Kaplan, 2000)

V záběru formulování zákaznické perspektivy by manažeři měli mít jasnou představu o svých cílových zákaznických a tržních segmentech a měli by mít stanovený soubor klíčových výstupních měřítek – podíl na trhu a obratu, udržení a získání nových zákazníků, spokojenost zákazníků a jejich ziskovost. Tato výstupní měřítka představují cíle podniku v oblasti procesů vývoje výrobku a služeb, marketingu, provozu a logistiky. Tato měřítka však mají některé obvyklé nedostatky tradičních finančních měřítek. Jejich výstupy jsou zpožděné – zaměstnanci se informace o spokojenosti zákazníků nebo možnosti, jak si je udržet, dozvědí, až když je na jejich ovlivnění příliš pozdě. Měřítka tak nemusejí vypovídat nic o tom, co by měli zaměstnanci každý den pro dosažení požadovaných výstupů dělat. (Kaplan, 2000)

### **3.4.3 Perspektiva interních procesů**

Základní otázka procesní perspektivy zní: Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy? Procesní perspektiva definuje potřebné výstupy a výsledné výkony procesů, které umožní dosáhnout zákaznických a finančních cílů. Přitom nejde o sestavení seznamu všech procesů v podniku, ale o zaměření se na ty procesy, které mají při realizaci strategie mimořádný význam. (Grasseová, 2010)

Většina systémů měření výkonosti podniků je zaměřena na zlepšování existujících provozních procesů. Pro BSC se doporučuje, aby manažeři definovali úplný interní hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem – odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb – pokračuje provozním procesem – dodávkou existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům – a končí poprodejním servisem – nabídkou služeb po uskutečnění prodeje, které přidávají nakoupeným výrobkům a službám hodnotu. (Kaplan, 2000)

Každý podnik má jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků. Kaplan v hodnotovém řetězci definuje model se třemi základními procesy:

- Inovační proces
- Provozní proces
- Poprodejní proces

V rámci *inovačního procesu* podnikatelská jednotka zkoumá nově se objevující nebo skryté potřeby zákazníků a na základě tohoto průzkumu potom „přetváří“ výrobek nebo službu tak, aby těmto potřebám odpovídaly. *Provozní proces* – druhý hlavní krok základního interního hodnotového řetězce – nastupuje tehdy, jsou-li existující výrobky a služby již vytvořeny a dodány zákazníkům. V minulosti se podnikové systémy měření výkonnosti zaměřovaly hlavně na tento provozní proces. Třetím hlavním krokem je služba zákazníkovi po prvotním prodeji nebo dodávce výrobku či služby formou *poprodejního servisu*. Například společnosti, které prodávají sofistikované přístroje nebo systémy, mohou zaměstnancům svých zákazníků nabídnout tréninkové programy pro efektivnější používání těchto přístrojů a systémů. Mohou také nabídnout rychlý servis jako reakci na aktuální nebo potenciální poruchu a prostoje. (Kaplan, 2000)

#### **3.4.4 Perspektiva učení se a růstu**

Základní otázka perspektivy učení se a růstu zní: Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy? Cíle perspektivy učení se a růstu slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro realizaci strategie. Za zdroje z tohoto hlediska považujeme zaměstnance, znalosti, inovace, inovační schopnosti a kreativitu, technologie, informace, jakož i informační systémy. (Horváth & Partners, 2002)

Tato perspektiva vyvíjí cíle a měřítka, která podporují učení se a růst podniku. Cíle stanovené v perspektivě finanční, zákaznické a interních procesů určují, kde musejí podniky dosahovat skvělých výsledků, aby dosáhly průlomu ve výkonnosti. Cíle v perspektivě učení se a růstu vytvářejí strukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů ve třech ostatních perspektivách. Cíle v perspektivě učení se a růstu jsou hybnými silami pro dosažení skvělých výstupů v prvních třech perspektivách.

Dle Kaplana se perspektiva učení se a růstu skládá ze tří základních oblastí:

- Schopnosti zaměstnanců
- Schopnosti informačního systému
- Motivace, delegování pravomocí a angažovanost (Kaplan, 2000)

Většina podniků používá zaměstnanecké cíle převzaté ze tří skupin výstupních měřítek. Tato klíčová výstupní měření jsou poté nahrazena podle konkrétní situace hybnými silami výstupů. Tato tři klíčová měřítka se týkají spokojenosti zaměstnanců, jejich udržení a produktivity. V rámci těchto klíčových měřítek je cíl spokojenosti zaměstnanců dán hybnou silou dvou dalších měřítek, loajalitou a produktivitou zaměstnanců. (Kaplan, 2000)

Motivace a schopnosti zaměstnanců jsou sice pro dosažení zákaznických a interních cílů nezbytné, ale nestačí. Mají-li zaměstnanci v konkurenčním prostředí efektivně pracovat, potřebují být dobře informováni – o zákaznících, interních procesech a finančních důsledcích svých rozhodnutí. Zaměstnanci v „přední linii“ potřebují přesnou a včasnou informaci o celkovém vztahu každého zákazníka k podniku. Zaměstnanci by také měli vědět, v jakém tržním segmentu daný zákazník působí, aby mohli posoudit, kolik úsilí je třeba vyvinout k uspokojení existujících vztahů nebo transakcí, ale také na zjišťování a uspokojování nově vznikajících potřeb zákazníků. (Kaplan, 2000)

Kvalifikovaní zaměstnanci s dobrým přístupem k informacím nepřispějí k úspěchu podniku, nejsou-li motivováni k tomu, aby přispěli k plnění klíčových cílů podniku, nebo nemohou-li rozhodovat a jednat. Třetí aktivátor cílů učení se a růstu je proto zaměřen na vytvoření prostředí podporujícího motivaci a iniciativu pracovníků. Motivaci zaměstnanců a jejich samostatnost můžeme měřit několika způsoby. Jednoduchý a velmi rozšířený způsob měření je počet podnětů na zaměstnance. Toto měřítko zachycuje vývoj účasti zaměstnanců na zlepšování výkonnosti podniku. Takové měřítko může být posíleno doplňkovým měřítkem – počtem implementovaných podnětů – které sleduje kvalitu těchto podnětů a zaměstnancům sděluje, že jejich podněty jsou brány vážně. (Kaplan, 2000)

### **3.5 Strategická mapa**

Strategická mapa je nástroj vizualizace strategie, jelikož poskytuje na jednom listu papíru pohled na to, jak ve čtyřech perspektivách BSC jsou specifické cíle integrovány a kombinovány, aby popisovaly strategii. Strategická mapa nám tedy znázorňuje řetězec příčin a důsledků (následků) tím, že zohledňuje vzájemnou závislost mezi cíli, jelikož

naprosto nezávislé cíle, jejichž dosažení nemá jakýkoliv vliv na cíle jiné, jsou stěží myslitelné.(Grasseová, 2010)

Balanced Scorecard se ubírá odlišnou cestou od jiných modelů. Jednak jsou v rámci souvislostí příčin a následků strategické mapy úplně opomíjeny externí faktory, které tam vstupují nepřímo, protože změni-li se vnější prostředí organizace, pak je nutno změnit i strategické zaměření a v důsledku i strategickou mapu. Z hlediska strategické mapy nemá význam zobrazovat všechny myslitelné vazby mezi cíli a posuzovat jejich intenzitu. Řetězec příčin a následků tedy není nic jiného než znázornění samotné strategie, tedy vytvoření strategické mapy.(Grasseová, 2010)

### **3.6 Implementace Balanced Scorecard**

Konečným cílem Balanced Scorecard je vybudování nového systému strategického řízení podniku. Implementaci metody Balanced Scorecard můžeme rozdělit do pěti fází:

#### **1. Vytvoření organizačních předpokladů**

Je nutné určit, pro které organizační jednotky a útvary má být BSC vytvořen. Je potřeba stanovit jasná pravidla pro samotnou implementaci.

#### **2. Vyjasnění strategie**

V této fázi dochází k objasnění strategických záměrů podniku. Pracuje se s různými dokumenty – výroční zprávy, statistické analýzy, atd. Důležitá je i osobní komunikace s vedoucími pracovníky.

#### **3. Samotná tvorba BSC**

Jádrem implementace je zpracování pěti kroků: Odvození strategických cílů podniku, vybudování vztahů příčin a následků, výběr měřítek, stanovení hodnot a odsouhlasení strategie.

#### **4. Proces řízení celopodnikové struktury**

V této fázi se aplikují předcházející fáze na organizační jednotky. Jedná se tedy o rozšíření mezi ostatní jednotky.

## 5. Zajištění nepřetržitého používání BSC

Aby mohla BSC fungovat, je potřeba splnit všechny předchozí kroky a sladit tyto fáze s již existujícími strategiemi. Mezi tyto přístupy patří reporting, controlling nebo operativní a strategické plánování. (Horváth & Partners, 2002)

### 3.6.1 Bariéry zavedení BSC

Zavedení Balanced Scorecard mohou v podniku bránit některé bariéry. Díky těmto bariérám se nemusí podařit správně implementovat Balanced Scorecard. Čtyři základní bariéry jsou:

- **Bariéra vize** – pouze 5% pracovníků chápe zamýšlenou strategii. Je tedy nutné klást důraz na pochopení celé strategie. Úspěšnost strategie je odvozena právě od jejího uskutečnění.
- **Bariéra lidí** – pouze 25% manažerů je motivováno v souvislosti se strategií společnosti. Manažeri mohou rozhodovat pouze v krátkodobém hledisku z důvodu krátkodobého zisku a mohou se tak odchýlit od nastavené strategie.
- **Bariéra řízení** – Zásadní je zaměřit se na důležitá strategická témata a zachycení přímé podstaty věci.
- **Bariéry zdrojů** – Strategie musí být propojena s tvorbou rozpočtů. V opačném případě mohou vzniknout nedostatky na straně zdrojů a implementace se nerealizuje. (Niven, 2005)

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

### 4.1 Charakteristika společnosti Invia.cz, a.s.

Společnost Invia.cz, a.s. je zapsána v obchodním rejstříku od 22. července 2002 vedeným Městským soudem v Praze. Sídlo společnosti se nachází v Praze 1 na Senovážném náměstí 1463/5. Předsedou představenstva je její zakladatel Michal Drozd.

Počátky zrodu společnosti Invia.cz sahají již do roku 2000, kdy vznikl projekt s názvem MojeDovolená.cz a v lednu 2002 byl prodán první zájezd. V červenci téhož roku byla založena společnost s ručením omezeným a na konci roku se pyšnili již 1000. odbaveným klientem. Společnost fungovala pouze jako internetová cestovní agentura. Změna názvu proběhla v roce 2004 na Invia.cz, s.r.o, kdy byla také otevřena pobočka v Praze v Jindřišské ulici a vzniklo velké call centrum v Brně. Invia.cz se tak stala největším online prodejcem zájezdů na českém internetu s obratem přes 321 milionů Kč. V roce 2005 společnost zaznamenala meziroční nárůst obratu o 88 procent a rozšířila své služby o nabídku ubytování v České republice a na Slovensku. V roce 2006 začíná agentura rozšiřovat své pobočky o Ostravu a další města v ČR formou franchisingu. O rok později byl zahájen prodej letenek přes vlastní rezervační systém. Obrat v tomto roce přesáhl 1 mld. korun a byl zahájen prodej zájezdů na polském trhu. Poté byl prodej rozšířen i na maďarský a rumunský trh (INVIA.HU a INVIA.RO). V té době už se agentura pyšnila 50-ti pobočkami po celé ČR a na Slovensku. V červnu 2009 proběhla akvizice významné online cestovní agentury NetTravel.cz a obrat společnosti činil 1,6 miliardy Kč. Rok 2010 zaznamenal získání akreditace Mezinárodní asociace leteckých dopravců (International Air Transport Association) IATA a změnu právní formy na akciovou společnost. V roce 2013 Invia.cz změnila grafickou podobu loga, webových stránek a veškeré marketingové komunikace. K dnešnímu dni má společnost přes 100 poboček po celé republice.

Invia.cz je v současné době jednou z největších cestovních agentur v ČR, která nabízí širokou škálu služeb z oblasti cestovního ruchu. Zabývá se prodejem zájezdů od více než 300 cestovních kanceláří z České republiky, Slovenska a Německa za stejné ceny. Mezi další služby lze zahrnout prodej ubytování v ČR a na Slovensku, prodej le-

tenek a doplňkových služeb jako je cestovní pojištění, parkování u letiště, splátkový prodej, autopůjčovna, pojištění technické asistence a další.

Základní kapitál společnosti Invia.cz, a.s. činí 12 058 797 Kč a je složen z 1 182 235 ks akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10,20 Kč.

Jménem společnosti jedná představenstvo. Za představenstvo jedná předseda představenstva samostatně. Představenstvo tvoří:

- Michal Drozd – předseda představenstva
- Jerzy Krawczyk – člen představenstva
- Tomasz Artus Danis – člen představenstva

Dozorčí radu tvoří šest členů:

- Sylwester Mieczyslaw Janik – předseda dozorčí rady
- Tomasz Czechowicz - člen dozorčí rady
- Radek Stavinoha - člen dozorčí rady
- Radek Šafařík - člen dozorčí rady
- Przemyslaw Glebocki – člen dozorčí rady
- Radek Vondál - člen dozorčí rady

Rozhodujícím předmětem činnosti akciové společnosti je zprostředkování obchodu a provozování cestovní agentury.

## **4.2 Strategická analýza**

V analytické části je zpracována kritická strategická analýza zvolené firmy, která se stává z analýzy vnějšího prostředí SLEPT, analýza konkurenčního prostředí – Porterův model pěti hybných sil, 7S a analýzy vnějšího a vnitřního prostředí SWOT.

### **4.2.1 Analýza vnějšího prostředí SLEPT**

Analýza SLEPT slouží k analýze okolního prostředí podniku a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů.

#### **S – sociální faktory**

Mohou ovlivňovat poptávku i nabídku služeb. Důležité je znát potřeby a přání zákazníka. Snaha udržet zákaznickou věrnost je v poslední době velkým bojem mezi agentura-

mi. Předhání se ve věrnostních programech, bonusech, slevách a podobných strategiích pro udržení stávajícího nebo získání nového zákazníka.

Poptávka po cestování od dob finanční krize stále roste a roste současně s rostoucí životní úrovní obyvatelstva. Významným faktorem je neustále se zjednodušující cestování. Po roce 1989 převažovaly autobusové zájezdy do zahraničí. Dnes převažují letecké zájezdy a stále více se poptávají exotické destinace, což opět souvisí s životní úrovní obyvatelstva.

### **L – legislativní faktory**

Velké změny byly provedeny v novém občanském zákoníku vydaném k 1.1.2014, kde upravuje nové náležitosti smlouvy a vztah pořadatele zájezdu a klienta. Důležitým bodem je, že smlouva o zájezdu (dříve „cestovní smlouva“) již nemusí mít písemnou formu. Stačí, když zákazník obdrží od pořadatele zájezdu tzv. Potvrzení o zájezdu, kde jsou uvedeny veškeré náležitosti zájezdu jako ve smlouvě, avšak není nutný podpis klienta. Dalším podstatným bodem je reklamace zájezdu. Musí být podána do 1 měsíce po skončení cesty. Vzniklo právo klienta postoupit smlouvu, ale musí uhradit náklady s tím spojené, které mívá cestovní kancelář uvedené ve svých všeobecných obchodních podmínkách.

### **E – ekonomické faktory**

Finanční krize z roku 2008 se dotkla cestovního ruchu v České republice jen nepatrně. Lidé na dovolenou jezdili i v dobách krize, avšak nyní je vidět, že je krize zažehnána, jelikož se prodávají zájezdy dražší a roste poptávka po vzdálenějších destinacích, za které se lidé nebojí si připlatit.

### **P – politické**

Politické faktory mohou pozitivně i negativně ovlivnit vývoj firmy. Zásadní význam pro posílení a zakotvení mezinárodního postavení a bezpečnosti České republiky má její členství v Severoatlantické alianci (NATO) a Evropské unii (EU). V rámci těchto významných organizací či jejich prostřednictvím se České republice otevírají nové cesty k prosazování svých zájmů. Členství v EU umožňuje využívat finanční prostředky EU

pro rozvoj cestovních agentur, čehož v roce 2013/2014 využila i CA INVIA.CZ a zúčastnila se programu OPPA „Vzdělávání pro růst znevýhodněných pracovníků INVIA.CZ“. Mezi znevýhodněné pracovníky patřili zaměstnanci ve věku do 30ti let. Česká republika je dále členem Světové obchodní organizace (WTO), Světové organizace cestovního ruchu (UNWTO), které také ovlivňují chod cestovních kanceláří a agentur.

Cestovní ruch hraje důležitou úlohu v rozvoji většiny evropských regionů i našich krajů. Infrastruktura vytvořená pro účely cestovního ruchu přispívá k místnímu rozvoji a jsou vytvářeny či udržovány pracovní příležitosti dokonce i v oblastech, kde dochází k průmyslovému či venkovskému úpadku nebo městské obnově. Co se týče daňové politiky, tak poskytování cestovní služby podléhá zvláštnímu režimu při stanovení DPH dle §89 zákona o DPH. U cestovní služby se uplatňuje základní sazba daně, tj. v současné době sazba 21 %. Dle §89 odst. 7 ZDPH platí, že pokud jsou nakoupené služby cestovního ruchu poskytnuty mimo území Evropského společenství, je cestovní služba osvobozena od daně s nárokem na odpočet daně.

#### **T – technologické**

Faktory technologické také přispívají ke zjednodušení jak formy nákupu zájezdu, tak cestování vůbec. Dochází k neustálému vývoji informačních technologií a také zlepšení dostupnosti těch technologií k obyvatelstvu. Vznikají nové možnosti online nakupování zájezdu. Přičemž společnost Invia.cz profituje především z toho, že má možnost srovnání zájezdů od různých cestovních kanceláří na jednom místě (webu). Zdokonalují se i technologie v oblasti přepravy cestujících. Cestování je bezpečnější, komfortnější, levnější a rychlejší.

#### **4.2.2 Analýza konkurence**

Nejvýznamnějším nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí firmy je **Porterův model pěti konkurenčních sil**, který se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví. Je rozebíráno pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy ovlivňují.

## **Konkurence**

Společnost INVIA.CZ je cestovní agenturou, která má na trhu silné postavení, avšak konkurence na trhu je hodně a vznikají stále nové. Pro udržení předního postavení na trhu je třeba vždy být o krok dopředu před konkurencí. Důležité jsou inovace, marketing, bonusy. Dnešní zákazník si před zakoupením dovolené vybírá u koho daný zájezd koupí, aby ho to vyšlo co nejlépe. Nebojí se smlouvat a upozorňovat na možnost koupě u konkurence. Strategie konkurence je přetáhnout co nejvíce zákazníků na svou stranu a poté si je udržet formou věrnostních programů. Konkurence se snaží kopírovat novinky od leadera na trhu, aby držela krok.

## **Odběratelé**

Odběratelé jsou koncoví zákazníci, nebo-li účastníci zájezdu. Vliv odběratelů se stále více začíná projevovat na cenách a poskytovaných službách. Dle nového občanského zákoníku z r. 2014 má zákazník stále větší práva než poskytovatel, resp. prodejce daného zájezdu. Odběratelé srovnávají konkurenci a vybírají si mezi nimi. Stále více tlačí na cenu, zajímají se o slevy, věrnostní programy, bonusové služby apod.

## **Dodavatelé**

Mezi dodavatele řadíme především cestovní kanceláře. Vliv dodavatelů je čím dál silnější vzhledem k velkému množství konkurence z řad cestovních agentur. Největší dodavatelé si začínají určovat podmínky. Vybírají si agentury, se kterými budou spolupracovat a nejsou ochotni agenturám poskytovat již příliš velké provize z prodeje zájezdů, což je v podstatě obživa cestovních agentur.

## **Substituty**

Mezi substituty je možné zařadit webové portály nabízející levné letenky do zahraničí. V takovém případě si potenciální zákazníci zařídí dovolenou sami bez pomoci třetí strany, jako cestovní agentura či cestovní kancelář. Koupí si zvlášť letenku a zabojují hotel a nekupují si zájezd jako balíček služeb. Lidé se stávají samostatnější a začínají více cestovat tzv. na vlastní pěst.

## **Nové firmy**

Je důležité, bránit vstupu nových konkurentů na trh, a to především inovacemi. Na druhou stranu právě konkurence žene firmu vždy dopředu a nutí neustále inovovat a být o krok napřed. Ačkoliv je trh přesycený a cestovních agentur ubývá, především díky krachu, neustále přichází na trh noví a noví konkurenti, aby se pokusili získat určitý podíl na tomto trhu. A proto je nutné konkurenční sílu stále sledovat.

### **4.2.3 Model 7S firmy McKinsey**

Tento model slouží k hodnocení kritických faktorů úspěchu organizace. Všechny 7 faktorů je vzájemně provázáno a navzájem se ovlivňují.

## **Struktura**

Jelikož se jedná o středně velkou firmu, která je akciovou společností, struktura firmy je poněkud složitější. Pro zjednodušení je pod textem vložen obrázek, který danou strukturu nastíní.

## **Strategie**

„Vize firmy je stát se on-line prodejcem zájezdů, letenek a ubytování ve střední Evropě. Místem, kde si návštěvník vždy vybere dovolenou dle svého gusta.“

Mezi zásady společnosti patří:

- Kriticky pohlížet na vlastní práci.
- Pracovat pro spokojenost našich klientů, nikoliv jen pro obchodní úspěch.
- Sledovat trh a vážit si konkurence.
- V inovacích být vždy minimálně krok před konkurencí.
- Morální zásadovost a pokora při komunikaci s klientem.
- Myslet a rozhodovat svobodně.

## **Schopnosti**

Znalost cestovního ruchu a špičkové technologie patří k největším konkurenčním výhodám cestovní agentury Invia.cz. Nabízí na jednom místě neustále aktualizovanou nabídku katalogových i last minute zájezdů v přehledné, jednotné formě. Šetří tak čas klientů

při vyhledávání zájezdů v různých koncipovaných katalozích jednotlivých cestovních kanceláří, a to především díky modernímu call centru v Brně s vysoce kvalifikovanými prodejci.

### **Skupina**

Skupinu tvoří zaměstnanci, resp. spolupracovníci firmy. Ve firmě vládne neformální atmosféra i ve vztahu nadřízený s podřízeným. Jedná se o skupinu převážně mladých, nadšených a motivovaných lidí. Přátelská atmosféra dodává zaměstnancům radost ze své práce, kterou dělají dobře.

Každoročně po letní sezoně se kolektiv stálých pracovníků na pozici prodejce zájezdů částečně obměňuje. Což je způsobeným letním příbytkem nových prodejců, z nichž část projeví zájem zůstat celoročně. A tak po sezoně zůstávají jen ti nejlepší.

### **Styl**

Styl vedení je typický pro akciovou společnost. Co se týče vedení největšího oddělení, tedy prodejního, pak je rozděleno na týmy, v jejichž čele stojí vždy teamleader a všechny teamleadery zastřešuje supervizor. Týmy jsou motivovány týmovou soutěží i soutěžemi napříč týmy.

### **Systemy**

Velkou konkurenční výhodou společnosti Invia.cz je skvěle propracovaný vlastní interní informační systém. Tento systém neustále vyvíjí vlastní programátoři a přizpůsobují aktuálním potřebám a požadavkům. Novinkou je, že se začíná napojovat na největší rezervační systémy cestovních kanceláří. Neustále tak zjednodušuje práci především prodejcům, teamleaderům a všem dalším uživatelům.

Do kategorie systémů lze zařadit i metody či postupy prodeje zájezdů, které jsou ve všech cestovních agenturách podobné a liší se jen v detailech. V agentuře Invia.cz funguje několik oddělení, které se stará o zákazníky a každé má své postupy a procesy práce. První kontakt s klientem má oddělení recepčních. Poté dojde k přidělení poptávky k některému z prodejců dle vytíženosti. Jakmile se prodejce se zákazníkem domluví na prodeji zájezdu, sepišou smlouvu a zájezd potvrdí v pořádající cestovní kanceláři.

Tím práce prodejce končí a začíná práce „pokynářského“ oddělení, které se postará o to, aby klient včas obdržel správné pokyny k odletu a ujistí se, zda jim porozuměl. Následuje oddělení péče o zákazníka, které po určité době po zrealizované dovolené zkontaktuje klienta a ověří si jeho spokojenost jak s dovolenou, tak s prací našich oddělení a poté nabídne další možnost spolupráce při výběru následující dovolené.

### **Sdílené hodnoty**

Mezi sdílené hodnoty zaměstnanců bezpodmínečně patří dobavit co nejvíce klientů v co nejkratším čase. Vyřizovat poptávky klientů co nejdříve, avšak kvalitně, tak aby si zákazník získal jejich důvěru a firma si získala zákazníka dlouhodobě.

#### **4.2.4 Finanční analýza**

Finanční analýza zkoumá finanční zdraví podniku. Vychází z minulých dat, ale je podkladem pro rozhodování v budoucnosti. Zdrojem informací pro finanční analýzu jsou účetní výkazy společnosti – rozvaha a výkaz zisku a ztrát.

#### **Horizontální a vertikální analýza rozvahy v letech 2009 – 2013**

Horizontální analýza sleduje vývoj položek v čase a vertikální analýza vyjadřuje procentuální podíl položek na celku.

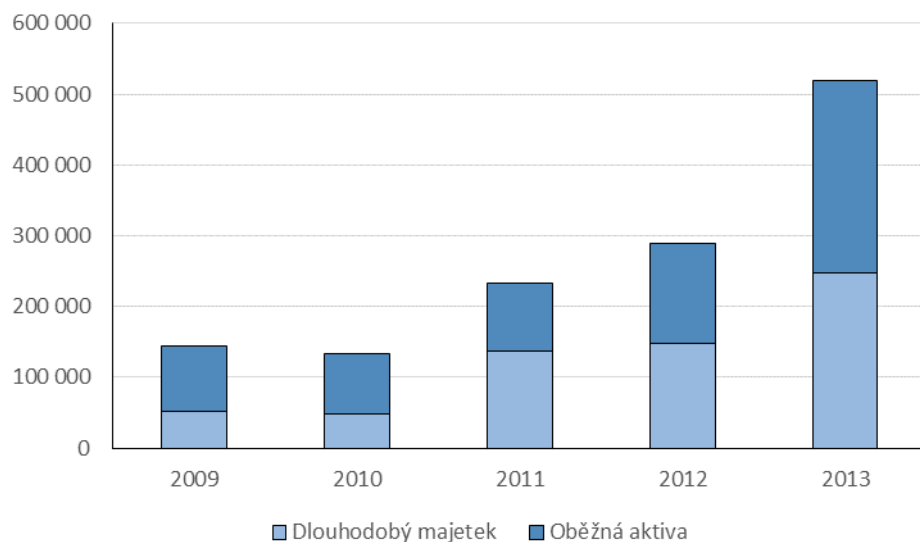
#### **Horizontální analýza rozvahy**

Pro tuto fázi je charakteristickým znakem společnosti Invia.cz růstová tendence prodeje zájezdů a dalších produktů. V roce 2010 došlo k zápisu fúze se společností NetTravel, s.r.o. a o rok později došlo k akvizici největší polské cestovní agentury Travelplanet.pl, která se nemalým prodejem podílí na zisku společnosti. Na výsledcích se projevují i náklady spojené s investicí do rozvoje skupiny ve výši 11 mil. Kč.

**Tabulka 1: Horizontální analýza rozvahy (v tis. Kč)**

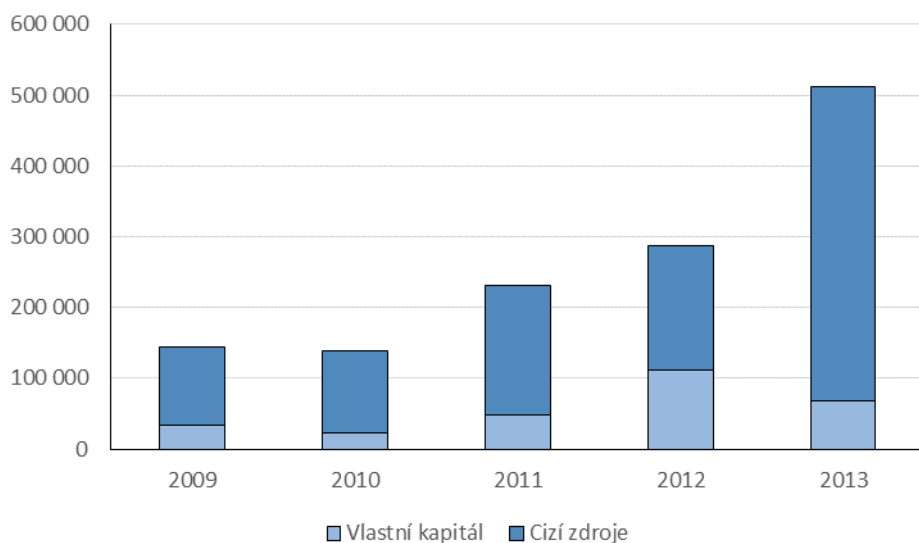
Horizontální analýza								
tis. Kč	Relativní změna				Absolutní změna			
	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
<b>Aktiva celkem</b>	<b>-4%</b>	<b>68%</b>	<b>24%</b>	<b>79%</b>	<b>-5 635</b>	<b>94 239</b>	<b>56 388</b>	<b>229 331</b>
Dlouhodobý majetek	-5%	184%	8%	66%	-2 464	88 970	11 071	98 520
Dlouhodobý hmotný majetek	-6%	-3%	-3%	-8%	-2 645	-1 372	-1 138	-3 181
Dlouhodobý nehmotný majetek	-31%	32%	-2%	19%	-1 271	911	-59	711
Dlouhodobý finanční majetek	46%	1929%	13%	95%	1 452	89 431	12 268	100 990
Oběžná aktiva	-10%	14%	47%	93%	-8 947	11 580	44 967	130 910
Zásoby	10%	-97%	0%	-11%	50	-519	0	-2
Dlouhodobé pohledávky	-80%	21%	-22%	10%	-9 642	509	-630	217
Krátkodobé pohledávky	-11%	39%	52%	75%	-6 858	22 240	41 250	90 274
Krátkodobý finanční majetek	46%	-45%	33%	232%	7 503	-10 650	4 347	40 421
Časové rozlišení	424%	-88%	42%	-8%	5 776	-6 311	350	-99
<b>Pasiva celkem</b>	<b>-4%</b>	<b>68%</b>	<b>24%</b>	<b>79%</b>	<b>-5 635</b>	<b>94 239</b>	<b>56 388</b>	<b>229 331</b>
Vlastní kapitál	-32%	115%	131%	-39%	-10 454	25 833	63 026	-43 620
Základní kapitál	0%	0%	5%	0%	0	0	533	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond	0%	2%	0%	109%	0	23	0	1 259
Výsledky hospodaření minulých let	-76%	307%	77%	-100%	-20 734	20 297	20 592	-47 506
Výsledek hospodaření běžného úč. obd.	100%	1%	116%	-10%	20 319	273	23 863	-4 464
Cizí zdroje	4%	57%	-4%	154%	4 719	66 015	-7 332	269 995
Dlouhodobé závazky	100%	-42%	-100%		147	-62	-85	123 414
Krátkodobé závazky	21%	26%	14%	68%	14 992	22 529	15 405	85 271
Bankovní úvěry a výpomoci	-25%	145%	-41%	146%	-9 387	41 415	-28 515	60 753
Časové rozlišení	18%	361%	23%	79%	100	2 391	694	2 956

V roce 2013 došlo k významnému navýšení pohledávek, a to především krátkodobých, které jsou tvořeny především pohledávkami z obchodních vztahů, nevyčerpanou dotací. Dlouhodobý majetek se začíná stávat významnější složkou a ke konci roku 2013 se pohybuje okolo 50 % celkové hodnoty aktiv, jak lze vidět na grafu č. 1.



**Graf 1: Vývoj a výše struktury aktiv (v tis. Kč).** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vývoj pasiv je samozřejmě identický s vývojem aktiv. Struktura pasiv se mění každým rokem, ale vždy cizí zdroje převládají nad vlastním kapitálem. Nejradiálněji změnu v této struktuře zaznamenal rok 2013. Způsobil ji úvěr od banky ve výši 127 mil. Kč na financování zahraničních investic. Úvěr je účtován v položce dlouhodobých závazků, které však v minulosti firma využívala minimálně nebo téměř vůbec. Na grafu č. 2 lze pozorovat v roce 2012 navýšení podílu vlastního kapitálu na celkových pasivech. Valná hromada společnosti rozhodla o navýšení základního kapitálu o 532 797 Kč. Také se na tomto navýšení významně podílí nárůst výsledku hospodaření, a to jak minulých let, tak běžného účetního období.



**Graf 2: Vývoj struktury pasiv (v tis. Kč).** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledek hospodaření minulých let v období 2012/2013 poklesl meziročně o 100 %, v absolutním vyjádření se jedná o 47 506 tis. Kč. Krátkodobé závazky mají rostoucí tendenci, v období 2012/2013 vzrostly o 68 %. Stejně jsou na tom krátkodobé pohledávky, které vzrostly o 75 %. Krátkodobé závazky jsou tedy kryty krátkodobými pohledávkami.

Celkově vlastní kapitál má kolísavou tendenci. Mezi lety 2011 a 2012 vlastní kapitál vzrostl o 131 % a v dalším období naopak poklesl o 39 %. Tyto výsledky ovlivňuje především hospodářských výsledek minulých let a hospodářský výsledek běžného účetního období.

### **Vertikální analýza rozvahy**

Vertikální analýza ukáže, jak se jednotlivé položky rozvahy podílejí na celkovém množství aktiv či pasiv a jaký mají vliv na celkový chod podniku.

Jelikož se nejedná o výrobní firmu, pak není podstatný vývoj dlouhodobého hmotného majetku, jehož podíl na celkových aktivech je zanedbatelný a zásoby jsou nulové. Hlavní složku tvoří dlouhodobý finanční majetek a krátkodobé pohledávky tvořené především pohledávkami z obchodních vztahů ve skupině.

Dlouhodobý finanční majetek má ustálený vývoj a je tvořen především podíly ve společnostech. V roce 2011 pořídila společnost Invia.cz finanční investici – 44,44%

podíl společnosti Travelplanet.pl. Tento podíl rozšířila v roce 2013 na 63,7 %. Ve stejném roce nakoupila Invia.cz podíl ve společnosti SHLD Limited.

Vertikální analýza pasiv ukazuje, že se jedná o v České republice typický podnik, který je financován z většiny z cizích zdrojů. V roce 2013 klesl podíl vlastního kapitálu na 13 %. Cizí zdroje jsou majoritně tvořeny krátkodobými závazky a bankovními úvěry. Podíl krátkodobých závazků na celkových pasivech má od r. 2010 klesající tendenci. Naopak v roce 2013 společnost navýšila podíl dlouhodobých závazků na pasivech z 0 na 24 %. Jedná se o účelový úvěr na financování dceřiných společností a provozních potřeb společnosti. Skládá se z krátkodobé části splatné 31.12.2014 a dlouhodobé části splatné 30.9.2018. Úvěr je zajištěný zástavou podílů nebo akcií vybraných dceřiných společností, blankosměnkami, zástavou domény [www.invia.cz](http://www.invia.cz), zástavou hlavních obchodních známek společnosti a zástavou pohledávek z bankovních účtů společnosti vedených v ČR. V prosinci 2013 společnost uzavřela další smlouvu o kontokorentním úvěru na financování provozních potřeb s maximálním limitem 30 mil. Kč. Úvěr je zajištěný blankosměnkou, zástavou vybraných obchodních pohledávek a zástavou pohledávek z bankovních účtů.

**Tabulka 2: Vertikální analýza rozvahy (v tis. Kč)**

Vertikální analýza					
	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Aktiva celkem</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Dlouhodobý majetek	35%	35%	59%	51%	48%
Dlouhodobý hmotný majetek	30%	29%	17%	13%	7%
Dlouhodobý nehmotný majetek	3%	2%	2%	1%	1%
Dlouhodobý finanční majetek	2%	3%	40%	37%	40%
Oběžná aktiva	64%	60%	41%	48%	52%
Zásoby	0%	0%	0%	0%	0%
Dlouhodobé pohledávky	8%	2%	1%	1%	0%
Krátkodobé pohledávky	44%	41%	34%	42%	41%
Krátkodobý finanční majetek	11%	17%	6%	6%	11%
Časové rozlišení	1%	5%	0%	0%	0%
<b>Pasiva celkem</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Vlastní kapitál	23%	16%	21%	38%	13%
Základní kapitál	8%	8%	5%	4%	2%
Rezervní fondy, nedělitelný fond	1%	1%	0%	0%	0%
Výsledky hospodaření minulých let	19%	5%	12%	16%	0%
Výsledek hospodaření běžného úč. obd.	0%	15%	9%	15%	8%
Cizí zdroje	77%	83%	78%	60%	86%
Dlouhodobé závazky	0%	0%	0%	0%	24%
Krátkodobé závazky	49%	62%	47%	43%	40%
Bankovní úvěry a výpomoci	26%	20%	30%	14%	20%
Časové rozlišení	0%	0%	1%	1%	1%

## Analýza poměrových ukazatelů

Poměrová analýza vychází z účetních výkazů a výkazů zisků a ztrát za období 2009 – 2013. Základem je podíl dvou absolutních ukazatelů.

### **Analýza ukazatelů rentability**

Ukazatele rentability poskytnou základní obraz o efektivitě podnikání. Tato skupina ukazatelů poměruje zisk se zdroji. V následující tabulce jsou zobrazeny vypočtené hodnoty jednotlivých rentabilit.

**Tabulka 3: Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ROI - rentabilita investic</b>	0,2702	0,4905	0,2175	0,3303	0,1626
<b>ROA - rentabilita aktiv</b>	0,1379	0,1871	0,1158	0,1884	0,0969
<b>ROE - rentabilita vlastního kapitálu</b>	0,5121	0,9012	0,4271	0,3996	0,5914
<b>ROCE - rentabilita investovaného kapitálu</b>	0,3225	0,6119	0,2720	0,4023	0,1789

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita investic, která označuje celkový zisk z investice, má kolísavou tendenci a nedosahuje vysoké návratnosti.

Rentabilita aktiv zaznamenala výrazný pokles mezi roky 2012 a 2013. Výnosnost podniku je tedy v posledním roce na nízké úrovni, což znamená, že firma ze svých dostupných aktiv nedokáže příliš generovat zisk a musí k tomu využívat pasiva.

Rentabilita vlastního kapitálu dosahuje 40 – 59 % v porovnávaných letech a v posledním roce zvýšila svou hodnotu o 20 %. Výjimkou je rok 2010, kde ROE dosahuje hodnoty 0,9012. Hodnoty mají nízkou vypovídací schopnost kvůli nízké hladině vlastního kapitálu, který může vytvářet zkreslené výsledky.

Rentabilita investovaného kapitálu - tento ukazatel měří výnosnost dlouhodobého kapitálu zapojeného do fungování společnosti. Nejlepších hodnot dosahoval tento ukazatel v roce 2010 a o rok později poklesl o 34 %. Je to dáno dlouhodobými závazky, které v předchozích letech podnik nevykazoval. Stejným způsobem lze vysvětlit vyšší hodnotu ROCE v účetním období 2012.

### Analýza ukazatelů aktivity

Ukazatele aktivity vypovídají o tom, jak dobře podnik hospodaří se svými aktivy nebo-li, jak dlouho v nich má vázány své finanční prostředky.

Tabulka 4: Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	1,2127	1,3885	0,8169	0,8413	0,5838
Obrat DHM	3,4872	4,0208	4,8355	6,3641	8,6215
Obrat pohledávek	2,2897	3,2167	2,3126	1,9814	1,4193
Doba obratu pohledávek	159,4253	113,4702	157,8318	184,2112	257,1741

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce jsou vypočteny pouze čtyři ukazatele. Záměrně je vynechán obrat zásob, jelikož se nejedná o výrobní firmu, není potřeba tuto hodnotu počítat. Taktéž je vynechána doba obratu závazků, jelikož podnik nemá žádné závazky z obchodních vztahů.

Obrat aktiv, označovaný jako produktivita vloženého kapitálu, měří efektivnost využití veškerých aktiv ve firmě. Optimálně by měl ukazatel dosahovat alespoň hodnoty 1, což dosahuje v letech 2009 a 2010, ale od té doby má spíše klesající tendenci v roce 2013 dokonce poklesl na hodnotu 0,5838.

Co se týče obratu dlouhodobého hmotného majetku, pak lze říci, že neefektivněji byl využitý v roce 2013 a tento ukazatel má rostoucí tendenci.

Naopak obrat pohledávek má od roku 2010 klesající tendenci. Společnost snižuje rychlost přeměny pohledávek v hotovostní prostředky.

Doba obratu pohledávek říká, jak dlouho má podnik v daných pohledávkách vázané finance. Nejlépe na tom podnik byl v roce 2010, kdy doba obratu pohledávek činila 113 dní. V roce 2013 tato hodnota vzrostla na 257 dní.

### Analýza ukazatelů likvidity

Ukazatele likvidity stanovují míru schopnosti podniku splácet své závazky. Jedná se o důležitý ukazatel především pro věřitele, který napoví o schopnosti hradit své závazky včas.

**Tabulka 5: Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Běžná likvidita</b>	1,3099	0,9767	0,8754	1,1279	1,2933
<b>Pohotová likvidita</b>	1,2899	0,9755	0,8753	1,1277	1,2932
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,2254	0,2771	0,1197	0,1397	0,2755

Zdroj: Vlastní zpracování

Běžná likvidita vyjadřuje, jaká část krátkodobých závazků je krytá pohledávkami a finančním majetkem v případě, že nedojde k prodeji zásob. Čím vyšší číslo, tím lepší pro věřitele. Optimální hodnoty není dosaženo ani v jednom porovnávaném období. Nejlepší hodnoty je dosaženo v letech 2009 a 2013.

Pohotová likvidita vyjadřuje, jaká část krátkodobých závazků je krytá pouze finančním majetkem. Optima bývá dosaženo při hodnotách v rozmezí 1 – 1,5, což nesplňuje pouze rok 2010 a 2011. Jelikož jsou si hodnoty běžné a pohotové likvidity podobné, dá se říci, že firma má minimální zásoby.

Okamžitá (hotovostní) likvidita měří schopnost firmy hradit právě splatné dluhy nejlikvidnějším majetkem. Optimální hodnota je v rozmezí 0,2 – 0,5. Pod spodní hranici tohoto ukazatele firma klesla v letech 2011 a 2012, jelikož měla vysoké krátkodobé závazky v poměru ke krátkodobému finančnímu majetku.

### **Analýza ukazatelů zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti informují o úvěrovém zatížení firmy a hodnotí finanční stabilitu podniku.

**Tabulka 6: Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Celková zadluženost</b>	49,4458	62,5834	78,0709	60,3742	85,6932
<b>Dlouhodobá zadluženost</b>	0,1888	0	0,0364	0	23,7551
<b>Krátkodobá zadluženost</b>	47,0976	62,5834	89,8086	42,9733	40,4171
<b>Míra samofinancování</b>	22,0967	15,3453	20,6228	38,3343	13,0164
<b>Dluh na vlastní kapitál</b>	3,9091	2,2132	3,7857	1,5749	6,5835
<b>Ukazatel podkapitalizování</b>	0,4583	0,6412	0,3518	0,7498	0,7738

Zdroj: Vlastní zpracování

Stěžejním ukazatelem je celková zadluženost, která ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Vyšší hodnoty jsou rizikem pro věřitele. Nejlepší hodnoty firma dosahovala v roce 2009, kdy její zadluženost klesla na 49 % a v dalších letech měla kolísavou tendenci. V posledním sledovaném účetním období zadluženost firmy stoupla na 85 %, což je vysoká hodnota a pro věřitele je firma rizikovější.

Dlouhodobá zadluženost vyjadřuje, jaká část aktiv podniku je financována dlouhodobými cizími zdroji. V roce 2012 je hodnota nulová, jelikož podnik neměl žádné dlouhodobé závazky. Podnik využívá spíše krátkodobých cizích zdrojů, nejvíce v roce 2011, o rok později klesl tento ukazatel na polovinu.

K hodnocení finanční samostatnosti a stability se používá míra samofinancování. Nejlepší hodnoty podnik dosahoval v roce 2012, kdy koeficient samofinancování dosáhl hodnoty 38 %. Naopak nejnižší hodnotu má poslední sledovaný rok, a to pouze 13 %.

Cizí zdroje a vlastní kapitál porovnává ukazatel zvaný dluh na vlastní kapitál. Vypovídá o tom, kolik korun dluhu odpovídá 1 Kč vlastního kapitálu. Největší zadluženost vůči vlastnímu kapitálu vykázal rok 2013.

Ukazatel podkapitalizování by neměl překročit hodnotu 1. Podle zásad správného financování by měl být dlouhodobý majetek kryt dlouhodobým kapitálem, který by měl být dostatečně vysoký na to, aby umožňoval financování stálých aktiv a aby vytvářel v dostatečné výši pracovní kapitál na zajištění běžného chodu podniku. Ve všech porovnávaných obdobích je ukazatel podkapitalizování pod hodnotou 1.

#### **4.2.5 SWOT analýza**

Analytická technika zaměřená na zhodnocení silných a slabých stránek podniku a identifikaci příležitostí a hrozeb. Vychází z analýzy vlastní firmy i z analýzy vnějšího okolí. Jejím výstupem jsou strategie, které maximalizují silné stránky podniku a minimalizují nedostatky a vnější hrozby.

#### **S (strength) – silné stránky**

- Vůdčí pozice na trhu

Cestovní agentura Invia.cz je jednou z největších agentur v ČR co do počtu prodaných zájezdů a obratu.

- Orientace na zákazníka

Pro získání či udržení konkurenční výhody je v dnešní době podstatné, aby podnik zařadil do svých marketingových aktivit i orientaci na zákazníka. Invia.cz je na tomto přístupu založená a zajišťuje jí dlouhodobou úspěšnost.

- 100 kamenných poboček

Po celou dobu existence podniku firma rozšiřuje počet svých kamenných poboček po celé republice formou franchisingu. Jedná se sice o internetovou agenturu, ale spousta klientů i v dnešní době požaduje osobní kontakt alespoň při podpisu smlouvy.

- Stálí zaměstnanci = stálá klientela

Firma podporuje stálost zaměstnanců, neboť každý z nich má již vybudovanou svou klientelu, která se na ně obrací rok co rok. Zaškolování nových zaměstnanců je velmi nákladné, i když není možné se tomu bránit např. v letních měsících, kdy firma musí rozšířit počet prodejců zájezdů o cca pětinašobek stávajících.

- Kvalitně propracovaný interní systém

Invia.cz se může pyšnit řadou IT pracovníků, kteří se zasloužili o kvalitně propracovaný interní systém pro zaměstnance, který se neustále zdokonaluje a propojuje s rezervačními systémy těch největších cestovních kanceláří, se kterými firma spolupracuje.

- Nové logo a moderní grafika

Od roku 2013 má podnik nové logo a celou grafickou komunikaci, jejíž moderní vzhled dokáže zaujmout všechny generace.

- Faktor 100

Pojištění proti krachu cestovní kanceláře Faktor 100 je garancí odletu na dovolenou. Toto pojištění dává Invia.cz zdarma ke každému zakoupenému zájezdu. V případě krachu cestovní kanceláře, Invia.cz vždy vyplatí zákazníkům celou částku zakoupeného zájezdu ve formě poukazu na nákup služeb u Invia.cz s platností 1 rok.

## **W (weaknesses) – slabé stránky**

- Velká fluktuace zaměstnanců

Sezónnost způsobuje, že každým rokem je nutné přijímat nové a nové zaměstnance na pár letních měsíců, kteří nejsou dostatečně proškolení a zkušení jako jejich senior kolegové pracující v oboru několik let, což může mít vliv na kvalitu poskytovaných služeb.

- Kvantita v sezóně převažuje kvalitu

Vzhledem k vysokému počtu poptávek se zaměstnanci nestíhají dostatečně věnovat každému ze zákazníků tak, jak by si zasloužil nebo tak, jak se věnují v období nízké poptávky.

- Neustálé zaškolování nových zaměstnanců

Každým rokem je nutné zaškolovat nové zaměstnance na pár měsíců s ne příliš velkou vidinou toho, že se vrátí následující sezónu do firmy znovu.

- Špatně uzpůsobená největší klientská pobočka v Praze

Zákazníci v Praze, kteří navštíví pobočku firmy Invia.cz, musí použít tzv. vyvolávací systém, avšak do doby než si je některý z pracovníků přivolá ke svému malému stolečku, si zákazníci nemají kde odložit či se posadit. Zde by se firma měla inspirovat skvěle uzpůsobeným prostorem pobočky konkurenční cestovní agentury Dovolena.cz.

- Téměř nulový věrnostní program

Firma se snažila pár let o věrnostní program založený na sbírání bodů za prodané zájezdy, který v letošním roce zrušila a slevy za věrnost již není možné čerpat.

## **O (opportunities) – příležitosti**

- Rozvoj v Rusku a dalších státech

Trhy v zahraničí jsou vždy příležitostí pro rozvoj. Invia.cz je již na polském trhu, maďarském a od roku 2012 i ruském, ale ještě tam zdaleka nedosáhla takových výsledků jako v České republice, proto se na ně může zaměřit.

- Dobrá pověst

Invia.cz se pyšní dobrou pověstí, 98 procenty spokojených zákazníků. Zákazníci se k ní vracejí a vyhledávají tytéž služby, kterých se jim u této firmy dostává.

- Stále rostoucí zájem o cestování

Lidé se po sametové revoluci naučili cestovat do zahraničí a jejich zájem i o nevěšdní exotické destinace stále roste.

- Německé cestovní kanceláře

Firma sice již malé množství služeb německých cestovních kanceláří nabízí, nicméně doposud neobsáhla širokou nabídku těchto CK, které mají na českém trhu dobrou pověst, kvalitu i cenu.

## **T (threats) – hrozby**

- Silní konkurenti na trhu

V posledních letech na trh vstoupily nové cestovní agentury, které se rychle staly konkurenty CA Invia. Jejich rychlý růst a popularita jsou hrozbou společnosti Invia.

- Silný vliv CK Exim Tours

Největší cestovní kanceláří v České republice je CK Exim Tours, která díky svému významu na trhu si může určovat smluvní podmínky s cestovními agenturami, které tuto CK ve svém portfoliu potřebují.

- Nový občanský zákoník z r. 2014

V lednu 2014 nastala platnost nového občanského zákoníku, který upravuje i podmínky podnikání v cestovního ruchu. Je více zaměřen na zákazníka, kdy např. pořadatel zájezdu je povinen poskytnout odškodnění za narušenou dovolenou. Pořadatelem zájezdu je nově i zprostředkovatel zájezdu, pokud vyvolá dojem, že zájezd pořádá. Smlouva o zájezdu nemusí být písemná, ale může být vydáno tzv. potvrzení o zájezdu, které nemusí být parafováno klientem.

- Sharing economy

Ekonomika sdílení – v oblasti cestovního ruchu se jedná o sdílení ubytování nabízeného na internetu bez použití komerční formy za levnější cenu, než nabízí ubytování cestovní kanceláře či agentury (např. Airbnb, Couchsurfing apod.). Patří sem i spolujízda a různé varianty průvodcovských služeb a rozmanitých zážitků.

## **5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

V této části je obsažena implementace metody Balanced Scorecard do systému řízení společnosti Invia.cz. Samotnou implementaci předchází 4 kroky, které uvádí Horváth & Partners (2002) jako základní fáze pro tuto metodu. Prvním krokem je vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci, následuje objasnění strategie a tvorba Balanced Scorecard. Ve čtvrtém kroku je určen postup při procesu rozšíření – Roll-out. Posledním pátým krokem je zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard.

### **5.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci**

V první fázi je nutné definovat, pro které jednotky chceme Balanced Scorecard sestavit. Obecně platí, že čím více podnikových jednotek je Balanced Scorecard řízeno, tím lépe je dosaženo strategických cílů.

Koncept BSC a jeho implementace se týká společnosti Invia.cz a jejích podnikových jednotek na území České republiky. S konceptem by měli být seznámeni všichni zaměstnanci, od vrcholového managementu až po řadové zaměstnance na jednotlivých prodejnách. Tím se zvýší jeho kvalita a úspěšnost. Je také důležité pravidelně sledovat jeho plnění. Společnost bude jednou za měsíc projednávat aktuální stav plnění stanovených strategických akcí. BSC by měla reagovat na vlivy vnějšího i vnitřního prostředí, proto bude každoročně strategie aktualizována a BSC bude na základě těchto změn upravována.

Tvorba projektového týmu je dalším bodem této fáze. Projektový tým bude tvořen členy vrcholového managementu a dalšími zaměstnanci napříč celou firmou z různých oddělení podniku, přičemž hlavním vedoucím projektu by měla být osoba, které dobře zná vize a strategie podniku. Firma může využít externí poradenské firmy, která zajistí plynulou implementaci BSC. V rámci finančních úspor je možné absolvovat školení o implementaci BSC a poradenskou firmu nevyužít.

## 5.2 Objasnění strategie

Strategie společnosti vychází z vize společnosti, na základě které jsou určeny strategické cíle.

„Vize firmy je stát se on-line prodejcem zájezdů, letenek a ubytování ve střední Evropě. Místem, kde si návštěvník vždy vybere dovolenou dle svého gusta.“

Balanced Scorecard pracuje s již existující strategií firmy. Orientace na zákazníky je jedna ze základních strategií firmy. Ke každému zákazníkovi Invia.cz přistupuje individuálně a chváří se vysokým procentem spokojených zákazníků. Strategie pronikání na zahraniční trhy již posledních pár let taky patří mezi přední zájmy firmy. Také se firma zaměřuje na jednoduchost nákupu a snadnou informační dostupnost. Proto je její předností přehlednost webových stránek a široká síť poboček po celém území ČR.

Klíčoví zaměstnanci, kteří jednají s klienty a mají na starosti prodeje zájezdů, pracují v motivačním prostředí. Velká část jejich mzdy je tedy tvořena pohyblivou složkou, která je neomezená. Je tedy jen a jen na nich, jak velký podíl bude pohyblivá složka mzdy tvořit.

## 5.3 Tvorba Balanced Scorecard

Jednotlivé strategické cíle firmy, které vedou k dosažení strategie, jsou konkretizovány v rámci 4 perspektiv – finanční, zákaznická, interních procesů a perspektiva učení se a růstu.

### 5.3.1 Strategické cíle finanční perspektivy

Z finanční analýzy vyplynulo, že firma dlouhodobě roste, ale zvyšuje také svou zadluženost, což není známkou stability firmy pro potenciální investory. Firma však využívá dluhových finančních prostředků k rozšiřování svého pole působnosti v zahraničí a tím se snaží naplňovat svou vizi. Je tedy důležité snažit se maximalizovat zisk prostřednictvím snižování nákladů a zvyšováním tržeb. Jednotlivé cíle finanční perspektivy jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 7: Přehled strategických cílů finanční perspektivy**

Vybraný cíl	Popis cíle
<b>Ekonomická stabilita a tržní růst</b>	Dlouhodobý cíl, který by měla firma plnit, aby mohlo být dosaženo dalších cílů v ostatních perspektivách. Jeho plnění zajistí důvěryhodnost u partnerů i zákazníků.
<b>Maximalizace zisku</b>	Maximalizace zisku společnost dosáhne zefektivněním řízení nákladů a zvyšováním tržeb. Obě složky jsou nutné k dosažení tohoto cíle.
<b>Snižování zadluženosti</b>	Vysoká zadluženost je příčinou hrozící finanční nestability. Jelikož dluhy firmy v posledních letech stále rostou, je nutné se zabývat i tímto cílem.

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.3.2 Strategické cíle zákaznické perspektivy

Zákazníkům je třeba věnovat správnou míru času úsilí. K tomu jsou potřeba data o tom, kteří zákazníci jsou pro firmu klíčoví a přinášejí nejvíce zisku. Zjednodušeně lze říci, že firma se musí věnovat zákazníkům, kteří hledají drahé exotické dovolené. Čas, který jim bude prodejce věnovat je lépe zhodnocený než čas, který by věnoval zákazníkům, kteří mají zájem o jednodenní poznávací zájezdy apod.

Důležitým cílem této perspektivy je získávání nových zákazníků. Zákazníci jdou za výhodami, které konkurence nenabízí. Je tedy třeba zmapovat nabídku a výhody konkurence a nabídnou zákazníkovi ještě něco navíc. Opět je nutné zhodnotit, zda naše výhoda nám přinese více užitku než ztráty.

**Tabulka 8: Přehled strategických cílů zákaznické perspektivy**

Vybraný cíl	Popis cíle
<b>Získání nových zákazníků</b>	Zaměření na nové zákaznické segmenty, cílit reklamu na potenciální zákazníky. Snažit se o konkurenční výhodu, která přetáhne zákazníky od konkurence.
<b>Udržení rentability zákazníků</b>	Jedná se o zefektivnění práce prodejce, aby neztrácel čas s nerentabilními zákazníky a věnoval se právě těm rentabilním, se kterými je potřeba udržovat dlouhodobé vztahy
<b>Zlepšení péče o zákazníky</b>	Zlepšování péče o zákazníky souvisí se zvyšováním spokojenosti zákazníků. Především by se firma měla zaměřit na stálé zákazníky, věrnostní program a po-prodejní servis.

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.3.3 Strategické cíle perspektivy interních procesů

Všechny cíle interních procesů uvedené v následující tabulce, mají vliv na spokojenost zákazníků. Pro udržení konkurenceschopnosti je důležité posilňovat inovační proces. V této oblasti jsou zásadní nejen připomínky zákazníků, ale také poznatky vlastních

zaměstnanců. Velkou roli hraje i proces vyřizování každé objednávky zájezdu, který by bylo možné urychlit a zvýšit tak produktivitu práce.

**Tabulka 9: Přehled strategických cílů interních procesů**

Vybraný cíl	Popis cíle
<b>Zrychlit proces vyřizování objednávky</b>	Rychlost vyřízení objednávky hraje v dnešním konkurenčním prostředí velkou roli. Platí pravidlo: "Kdo dřív přijde, ten dřív mele".
<b>Zvýšit efektivnost služeb</b>	Zvyšovat produktivitu zaměstnanců a tím zlepšit efektivnost nabízených služeb.
<b>Zrychlit inovační proces</b>	Zahrnout návrhy zaměstnanců možností zlepšování a zefektivnění jejich práce. Zrychlit proces vývoje nových funkcí interního informačního systému.

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 5.3.4 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Hlavní roli v perspektivě učení se a růstu hrají zaměstnanci, kteří přispívají k plnění strategie podniku. Jsou vytyčeny tři cíle v níže uvedené tabulce, z nichž za nejdůležitější považují motivaci zaměstnanců. Zaměstnanec, který je motivován a spokojený, dokáže firmě přinést vysoký zisk. Je proto důležité vytvořit zaměstnancům takové pracovní prostředí, ve kterém budou spokojeni a dá jim možnost osobního růstu a rozvoje. Důležitá je podpora dobrých vztahů na pracovišti a odměňování nadstandardních výkonů.

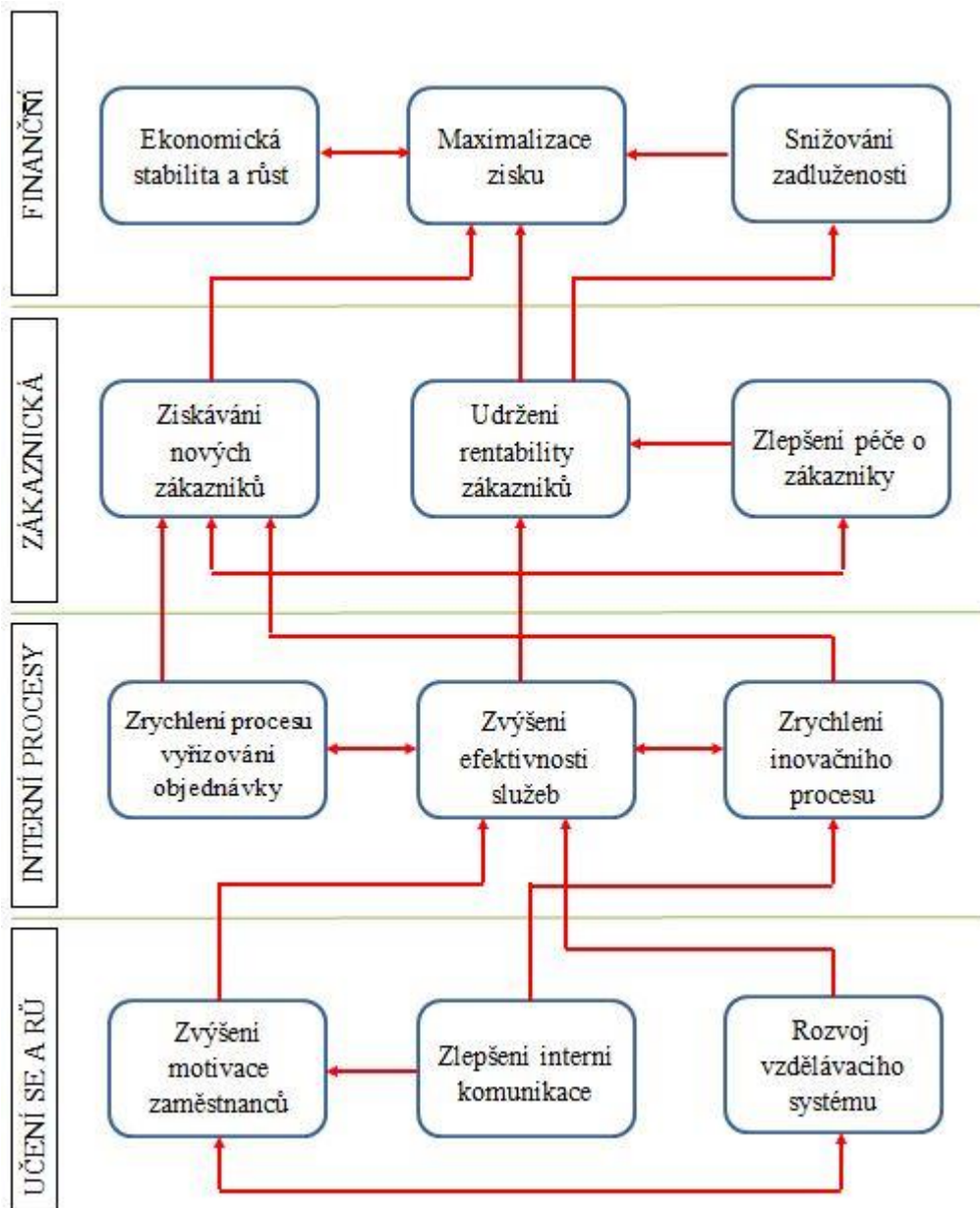
**Tabulka 10: Přehled strategických cílů perspektivy učení se a růstu**

Vybraný cíl	Popis cíle
<b>Zvýšení motivace zaměstnanců</b>	Zohlednění úspěchů zaměstnanců a motivování k lepším výkonům je jedním z faktorů úspěchu každé firmy. Motivovaný zaměstnanec je schopný vytvářet větší hodnoty pro podnik.
<b>Zlepšení interní komunikace</b>	Jedná se především o zlepšení komunikace mezi managementem a zaměstnanci na obchodní úrovni. Sledovat návrhy a připomínky zaměstnanců a komunikovat s nimi strategii a cíle firmy.
<b>Rozvíjet vzdělávací systém</b>	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců, především prodejců přispívá ke snadnějšímu prodeji zájezdů a větší důvěryhodnosti ze strany zákazníků. Jedná se také o možnost odměny pro zaměstnance.

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.3.5 Tvorba strategické mapy

Propojení cílů na základě vztahů a příčin nejlépe zobrazí strategická mapa, která umožní vizualizaci strategie. Teprve toto znázornění umožňuje hodnocení kvality strategie a určení priorit strategických cílů.



**Obrázek 4: Strategická mapa společnosti Invia.cz, a.s. (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Navržený model obsahuje celkem 12 strategických cílů a jsou znázorněny vzájemné vztahy mezi nimi. Záměrně jsou perspektivy uspořádány systémem „bottom-up“, tedy od spodní perspektivy učení se a růstu po horní finanční perspektivu. Stěžejní cíle vycházejí z perspektivy učení se a růstu. Při plnění strategie je vhodné začít právě od těchto cílů.

Vzdělávání zaměstnanců zvyšuje jejich motivaci a naopak motivovaní zaměstnanci mají chuť se vzdělávat a dosahovat tak lepších výsledků. Tyto dva cíle působí na sebe

vzájemně. Zlepšování interní komunikace a fakt, že management zajímá názor řadového zaměstnance, zvyšuje motivaci zaměstnanců a také pomáhá zrychlit inovační proces na základě připomínek a návrhů právě těchto pracovníků. Plynule se tedy cíle přesouvají do perspektivy interních procesů, kde je hlavním cílem zvýšení efektivnosti služeb, na který má vliv právě spokojený a vzdělaný zaměstnanec. Produktivitu služeb ovlivňuje také zrychlení inovačního procesu a procesu vyřizování objednávky, kde jsou vazby vzájemné. A naopak zvýšená efektivnost služeb má vliv na cíl týkající se udržení rentability zákazníka ze zákaznické perspektivy. Do této perspektivy spadá také cíl zlepšení péče o zákazníky, který má vliv právě na rentabilitu a získávání nových zákazníků. Akvizice nových zákazníků může být brána jako hlavní cíl zákaznické perspektivy. Působí na něj interní procesy a ovlivňuje maximalizaci zisku. Tím se přesouvají vazby do finanční perspektivy, kde spadá snižování zadluženosti a ekonomická stabilita a růst. Oba tyto naposledy zmíněné cíle mají vazby na maximalizaci zisku podniku.

Součinnost všech zmíněných strategických cílů by měla vést ke zlepšení pozice na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti.

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

Pro ověření plnění jednotlivých cílů je nutné stanovit měřítka. Musí platit zásada, že žádný cíl nebude měřený více jak třemi různými měřítky. Je důležité, aby se v konceptu objevily kvantitativní i kvalitativní měřítka. Následně se stanoví cílové hodnoty jednotlivých měřítek, které musí být reálné, ale zároveň dostatečně ambiciózní.

#### **Měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy**

Následující tabulka zobrazuje zvolené měřítka a cílové hodnoty strategických cílů finanční perspektivy.

**Tabulka 11: Měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy**

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
<b>Ekonomická stabilita a tržní růst</b>	VH za účetní období	tis. Kč	39 991	43 000
<b>Maximalizace zisku</b>	Nákladovost tržeb	%	22,69	19
<b>Snížení zadluženosti</b>	Míra zadluženosti	%	658,35	150
	Celková zadluženost	%	85,69	50

Zdroj: Vlastní zpracování

Ekonomická stabilita a tržní růst je měřena výsledkem hospodaření za běžné období. V posledním sledovaném roce (2013) byla hodnota VH 39 991 tis. Kč a je stanovena jako současná hodnota. Jelikož v posledních letech měl výsledek hospodaření stoupající tendenci až na rok 2013, kdy klesl z necelých 45 mil. Kč, je cílová hodnota stanovena na 43 mil. Kč, aby zachovala rostoucí ráz.

Maximalizace zisku je jedním z hlavních cílů každého podniku a závisí na dvou faktorech, kterými jsou: růst tržeb a snížení nákladů. Tento cíl je tedy měřen ukazatelem zvaným nákladovost tržeb. Jedná se o podíl celkových nákladů a celkových výnosů. Jestliže vzroste hodnota nákladovosti, klesne hodnota ziskovosti tržeb. Žádoucí je tedy co nejnižší hodnota. Současný stav je opět určen rokem 2013, kdy je nákladovost na úrovni 22,69 % a cílem je její pokles na hodnotu 19 %.

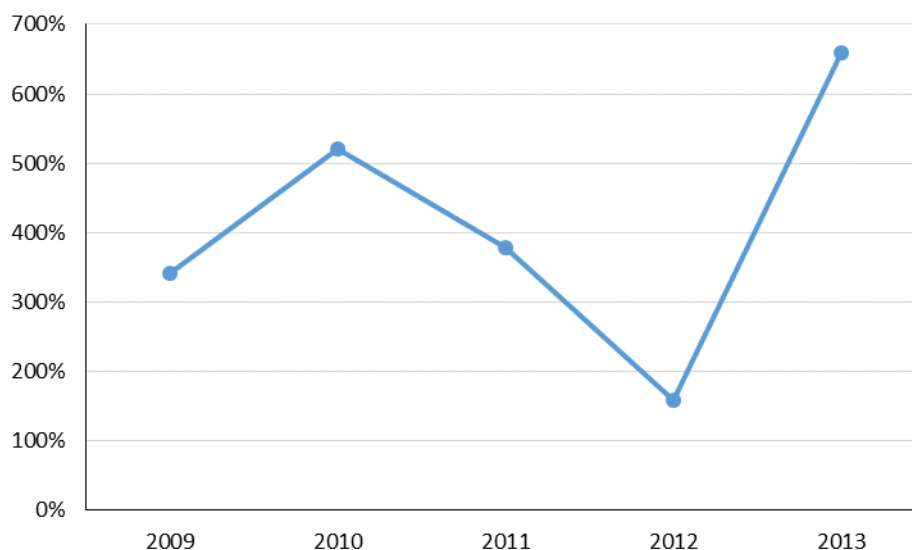
Zhodnocení míry zadluženosti je důležité pro banku, zda poskytnout či neposkytnout úvěr. Rozhodující je jeho vývoj v čase.

**Tabulka 12: Míra zadluženosti v čase**

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Míra zadluženosti</b>	340%	521%	379%	157%	658%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z níže uvedeného grafu je patrné, že od roku 2010 zadluženost společnosti Invia.cz klesala. V roce 2012 klesla na hodnotu 157 %, což už je pro banky zajímavější. Toho Invia.cz využila a získala účelový bankovní úvěr od UCB ve výši 113 mil. Kč splatný 30.9.2018 a kontokorentní úvěr ve výši 30 mil. Kč.



**Graf 3: Graf vývoje celkové zadluženosti** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel celkové zadluženosti charakterizuje finanční úroveň firmy. Vyšší hodnoty jsou rizikem pro věřitele. V případě sledované společnosti nejsou hodnoty optimální a proto doporučená cílová hodnota je 50 %.

### Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Pro strategické cíle zákaznické perspektivy byly zvoleny následující cílové hodnoty.

**Tabulka 13: Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy**

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
<b>Získání nových zákazníků</b>	Roční přírůstek zákazníků	%	27	32
<b>Udržení rentability zákazníků</b>	Rentabilita zákazníků	%	13,24	≥ 13,24
<b>Zlepšení péče o zákazníky</b>	Index spokojenosti zákazníka	bezrozměrná	neměřeno	o 20 % vyšší než současná

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním strategickým cílem zákaznické perspektivy je získání nových zákazníků, které je měřeno jejich ročním přírůstkem. V roce 2013 zaznamenala Invia.cz 27% meziroční přírůstek zákazníků. Navrhovaná cílová hodnota je o pět procentních bodů vyšší. Těto hodnoty může společnost dosáhnout zvýšeným důrazem na marketingové akce. Důleži-

té je mapování konkurence a jejich postupů, následná identifikace a analýza potřeb cílového segmentu. Zvýšení povědomí o firmě je naplánováno zajistit rozsáhlou televizní kampaní v roce 2014, které má zajistit příliv nových zákazníků. Na prodejním oddělení potom bude zajistit jejich věrnost společnosti Invia.cz i v dalších letech, tedy při nákupu dalších zájezdů.

Druhým cílem zákaznické perspektivy je udržení ziskovosti zákazníků. Jelikož se jedná o cestovní agenturu, zájezdy pouze přeprodává a tudíž má minimální náklady spojené přímo se zájezdy. Zájezdy jsou prodávány za stejnou cenu, za jakou ji prodává přímo pořadatel daného zájezdu. Cestovní agentury tedy spolupracují s cestovními kancelářemi na bázi provize. Rentabilita zákazníků se v průběhu prvních tří sledovaných let udržovala okolo 10 %. V roce 2012 se vyšvihla na 18,36 %, což bylo dáno vysokými tržbami ve výši cca 300 mil. Kč. Cílem je tedy minimálně udržet rentabilitu na výši 13,24 % z roku 2013, v lepším případě se pokusit o její zvýšení.

**Tabulka 14: Rentabilita zákazníků v letech 2009 - 2013**

	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilita zákazníků	9,50%	10,49%	10,92%	18,36%	13,24%

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro měření spokojenosti zákazníků může být zvolena metoda ECSI<sup>1</sup>, která sleduje celkem sedm oblastí, které mají vliv na spokojenost zákazníka: image, očekávání, vnímání kvality, vnímání hodnoty, spokojenost zákazníka, stížnosti zákazníka, loajalita zákazníka. Data jsou získávána prostřednictvím dotazníků a následně vyhodnocena. Společnost tak dostane obraz o vnímání společnosti ze strany svých zákazníků, o spokojenosti se službami, které poskytuje a získá tak cenné podklady pro další zlepšování systému řízení jakosti a zákaznického servisu.

#### **Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů**

Plnění jednotlivých strategických cílů perspektivy interních procesů je možno měřit pomocí následujících pěti ukazatelů. V tabulce je uvedena současná hodnota (za rok 2013) a navržená cílová hodnota.

<sup>1</sup> ECSI (European Customer Satisfaction Index) – Evropský index spokojenosti zákazníka

**Tabulka 15: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů**

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
<b>Zrychlit proces vyřizování objednávek</b>	Průměrná doba vyřízení objednávky	den	5	4
<b>Zvýšit efektivnost služeb</b>	Produktivita práce	tis. Kč	1082	1136
	Průměrný počet prodaných zájezdů na 1 zaměstnance	ks / měsíc	58	63
<b>Zrychlit inovační proces</b>	Počet realizovaných inovačních procesů	ks	0	20
	Úspora nákladů díky realizaci nových procesů	tis. Kč	0	800

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná doba vyřízení jedné objednávky je jednoduše měřitelná. Jedná se o dobu od počáteční objednávky či poptávky zájezdu zákazníkem do ukončení komunikace zákazníka s prodejcem, která skončí ať už úspěšně, nebo neúspěšně. V současné době se doba vyřízení objednávky pohybuje mezi 3 až 7 dny. Kratší dobu se objednávky vyřizují v hlavní sezóně (letní měsíce), delší dobu mimo sezónu (říjen – prosinec a duben, květen). V průměru se tedy jedna objednávka vyřizuje pět dní, proto je doporučeno zkrácení tohoto procesu na 4 dny. A jak by mělo být zkrácení dosaženo? V tomto případě je třeba zlepšení více faktorů. Zlepšení prodejních a komunikačních dovedností prodejců povede k rychlejšímu rozhodnutí zákazníka pro koupi zájezdu na základě jejich přesvědčivých argumentů. Dalším faktorem je zrychlení procesu rezervace zájezdu, v lepším případě propojení všech rezervačních systémů s interním systémem, ve kterém pracují prodejci.

Produktivita práce je jedním z měřítek efektivnosti služeb. Jedná se o produktivitu práce z tržeb, která udává, jak vysoké byly tržby na zaměstnance za rok. Současná hodnota vyjadřuje produktivitu práce za rok 2013, která je nadprůměrně vysoká. Plánované je navýšení tohoto ukazatele o 5 %, aby bylo dosaženo alespoň mírného vývoje společnosti.

Druhým měřítkem efektivnosti služeb je průměrný počet prodaných zájezdů na jednoho zaměstnance za měsíc. V současné době se už pár posledních let tato hodnota

pohybuje kolem 58 ks. Plánovaná cílová hodnota je o 5 ks zájezdů na 1 zaměstnance vyšší, čímž firma dosáhne zvýšení tržeb, což povede ke zvýšení produktivity práce a naplnění strategického cíle nazvaného Zvýšení efektivity služeb.

Posledním strategickým cílem zákaznické perspektivy je zrychlení inovačního procesu. Doporučuje se zapojit zaměstnance do plnění tohoto cíle a tím do rozvoje celé firmy. Měří se počet realizovaných inovačních procesů navržených ze strany zaměstnanců. Druhým měřítkem je úspora nákladů díky realizaci inovačních procesů, která měří jejich úspěšnost.

### Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Strategické cíle perspektivy učení se a růstu je možno měřit následujícími doporučenými měřítky uvedenými v tabulce č. 16.

**Tabulka 16: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu**

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení motivace zaměstnanců	Průměrná mzda	Kč	20 462	25 128
Zlepšení interní komunikace	Míra informovanosti zaměstnanců	%	neměřeno	90
Rozvíjet vzdělávací systém	Počet školení	ks / rok	neměřeno	12

Zdroj: Vlastní zpracování

Zvýšení motivace zaměstnanců je vhodné měřit pomocí průměrné měsíční mzdy. Současná hodnota je tedy dána průměrnou měsíční mzdou ve společnosti Invia.cz za rok 2013, která je přepočítána na počet zaměstnanců z celkových mzdových nákladů. Ve firmě se počet zaměstnanců mění na základě sezónnosti. Jsou zde tedy zahrnuti i zaměstnanci, kteří uzavřeli dohodu o provedení práce, a jejich mzdy. Počet zaměstnanců tedy vychází z průměrného přepočteného stavu pracovníků. Cílová hodnota je určena na základě celorepublikového průměru. Motivování a spokojení zaměstnanci vytváří větší hodnotu pro firmu. Je možné je motivovat i jiným způsobem než vyplácenou mzdou. Existují různé formy odměn, a aby vedení firmy dokázalo identifikovat ty nejlepší právě

pro jejich zaměstnance, je dobré se zúčastnit školení na toto téma a následně zjistit potřeby zaměstnanců.

Zlepšení interní komunikace je také jedním z klíčových cílů. Bez dobré komunikace a informovanosti všech zaměstnanců a hlavně mezi vedením nebude správně dosahováno jednotlivých cílů a celé strategie. Informovanost zaměstnanců je možné změřit pomocí dotazníků jednou za půl roku, aby se vedení dozvědělo o míře informovanosti zaměstnanců a zaměstnanci se tak mohli zapojit do strategických akcí. Samozřejmě informovanost zaměstnanců by měla být co nejvyšší, nejlépe stoprocentní. Avšak při neustále se měnícím stavu zaměstnanců to nelze zajistit, proto je cílová hodnota nastavena na 90 %. Vynikající informovanosti lze dosáhnout předáváním informací na přímé podřízené, zlepšit interní informační systém, zavést pravidelné každý týden i na nejnižších úrovních řízení a zvést diskuzi. Programem těchto schůzek by mělo být plnění jednotlivých strategických cílů a podíl zaměstnanců na tomto plnění.

Zlepšení kvalifikace zaměstnanců je možné uskutečnit pomocí školení. Jedná se především o zaměstnance na pozici prodejce. Většina z nich nemá vzdělání v oboru a učí se tzv. za pochodu. Noví zaměstnanci prochází školením na destinace a prodejní dovednosti, avšak tento „rychlou kurz“ není dostačující. Doporučuje se zavést pravidelná a povinná školení prodejců z oblasti cestovního ruchu, aby se staly odborníky ve svém oboru, což zvyšuje důvěryhodnost u klientů. Současná hodnota nebyla měřena, protože školení pro stále zaměstnance, které doposud probíhaly, nebyly povinné. Cílová hodnota je nastavena na 1 školení měsíčně, tedy 12 krát za jeden rok.

#### **5.4 Postup při procesu rozšíření – Roll-out**

Rozšíření Balanced Scorecard na další organizační jednotky slouží k zajištění realizace vizí a strategií v celém podniku. Výrazně přispívá ke strategickému učení se na všech hierarchických úrovních. BSC se tak stává velmi důležitým nástrojem komunikace a učení. BSC by se měla zavádět postupně na jednotlivé organizační složky podniku, protože s plošnou implementací vzrůstá složitost a s ní spojený rozsah úkolů. (Horváth a Partners, 2002)

Struktura roll-out by měla odpovídat organizační struktuře podniku. Proces rozšíření bude probíhat vertikálně. Cíle nižší jednotky musí být v harmonii s cíli nadřazené jednotky, aby přispívaly k úspěšnosti celopodnikové BSC. Z nadřazené BSC se mohou vzít ty cíle, které mohou být podpořeny podřízenou jednotkou. Po společném odsouhlasení strategie a Balanced Scorecard je možné včas identifikovat případná slabá místa. Důležitou roli hraje i procesní kontrola postupu zavádění, včasné odhalení nesrovnalostí. Tento proces má na starosti určení pravomocí, odpovědnosti a úkolů jednotlivých organizačních jednotek. Také znázorňuje, jak jednotlivé jednotky přispívají k naplnění celopodnikových strategických cílů, čímž umožňuje integraci systému BSC do systému odměňování.

Jelikož ve společnosti Invia.cz metoda Balanced Scorecard doposud používána nebyla a vedení podniku se s ní nesešlo, je dle Kaplana a Nortona (2004) doporučováno, aby rozšíření probíhalo pomocí pracovních seminářů (workshopů). Měly by být uskutečněny minimálně 4 semináře. Jsou doporučeny následující workshopy, jejichž cílem je vytvoření systému BSC:

### **1. workshop**

- Tvorba projektového týmu
- Proškolení projektového týmu
- Tvorba plánu projektu
- Strategická analýza současného stavu

### **2. workshop**

- Vymezení strategie společnosti
- Rozložení strategie do jednotlivých strategických cílů dle 4 perspektiv
- Tvorba strategické mapy (vyznačení vazeb mezi jednotlivými cíli)

### **3. workshop**

- Výběr vhodných měřítek pro strategické cíle
- Stanovení cílových hodnot a způsobů jejich dosažení

#### **4. workshop**

- Sladění cílů jednotlivých oddělení se strategickými cíli podniku
- Dokončení plánu implementace (podpora IT)

### **5.5 Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard**

Aby byla BSC účinná, je nutné zajistit její plynulé kontinuální nasazení do běžných činností podniku. Podstatou je dobrá informovanost všech zaměstnanců, výborná komunikace na jednotlivých úrovních řízení i mezi úrovněmi (shora – dolů a naopak). Důležitá je podpora vrcholového managementu a kvalitně sestavený realizační tým. Jedině tak lze dosáhnout úspěšné implementace BSC.

Nedílnou součástí je soustavné vykazování finančních a nefinančních měřítek, které umožňuje společnosti monitorovat a upravovat nastavenou strategii. Integrace BSC do systému řízení proběhne na čtyřech úrovních:

- Integrace do oblasti plánování
- Integrace do oblasti reportingu
- Integrace do oblasti řízení lidských zdrojů
- Propojení BSC a systému odměňování zaměstnanců

A také je důležitá podpora ze strany IT, bez které by implementace nebyla úspěšná.

#### **5.5.1 IT podpora konceptu Balanced Scorecard**

Podpora IT při implementaci konceptu BSC do systému řízení podniku je nevyhnutelná. Je nutné zvolit systém, který bude pro společnost Invia.cz nejlépe vyhovující. Jelikož Invia vlastní svůj interní informační systém, je možné navrhnout, aby se pokusila do tohoto systému zabudovat koncept BSC. Důležité je zamyslet se nad časovou náročností vývoje vlastního informačního systému. Jako alternativa může posloužit nákup systému SAP<sup>2</sup> a využití jeho modulu CPM (Corporate Performance Monitor), který je součástí SAP SEM (Strategic Enterprise Management). Díky tomuto nástroji je možné propojit

---

<sup>2</sup> SAP – Celosvětově rozšířený podnikový informační systém pro řízení malých a středních firem

operativní plánování se strategickým, vytvořit výkonnostní měřítka založené jak na finančních, tak nefinančních ukazatelích.(SAP SEM, 2015)

Existují i další možnosti informačních systémů, proto se doporučuje společnosti Invia.cz zvážit všechny možnosti a zvolit tu nejvýhodnější a zároveň nejkvalitnější variantu.

### 5.5.2 Návrh časového harmonogramu projektu

Aby bylo zajištěno plynulé implementace Balanced Scorecard do systému řízení společnosti je navržen časový harmonogram celého projektu. Projekt je rozvržen do 16 týdnů, jak doporučuje Kaplan a Norton (2004) pro středně velké podniky. Jelikož se vedoucí pracovníci musí věnovat i běžnému chodu podniku kromě tvorby projektu, je pro případ zpoždění počítáno i s týdenní časovou rezervou.

Tabulka 17: Časový harmonogram

Aktivita	Týden															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>1. workshop</b>	X	X	X	X	X											
Tvorba projektového týmu																
Proškolení proj. týmu																
Tvorba plánu projektu																
Strategická analýza současného stavu																
<b>2. workshop</b>						X	X	X								
Vymezení strategie společnosti																
Rozložení strategie do strategických cílů																
Tvorba strategické mapy																
<b>3. workshop</b>									X	X	X	X				
Výběr vhodných měřítek																
Stanovení cílových hodnot a způsobů jejich dosažení																
<b>4. workshop</b>													X	X	X	
Sladění cílů se strategií podniku																
Dokončení plánu implementace																
<b>Časová rezerva</b>																

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.5.3 Rozpočet projektu

Finanční náročnost projektu je možné odhadnout na základě plánovaných nákladů. Je nutné provést nákladovou analýzu a stanovit předběžný rozpočet. Společnosti je navrženo zajistit co nejvíce nákladů z vlastních zdrojů a využít služby externí poradenské společnosti pouze v začátcích realizace projektu.

Základem rozpočtu je školení projektového týmu složeného z vrcholového managementu. Školení může být provedeno firmou Gradua–CEGOS s.r.o. se sídlem v Praze. Vedení společnosti Invia taky sídlí v Praze, pak nebudou na školení vynaloženy žádné další náklady kromě ceny za kurz, která je vyčíslena v níže uvedené tabulce. Školení se zúčastní celkem 4 osoby. Je vybrán dvoudenní kurz nazvaný Balanced Scorecard v praxi.

Další položkou jsou oportunitní náklady, které souvisí s časem, který bude muset management věnovat tvorbě BSC. Zaměstnanci se budou vytváření BSC věnovat odhadem 30 % své pracovní doby, což je vyčísleno hrubou průměrnou mzdou a odvody zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění a vynásobeno počtem zaměstnanců a počtem měsíců tvorby BSC (dle plánovaného harmonogramu se jedná o 4 měsíce).

Následuje položka týkající se softwarového vybavení firmy. V případě, že se společnost rozhodne využít externího dodavatele informačního systému, je v tabulce vyčíslena cena licence SAP.

**Tabulka 18: Předběžný rozpočet projektu**

Nákladové položky	Jednotka	Počet	Cena	Celkem
Školení zaměstnanců	ks	4	11 858 Kč	47 432 Kč
Oportunitní náklady	Počet zam. x počet měsíců	16	6 139 Kč	98 224 Kč
Informační systém	ks	4	25 000 Kč	100 000 Kč
<b>Suma</b>				<b>245 656 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové náklady zavedení BSC jsou vyčísleny na 245 656 Kč. Veškeré položky jsou pouze orientační náklady.

## 6 DISKUZE

V dnešním dynamickém konkurenčním prostředí je stále těžší udržet si konkurenční výhodu a zůstat jedničkou na trhu. Podnik pro to musí něco udělat. Musí mít vizi, která mu určuje, jakým směrem se má vydat a strategii, tedy způsob, jakým chce podnik své vize dosáhnout. Ke správnému řízení dlouhodobé strategie slouží právě metoda Balanced Scorecard. Převádí strategii do jednotlivých strategických cílů a určuje měřítka a jejich cílové hodnoty vedoucí ke splnění vytyčených cílů.

Společnost Invia.cz sice v současné době je jedničkou na trhu a největší cestovní agenturou v ČR, ale nemusí to tak zůstat dlouhodobě. Je třeba si to uvědomit a tzv. „ne-usnout na vavřínech“. Konkurence roste a je stále silnější, proto je nutné se zaměřit na dlouhodobé plány a hlavně si zajistit konkurenční výhodu, být o krok napřed před konkurencí.

Hlavní předností společnosti Invia.cz je samotný kontakt se zákazníkem. Zákazníci se vrací, jak za společností, tak za konkrétním prodejcem, se kterým spolupracovali naposledy a byli s ním spokojeni. Pokud by nastala jakákoliv známka nespokojenosti s danou osobou z prodejního oddělení, zákazník pak nemá důvod se k cestovní agentuře Invia.cz vracet a zájezd si bez výčitek zakoupí u jiné cestovní agentury. Invia.cz má rozsáhlou klientelu právě díky individuálnímu přístupu ke každému zákazníkovi. Tuto výhodu je třeba si udržet a zákazníky neztratit, naopak získat nové. K tomu sledované firmě pomůže právě koncept Balanced Scorecard.

BSC se buduje ve dvou základních etapách. První etapou se rozumí tvorba základního rámce a trvá 4 – 5 měsíců. V našem případě 4 měsíce, tedy 16 týdnů dle navrženého harmonogramu. Druhou etapu tvoří samotná integrace BSC do systému řízení a může trvat až dva roky. Tato diplomová práce se zabývá především první etapou.

Na základě výsledků strategické analýzy je největší slabinou společnosti Invia.cz velká fluktuace zaměstnanců a s ní související neustálé zaškolování nových pracovníků. Největší její hrozbou jsou již zmínění silní konkurenti na trhu. Z finanční analýzy vyplynulo, že firma v posledních obdobích zvyšuje svou zadluženost, čerpá úvěry na růst firmy a propagaci firmy. Jelikož se jedná o stabilní zavedenou společnost, může si firma takovou zadluženost dovolit, počítá s brzkou návratností a růstem podílu na trhu.

Vizí firmy je stát se největším online prodejcem zájezdů ve střední Evropě. Strategií je získání nových akvizic tak, jako se postupně společnost rozšiřuje doposud. Metoda Balanced Scorecard umožňuje převést tuto strategii do jednotlivých strategických cílů rozdělených do čtyř perspektiv a zapojit tak celou společnost do jejího plnění.

Aby bylo možné dosáhnout strategických cílů finanční perspektivy, musí podnik začít s realizací strategických akcí od perspektivy učení se a růstu. Záměrem je zvýšit kvalifikaci zaměstnanců a zlepšit interní komunikaci. Důležité je zaměřit se také na motivovanost zaměstnanců a zabránit tak velké fluktuaci. Současná mzda zaměstnanců na pozici prodejce zájezdů je tvořena základní složkou a pohyblivou složkou, která je tvořena odměnami souvisejícími s jejich měsíčním výkonem co se prodeje zájezdů a doplňkových služeb týče. Průměrná měsíční mzda je pod republikovým průměrem a další benefity, které firma doposud nabízí, nejsou dostačující a tak je potřeba zjistit potřeby zaměstnanců a zajistit tak jejich lepší motivaci, loajalitu a produktivitu.

Perspektiva interních procesů v sobě zahrnuje cíle zaměřené na inovace, proces vyřizování objednávky a produktivitu práce. Tyto cíle firma dobře plní již nyní a tak jsou nastaveny cílové hodnoty jen o něco vyšší než doposud. Zaměřit by se mohla na zapojení řadových zaměstnanců do inovačního procesu.

Na perspektivu interních procesů navazuje zákaznická perspektiva. Mezi vybrané strategické cíle patří získávání nových zákazníků pomocí nové marketingové strategie, zlepšení péče o zákazníky a udržení rentability zákazníků alespoň na takové úrovni jako je doposud. Například na lepší úroveň rentability může firma dosáhnout vyššími tržbami, které jsou podmíněny produktivitou práce zaměstnanců z předešlé perspektivy.

Všechny strategické akce ze tří zmíněných perspektiv by měly vést ke splnění cílů finanční perspektivy. Maximalizace zisku bude dosaženo snížením nákladů a zvýšením tržeb. Na výši tržeb se podílí jak spokojenost zákazníků, tak spokojenost a motivovanost zaměstnanců. Jelikož se jedná o cestovní agenturu, neurčuje ceny zájezdů, ale může ovlivnit výši provize ze zájezdů, které má nasmlouvané u jednotlivých cestovních kancelářích. Záleží na schopnostech vyjednávání cestovní agentury Invia.cz. Je to také jeden ze způsobů jak zvýšit tržby. Celý tento rámec BSC by měl vyústit ve zvýšení výsledku hospodaření, růst rentability a finanční stabilitu podniku.

Z důvodu vysokého zadlužení společnosti bude kladen důraz na nízkou finanční náročnost zavedení metody Balanced Scorecard ve strategickém řízení společnosti. Předběžný rozpočet je stanoven na 245 656 Kč, kde jsou zahrnuty částky za školení managementu, náklady za softwarové licence a oportunitní náklady.

Existují rizika spojená s implementací metody Balanced Scorecard, které by si společnost měla uvědomit, věnovat jim pozornost a nepodcenit jejich význam. Mezi takové rizika je možné zařadit nedostatek času managementu na přípravu projektu a s tím související nedostatečný zájem a podpora ze strany top managementu. To může být způsobeno nedostatkem informací a nedostatečným proškolením managementu o možných přínosech integrace této metody. Dalším rizikem, které může nastat, je nedostatečná komunikace strategie a navrženého konceptu ve firmě, což může způsobit mylné představy o cílech strategie, kompetencích a zodpovědnosti jednotlivých řídicích pracovníků. Toto riziko lze eliminovat pomocí přesného vymezení cílů a metod k jejich dosažení a vzájemné komunikaci jak uvnitř projektového týmu, tak mezi ostatní zainteresované osoby. Jednotlivé cíle jsou měřeny pomocí zvolených měřítek, pokud tato měřítka budou nevhodně zvolena, celý koncept BSC bude bezvýznamný. Je nutné tomuto úkolu věnovat velkou pozornost a také v průběhu implementace metody kontrolovat plnění těchto měřítek a podávat reporty. Vůbec aktualizování celé strategie má velký význam a vynechávání tohoto bodu vede také k neúspěchu BSC. V neposlední řadě se rizikem můžou stát nepředvídatelné události (př. legislativní změny, makroekonomické změny), jejich riziko není možné zcela eliminovat. Pomocí analýz vnějšího i vnitřního prostředí podniku je možné na některé hrozby upozornit a snažit se je předvídat. Tyto rizika však společnost spíše ovlivnit nemůže.

Metoda BSC se na rozdíl od jiných metod, které měří výkonnost firmy, nezaměřuje na minulé výsledky finančních ukazatelů. Zahrnuje i nefinanční ukazatele, které jsou měřítka jednotlivých strategických cílů. Na základě strategické mapy dojde k lepšímu pochopení vztahů mezi strategickými cíli. Pomůže tak zaměstnancům pochopit strategii podniku a propojení cílů s jejich každodenní prací. Dalším z přínosů této metody je právě zapojení zaměstnanců do plnění strategie a s tím související vylepšení komunikace mezi jednotlivými organizačními složkami. Metoda BSC po zavedení přinese také vzdělávání zaměstnanců, což zvýší jejich kvalifikaci a určitě přinese lepší produktivitu práce

a větší tržby. Nemělo by se zapomenout na zpětnou vazbu, která je klíčovým přínosem projektu. Díky ní lze zabránit vzniku negativních odchylek a přizpůsobovat danému stavu vytyčené cíle a hodnoty.

## 7 ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá návrhem implementace metody Balanced Scorecard do strategického řízení společnosti Invia.cz. Jedná se o cestovní agenturu, která je přes deset let na trhu a je jedničkou ve svém oboru. V posledních letech se snaží především proniknout na zahraniční trhy. Rychlost růstu konkurence na českém trhu cestovního ruchu je neúprosná a proto je cílem diplomové práce zvýšit výkonnost firmy. Součástí práce je návrh základního rámec BSC. Doba jeho tvorby by neměla zabrat více než 16 týdnů.

Základem tvorby BSC je strategická a finanční analýza společnosti Invia.cz, ve které je zhodnocena stávající situace podniku. Následuje objasnění pěti kroků implementace BSC. Nejobsáhlejším z nich je samotná tvorba BSC, která v sobě zahrnuje vymezení strategických cílů 4 základních perspektiv. Z finanční perspektivy je nejdůležitějším cílem ekonomická stabilita a tržní růst, což bude sledováno prostřednictvím výsledku hospodaření. Jedná se o dlouhodobý cíl, který by měla firma plnit, aby bylo dosaženo dalších cílů v ostatních perspektivách. Zákaznická perspektiva se zabývá získáním nových zákazníků a udržení těch stávajících. Do perspektivy interních procesů spadá inovační proces, na kterém by se měli začít podílet především zaměstnanci společnosti Invia.cz. Dále se zabývá efektivností služeb a procesem vyřizování objednávky. Nyní trvá vyřízení jedné objednávky v průměru 5 dní, je třeba se zaměřit na zkrácení této doby, čímž vznikne prostor pro vyřizování více objednávek, zvýší se kapacita jednotlivých prodejců. Perspektiva učení se a růstu je zaměřena na zaměstnance. Důležitou roli hraje motivace zaměstnanců, bez které nebudou vytvářet vysokou hodnotu pro firmu. Doporučeno je i zvyšování kvalifikace zaměstnanců prostřednictvím vzdělávacích programů. A neméně důležitá je interní komunikace, bez které by nebylo plnění strategie efektivní.

Podstatnou součástí tvorby BSC je vhodný výběr měřítek zvolených strategických cílů a jejich cílových hodnot. Cílové hodnoty jsou stanoveny tak, ab byly ambiciózní, ale reálné.

Nedílnou součástí je návrh postupu při procesu rozšíření a zajištění kontinuálního nasazení. Nesmí chybět IT podpora konceptu Balanced Scorecard, časový harmonogram a analýza nákladů.

Aby bylo zavedení této metody úspěšné je potřeba eliminovat rizika a především zajistit kladný postoj top managementu k BSC a jejich angažovanost. Nesmí být na koncept Balanced Scorecard nahlíženo jako na systém měřítek, ale jako na systém řízení dlouhodobé strategie. Každý jednotlivý strategický cíl je důležitý, aby nakonec bylo dosaženo vytyčené strategie a došlo ke zvyšování výkonnosti firmy.

## 8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- (1) BÁRTA, V., PÁTÍK, L. a POSTLER, M. *Retail marketing*. Praha: Management press, 2009. 325 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- (2) Dařena, F., Motyčka, A., Malo, R. *Customer Satisfaction Index Calculation Service. In Proceedings of the conference ICL 2008*. Wien: International Association of Online Engineering, 2008: 1--4. ISBN 978-3-89958-353-3.
- (3) DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- (4) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- (5) HORVÁTH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002, xiv, 386 s. ISBN 80-725-9018-9.
- (6) HIGGINS, James M, Julian W VINCZE a James M HIGGINS. *Strategic management: text and cases*. 4th ed. Chicago: Dryden Press, c1989, xx, 1180 p. ISBN 00-302-1613-3.
- (7) KAPLAN, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 267 s. ISBN 80-726-1032-5.
- (8) KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. 1. vydání, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004 b. 454 s. ISBN 1-59139-134-2.
- (9) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- (10) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2011, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.
- (11) MCDONALD, M. a WILSON, H. *Marketingový plán – příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

- (12) NIVEN, Paul R. *Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance*. Hoboken: John Wiley, c2005, xvii, 206 s. ISBN 04-716-8123-7.
- (13) POŠVÁŘ, Z. a ERBES, J. *Management I*. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. 156 s. ISBN 978-80-7375-231-6.
- (14) SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- (15) VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management press, 2014, 734 s. ISBN 978-80-726-1274-1.
- (16) WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- (17) WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.
- (18) Invia.cz [online]. © 2000 - 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.invia.cz/>
- (19) Balanced Scorecard v praxi [online]. [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://www.cegos.cz/katalog-kurzu/rizeni-organizacnich-zmen/balanced-scorecard-v-praxi.html>
- (20) Ročenka 2015 [online]. [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: [http://www.accka.cz/img/agencies/524/rocenky/Rocenka\\_2015\\_web\\_final.pdf](http://www.accka.cz/img/agencies/524/rocenky/Rocenka_2015_web_final.pdf)
- (21) SAP SEM [online]. [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/sapsem.epx>
- (22) Trendy globálního cestovního ruchu (2013/2014) [online]. [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/institut-turismu/aktuality/trendy-globalniho-cestovniho-ruchu-2013-a-2014/>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Model 7S .....	22
Obrázek 2: Model pěti sil.....	24
Obrázek 3: Matice SWOT analýzy .....	27
Obrázek 4: Strategická mapa společnosti Invia.cz, a.s. ....	63

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Horizontální analýza rozvahy (v tis. Kč).....	44
Tabulka 2: Vertikální analýza rozvahy (v tis. Kč).....	48
Tabulka 3: Ukazatele rentability .....	49
Tabulka 4: Ukazatele aktivity .....	50
Tabulka 5: Ukazatele likvidity.....	51
Tabulka 6: Ukazatele zadluženosti .....	51
Tabulka 7: Přehled strategických cílů finanční perspektivy .....	59
Tabulka 8: Přehled strategických cílů zákaznické perspektivy .....	60
Tabulka 9: Přehled strategických cílů interních procesů .....	61
Tabulka 10: Přehled strategických cílů perspektivy učení se a růstu .....	62
Tabulka 11: Měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy .....	65
Tabulka 12: Míra zadluženosti v čase.....	65
Tabulka 13: Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy .....	66
Tabulka 14: Rentabilita zákazníků v letech 2009 - 2013.....	67
Tabulka 15: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů.....	68
Tabulka 16: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu .....	69
Tabulka 17: Časový harmonogram.....	73
Tabulka 18: Předběžný rozpočet projektu .....	74

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj a výše struktury aktiv (v tis. Kč) .....	45
Graf 2: Vývoj struktury pasiv (v tis. Kč) .....	46
Graf 3: Graf vývoje celkové zadluženosti .....	66

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Zkrácená rozvaha společnosti Invia.cz za období 2009 - 2013 .....	85
Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát za období 2009 - 2013 .....	86

## Přílohy

**Příloha 1: Zkrácená rozvaha společnosti Invia.cz za období 2009 - 2013**

Rozvaha					
tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Aktiva celkem</b>	<b>145 200</b>	<b>139 565</b>	<b>233 804</b>	<b>290 192</b>	<b>519 523</b>
Dlouhodobý majetek	50 785	48 321	137 291	148 362	246 882
Dlouhodobý hmotný majetek	43 515	40 870	39 498	38 360	35 179
Dlouhodobý nehmotný majetek	4 087	2 816	3 727	3 668	4 379
Dlouhodobý finanční majetek	3 183	4 635	94 066	106 334	207 324
Oběžná aktiva	93 053	84 106	95 686	140 653	271 563
Zásoby	487	537	18	18	16
Dlouhodobé pohledávky	12 035	2 393	2 902	2 272	2 489
Krátkodobé pohledávky	64 304	57 446	79 686	120 936	211 210
Krátkodobý finanční majetek	16 227	23 730	13 080	17 427	57 848
Časové rozlišení	1 362	7 138	827	1 177	1 078
<b>Pasiva celkem</b>	<b>145 200</b>	<b>139 565</b>	<b>233 804</b>	<b>290 192</b>	<b>519 523</b>
Vlastní kapitál	32 838	22 384	48 217	111 243	67 623
Základní kapitál	11 526	11 526	11 526	12 059	12 059
Rezervní fondy, nedělitelný fond	1 130	1 130	1 153	1 153	2 412
Výsledky hospodaření minulých let	27 352	6 618	26 915	47 507	1
Výsledek hospodaření běžného úč. obd.	0	20 319	20 592	44 455	39 991
Cizí zdroje	111 799	116 518	182 533	175 201	445 196
Dlouhodobé závazky	0	147	85	0	123 414
Krátkodobé závazky	71 779	86 771	109 300	124 705	209 976
Bankovní úvěry a výpomoci	37 972	28 585	70 000	41 485	102 238
Časové rozlišení	563	663	3 054	3 748	6 704

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Invia.cz

**Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát za období 2009 - 2013**

Výkaz zisku a ztrát					
tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	10	83	31	2	1
Náklady vynaložené na prodané zboží	7	104	61	1	1
Výkony	174 321	193 496	188 119	241 884	301 933
Výkonová spotřeba	99 459	104 913	92 169	121 175	160 346
Osobní náklady	49 416	53 235	56 113	57 356	68 507
Daně a poplatky	4	50	38	70	120
Odpisy	6 233	7 640	7 211	7 318	7 827
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	75	162	390	242	32
Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	0	176	502	206	0
Změna stavu rezerv a opravných položek	1 222	592	585	1 144	4 810
Ostatní provozní výnosy	1 666	3 099	2 452	1 999	1 331
Ostatní provozní náklady	2 090	2 144	2 857	7 227	8 959
Provozní výsledek hospodaření	17 641	27 966	31 456	49 630	52 727
Finanční výsledek hospodaření	3 048	-1 862	-4 375	5 029	-2 391
Daň z příjmů za běžnou činnost	4 059	5 805	6 489	10 204	10 345
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	16 630	20 319	20 592	44 455	39 991
Výsledek hospodaření za účetní období	16 630	20 319	20 592	44 455	39 991
Výsledek hospodaření před zdaněním	20 689	26 124	27 081	54 659	50 336

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Invia.cz