VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM BALANCED SCORECARD

THE PERFORMANCE EVALUATION OF THE COMPANY USING BALANCED SCORECARD

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Bc. Vojtěch Belan

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

SUPERVISOR

BRNO 2023

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	**Bc. Vojtěch Belan**
Vedoucí práce:	**doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

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

Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student provede hodnocení výkonnosti společnosti pomocí přístupu Balanced Scorecard. Na základě provedených analýz a odvozených klíčových strategických cílů navrhne ukazatele výkonnosti a stanovuje cílové hodnoty ukazatelů.

Základní literární prameny:

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

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

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

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

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

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D. garant	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D. děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti Makita, spol. s r.o. pomocí metody Balanced Scorecard. První část práce bude věnována základním pojmům a teoriím strategického managementu a výkonnostních ukazatelů. V druhé části budou použity poznatky definované v první, teoretické části, ke zhodnocení aktuální situace společnosti. Získané údaje dále budou sloužit v poslední části jako podklad pro koncept implementace metody Balanced Scorecard. Cílem této implementace budou návrhy na měření a zvýšení výkonnosti společnosti.

Klíčová slova

Hodnocení výkonnosti společnosti, Balanced Scorecard, implementace, strategická analýza, SWOT analýza

Abstract

The subject of this diploma thesis is an evaluation of the performance of Makita, spol. s r.o. using the Balanced Scorecard method. The first part of the thesis will be devoted to the basic concepts and theories of strategic management, and performance indicators. In the second part, the data defined in the first, theoretical part, will be used to evaluate the current situation of the company. The obtained values will be used in the last part as a basis for the proposed implementation of the Balanced Scorecard method. The goal of this implementation will be suggestions to measurement and increase the company's performance.

Key words

Evaluation of company performance, Balanced Scorecard, implementation, strategic analysis, SWOT analysis

Bibliografická citace

BELAN, Vojtěch. Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard [online]. Brno, 2023 Dostupné z: https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/152219. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů jsou úplné, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně dne 12. května 2023

.....

Podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval panu doc. Ing. Vojtěch Bartošovi Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytnul. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Makita, spol. s r.o. za zodpovězené dotazy a praktické rady. V neposlední řadě bych rád poděkoval své rodině a přátelům za jejich podporu.

OBSAH

ÚVOD ... 7

CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ ... 8

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE ... 10

1.1 Výkonnost podniku ... 10

1.2 Měření výkonnosti podniku ... 10

1.3 Metody měření výkonnosti podniku ... 11

1.3.1 EFQM Model ... 11

1.3.2 Benchmarking ... 13

1.3.3 Model Six Sigma ... 15

1.3.4 Balanced Scorecard ... 16

1.4 Strategická analýza ... 24

1.4.1 Analýza vnitřního prostředí ... 24

1.4.2 Analýza vnějšího prostředí ... 26

1.4.3 SWOT analýza ... 27

1.5 Finanční analýza ... 27

1.5.1 Analýza rentability ... 28

1.5.2 Analýza likvidity ... 29

1.5.3 Analýza zadluženosti ... 29

1.5.4 Analýza aktivity ... 30

2 ANALYTICKÁ ČÁST ... 32

2.1 Údaje o společnosti ... 32

2.1.1 Historie společnosti ... 32

2.1.2 Předmět podnikání ... 33

2.1.3 Organizační struktura ... 33

2.2 Analýza vnitřního prostředí ... 34

2.2.1 Porterova analýza pěti sil ... 34

2.2.2 McKinseyho model 7S ... 35

2.3 Analýza vnějšího prostředí ... 38

2.3.1 PESTLE analýza ... 38

2.4 Analýza vybraných finančních ukazatelů ... 40

2.4.1 Analýza rentability ... 43

2.4.2 Analýza likvidity ... 44
2.4.3 Analýza zadluženosti ... 46
2.4.4 Analýza aktivity ... 48
2.5 Shrnutí finanční analýzy ... 49
2.6 SWOT analýza ... 51
2.7 SWOT matice ... 53
3 NÁVRH IMPLEMENTACE PROJEKTU BALANCED SCORECARD ... 54
3.1 Organizační předpoklady ... 54
3.1.1 Časový harmonogram implementace Balanced Scorecard ... 55
3.1.2 Náklady na implementaci Balanced Scorecard ... 56
3.2 Vize a strategie společnosti ... 57
3.3 Tvorba Balanced Scorecard ... 57
3.3.1 Finanční perspektiva ... 58
3.3.2 Zákaznická perspektiva ... 59
3.3.3 Perspektiva interních procesů ... 62
3.3.4 Perspektiva učení se a růstu ... 63
3.3.5 Strategická mapa ... 66
3.4 Přínosy implementace konceptu Balanced Scorecard ... 66
3.5 Rizika projektu ... 67
ZÁVĚR ... 70
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ ... 72
SEZNAM OBRÁZKŮ ... 74
SEZNAM GRAFŮ ... 75
SEZNAM TABULEK ... 76
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK ... 77

ÚVOD

Záměrem diplomové práce je zhodnotit výkonnost vybrané společnosti spolu s využitím konceptu Balanced Scorecard (dále také jen *„BSC“*), což je metoda managementu, která propojuje operativní činnosti a firemní strategie. Využívá se hlavně proto, že kombinuje nefinanční i finanční ukazatele, čímž spojuje pozitiva těchto ukazatelů, a eliminuje jejich slabé stránky. Finanční ukazatelé mají například jistou nevýhodu v tom, že se soustředí pouze na současnou situaci podniku a nehledí do budoucna. U nefinančních ukazatelů je pro změnu nešikovné to, že jsou vyjadřovány v různých jednotkách a neexistuje pro ně společný jmenovatel. Kromě sloučení finančních a nefinančních ukazatelů se metoda BSC zaměřuje také na vytváření strategických, a hlavně měřitelných cílů, protože jak říkají sami autoři BSC Kaplan a Norton: *„Co nemohu měřit, nemohu ani řídit.“* Měření výkonnosti je velice důležité v dnešní turbulentní době, kdy podnik musí čelit mnoha neočekávaným nástrahám jako například nedávné pandemii Covid-19, vysoké inflaci či válce na Ukrajině. Díky této kombinaci lze BSC tedy považovat za vhodný nástroj pro sledování budoucího fungování podniku. Pomocí takového vyhodnocení je podnik schopen lépe reagovat na interní i externí změny a trh s konkurencí, a tím si i udržet konkurenční výhodu.

Během této diplomové práce bude pomocí finanční a strategické analýzy vyhodnocována výkonnost společnosti Makita, spol. s r.o., IČ 60754605, (dále také jen *„Makita“*). Makita je české zastoupení japonského výrobce profesionální nářadí a doplňků. Jejím předmětem podnikání je dovoz, distribuce a servis tohoto zboží. Výsledky z výše uvedených analýz budou využity při návrhu implementace konceptu Balanced Scorecard pro tuto společnost. Cílem implementace této metody je tedy zvýšení výkonnosti zkoumané společnosti.

CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ

Cíl

Tato diplomová práce má za cíl provést hodnocení výkonnosti společnosti Makita a pomocí výsledků vytvořit návrh implementace konceptu BSC pro měření její budoucí výkonnosti. Souvisejícím úkolem bude dále taktéž určit strategické cíle a měřitelné ukazatele do budoucna. Práce bude rozdělena na teoretickou, praktickou a návrhovou část. Jako hlavní zdroje budou sloužit odborná literatura a veřejně dostupné zdroje společnosti.

Teoretická část bude obsahovat popis relevantních metod sloužících k měření výkonnosti podniku. Vedle rozboru finanční a strategické analýzy bude pozornost věnována zejména metodě BSC.

V praktické části práce bude představena vybraná společnost, včetně její historie, předmětu podnikání a dalších základních informací. Dále bude následovat analýza vybraných finančních ukazatelů, analýza vnějšího i vnitřního prostředí pomocí PESTLE analýzy včetně McKinseyho modelu 7S a nakonec SWOT analýza.

Třetí část se zaměří na zhodnocení výkonnosti vybrané společnosti a na návrh implementace konceptu BSC, a to s pomocí informací získaných z předešlých dvou částí.

Metodika

Při plnění cílů této diplomové práce budou využívány následující logické a empirické metody:

Logické metody:

- Analýza – Jedná se o proces reálného či myšlenkové rozkladu zkoumaného předmětu.
- Syntéza – Je myšlenkové spojení několika poznatků, jedná se o přesný opak analýzy.
- Indukce – Jde o zkoumání dílčích jevů z několika poznatků.
- Dedukce – Je způsob vyvozování nových tvrzeních na základě obecných závěrů.

Empirické metody:

- Pozorování – Je základní metoda výzkumu a jejím cílem je sledovat skutečné události.

- Srovnání – Spočívá v nalézání stejných a rozdílných vlastností jednoho, či více subjektů (1, s. 21–25).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole budou vysvětlena základní teoretická východiska týkající se hodnocení výkonnosti podniku. Bude se jednat o metody měření výkonnosti podniku, hlavní důraz bude kladen na metodu BSC, dále analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, strategické a finanční analýzy.

1.1 Výkonnost podniku

Definice výkonnosti podniku může mít mnoho podob, nicméně v obecném pojetí ji lze vyjádřit jako charakteristiku, která popisuje průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává nějakou činnost. Dále tato definice předpokládá jistou schopnost porovnávání dle stanovené škály zkoumaného a retenčního jevu (2, s. 17).

Zvláště v dnešní době závisí výkonnost každého podniku na míře využití konkurenční výhody. Konkurence se vyvíjí a inovuje čím dál rychleji, chce-li proto být jakýkoli podnikatelský subjekt lepší, musí být ještě rychlejší než jeho konkurence. Takový subjekt musí taktéž včas a správně reagovat na měnící se podmínky.

Výkonnost podniku může každá entita hodnotit jinak, například zákazník dle uspokojení svých potřeb, ceny či kvality, naopak vlastník podle míry splnění svých očekávaných cílů. Zaměstnanci zase podle výše mezd a banky a jiné finanční instituce dle schopnosti splácet závazky. Proto je na místě se ptát, co je/jsou správná měřítka výkonnosti podniku? Dle moderních metod na měření výkonnosti se nejčastěji jedná o koncepty zaměřené na vlastníky, protože oni jsou ti, co vnesli do podniku hlavní myšlenku (3, s. 13–14).

1.2 Měření výkonnosti podniku

Obecně lze měření chápat jako činnost, během které dochází k přiřazování hodnot určité charakteristice objektu, který je právě zkoumán. Výsledkem by tedy měla být hodnota, již lze dále použít k popisu právě této charakteristiky (2, s. 35).

Důvodů, proč se konají měření, je mnoho, mezi ty nejzásadnější lze řadit:

- **Funkce podpory (opory) paměti** – Umožňuje uchovávat informace o zkoumaném objektu k danému okamžiku nebo za určitou dobu (2, s. 35).
- **Funkce podpory srovnání (komparace)** – Slouží k porovnání vlastností objektů bez ohledu na to, zda jsou, nebo nejsou měřitelné ve stejném okamžiku. Dále také

slouží ke komparaci objektu během jeho vývoje, tedy v různých časových periodách (2, s. 35).

- **Funkce podpory objektivizace a šíře smyslového poznání** – Díky tomuto měření můžeme, při přihlédnutím k okolnostem, objektivizovat naše subjektivní vnímání (2, s. 35).
- **Funkce podpory hloubky poznání** – Pomocí tohoto měření lze objevit i takové charakteristiky objektu, které nejsou možné zachytit lidskými smysly či technologiemi (2, s. 35).
- **Funkce zprostředkování poznání** – Výsledky tohoto měření umožnují předávat informace o zkoumaném objektu i ostatním subjektům, které nejsou schopny pozorovat přímo (2, s. 36).
- **Funkce důkazní** – I přes jistou míru subjektivity, může sloužit jako důkaz, například v soudním sporu (2, s. 36).

1.3 Metody měření výkonnosti podniku

Modelů, které lze využít pro měření výkonnosti podniku existuje momentálně několik. Tyto je možné rozdělit na dvě následující skupiny (6, s. 67):

- Modely zdůrazňující vlastní hodnocení – Pomáhá nalézt oblasti, kde se dá zlepšovat a dále také umožnuje srovnání s konkurencí (například EFQM Model či Benchmarking) (6, s. 67).
- Modely určené k podpoře řízení a zlepšování firemních procesů – Hlavní funkcí je rozvoj nefinančních ukazatelů spojených se strategií (například BSC nebo Six Sigma) (6, s. 67).

Následující podkapitoly 1.3.1.–1.3.4 budou obsahovat bližší pojednání o jednotlivých modelech měření výkonnosti podniku z každé z výše uvedených dvou skupin.

1.3.1 EFQM Model

Tento model byl vyvinut v roce 1991 Evropskou nadací pro management jakosti. Až do roku 1999 se používal pod zkratkou TQM, poté prošel inovací a dnes jej známe pod zkratkou EFQM (oficiální název je The EFQM Excellence Model). Tento model představuje nejnáročnější, ale zároveň velmi dokonalý nástroj k rozvoji systému managementu. Model obsahuje 9 hlavních a 32 dílčích kritérií. Model je každé dva roky kontrolován a aktualizován, aby jeho výsledky byly ještě přesnější. V Česku, ale i

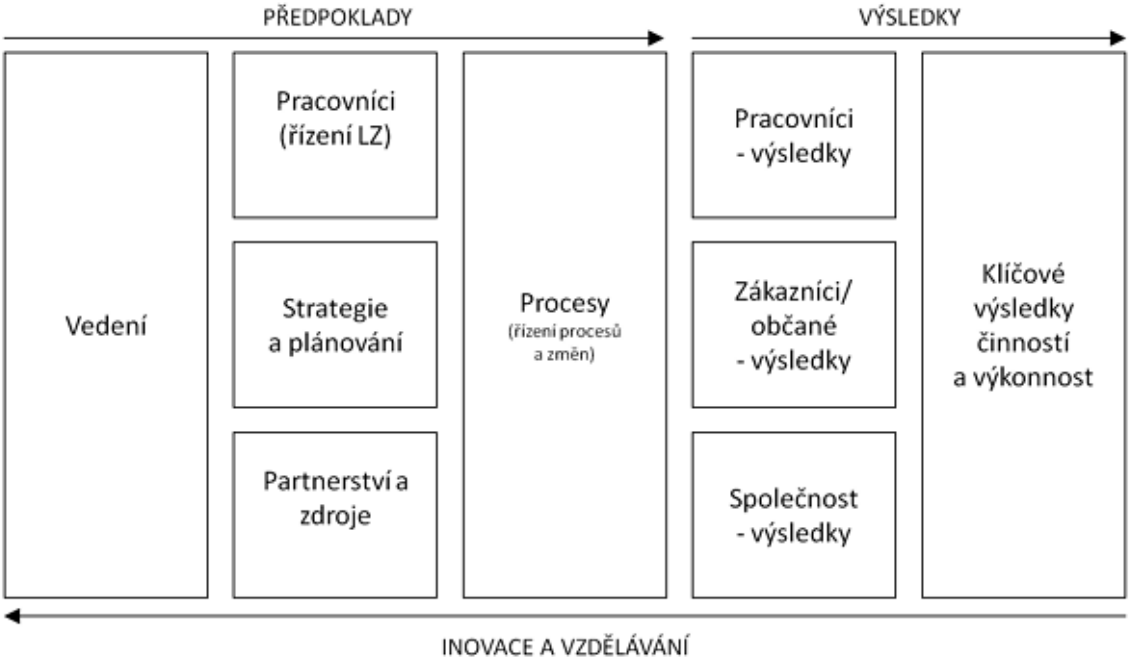
v dalších evropských zemí se model stal bází pro oceňování společností národními cenami za jakost (4, s. 141–142).

Princip EFQM modelu je založen na tom, že pro dosažení vynikajících výsledků společnosti je nezbytné docílit maximální spokojenosti externích zákazníků, zaměstnanců a v neposlední řadě respektu okolí. Dále je také podmínkou skvělé zvládnutí řízení procesů, čehož lze docílit dobrou kulturou a kvalitním vedením společnosti (4, s. 143).

Prvních pět hlavních kritérii modelu dodávají doporučení, jak by mělo být v organizaci postupováno, zbylé uvádí, co již bylo dosaženo. Celkem tento model pracuje s těmito devíti hlavními kritérii:

1. **Kritérium Vedení** – Zkoumá způsob, jakým je vedení společnosti schopno naplňovat mise a vize, a jak se snaží dosáhnout dlouhodobého úspěchu. Dále se také zaměřuje na osobní angažovanost manažerů (4, s. 143).
2. **Kritérium Politika a strategie** – Soustředí se, jakým způsobem je organizace schopna implementovat vize a mise dle vytyčené strategie, jež je nastavená podle zájmů zainteresovaných stran (4, s. 144).
3. **Kritérium Lidé** – Zaměřuje se na společnost; tzn., jak řídí a rozvíjí své zaměstnance, a to jak jednotlivce, tak i týmy a různá oddělení, a sice nejen v zájmu své strategie, ale také v zájmu efektivních procesů (4, s. 145).
4. **Kritérium Partnerství a zdroje** – Soustředí se na vnější partnerské vztahy a interní zdroje s cílem podpory jak svých zájmů, tak s cílem efektivního vykonávání procesů (4, s. 145).
5. **Kritérium Procesy** – Řídí a navrhuje procesy ve firmě nejen v zájmu své strategie a politiky, ale také za účelem zvyšování hodnoty pro zákazníky a zainteresované strany (4, s. 145).
6. **Kritérium Výsledky vzhledem k zákazníkům** – Hodnotí dosažené cíle ve vztahu k externím zákazníkům (4, s. 146).
7. **Kritérium Výsledky vzhledem k zaměstnancům** – Hodnotí dosažené cíle ve vztahu ke svým zaměstnancům (4, s. 146).
8. **Kritérium Výsledky vzhledem ke společnosti** – Ve vztahu k místní, národní i mezinárodní komunitě hodnotí dosažené cíle (4, s. 146).
9. **Kritérium Klíčové výsledky výkonnosti** – Hodnotí dosažené cíle s ohledem na plánovanou výkonnost (4, s. 147).

Dnes již existují nepopiratelné důkazy, že úspěšná aplikace EFQM Modelu Excelence přináší pro obchodní společnost významné ekonomické a sociální efekty (4, s. 147).



Obrázek 1 – EFQM Model Excelence (zdroje: Managementmania.com)

1.3.2 Benchmarking

U zrodu benchmarkingu byla společnost Xerox, která v sedmdesátých letech minulého století prováděla komparativní výzkum s japonskou konkurencí, neboť tato prodávala tiskárny stejné kvality levněji. Slabé místo našla tehdy společnost Xerox u svých vysokých výrobních nákladů (5, s.11).

Pro lepší pochopení pojmu benchmarking je však nejprve vhodné vysvětlit slovo výkonnost, což je dle Bartoše a Solaře *„míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i procesy“*. Pro měření výkonnosti je nezbytné stanovit si nějakou cílovou hodnotu, kterou je nutno určit z hlediska konkurenceschopnosti. Znalost výkonnosti konkurence je proto taktéž nezbytným vstupním údajem pro hodnocení výkonnosti. Z těchto poznatků lze vyvodit definici benchmarkingu. Jedná se o systematický proces, jehož cílem je porovnávání vlastní společnosti s nejlepšími firmami v daném odvětví. Srovnává se nejen samotný produkt a služby, ale také struktura, procesy a efektivnost. V dnešním globálním trhu je benchmarking jednou z podmínek pro přežití, neboť konkurenci je nejen nutné sledovat, nýbrž i s ní držet krok (4, s. 19–20).

Existují dva přístupy k benchmarkingu:

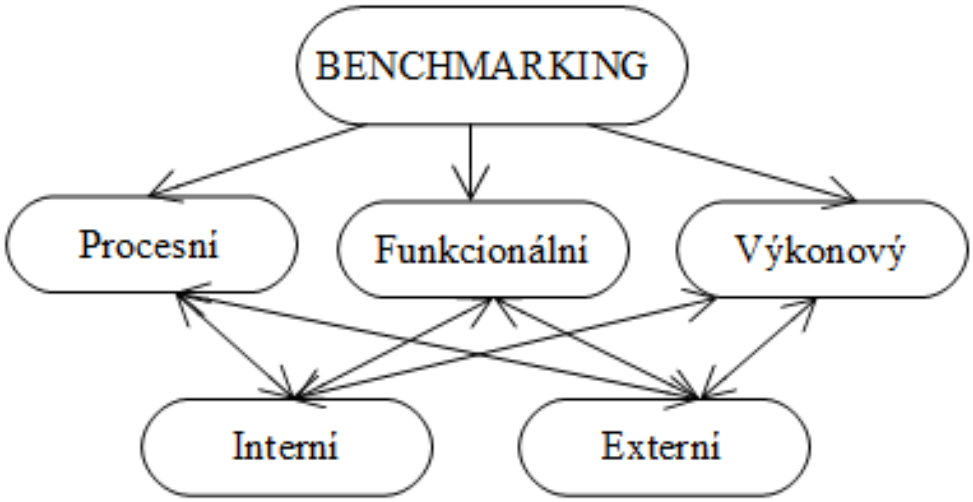
- **Výkonový benchmarking** – Jeho pozornost je soustředěna na relativní výkonnost dle vybraných měřítek. Nejčastěji hodnotí technické parametry včetně kvality a produktivity. Provádí se zejména externí organizací (4, s. 20).
- **Procesní benchmarking** – Soustředí se na individuální výkonnost procesů a jejich funkčnost oproti entitám, které jsou nejlepší na trhu. Tento benchmarking hledá také nejlepší praktiky v provádění jednotlivých procesů (4, s. 20).

V závislosti na charakteru zkoumaného objektu se benchmarking dále rozděluje na:

- **Benchmarking výkonový** – Zaměřuje se na přímé porovnání výkonových parametrů, například výkon pracovníka. Předmětem zkoumání je tedy hmotný objekt a cílem zkoumání je určit rozdíly výkonnosti mezi subjekty (5, s. 21).
- **Benchmarking funkcionální** – Porovnává jednu, ale klidně i vícero funkcí určitých společností. Nejvíce je rozšířen v oblasti služeb a neziskových organizací. Jako příklad lze uvést poprodejní služby, jako třeba servis (5, s. 22).
- **Benchmarking procesní** – Je orientován na měření konkrétního procesu organizace. Bývá nejnáročnější z pohledu sběru dat, ale také nejúčinnější, jelikož zahrnuje základní procesy jako fakturace, reklamace či evidence (5, s. 22).

V závislosti na místu, kde je benchmarking vykonáván, lze rozlišovat benchmarking:

- **Interní** – Provádí se v rámci jedné organizace mezi určitými organizačními jednotkami (oddělení, divize, fakulta). Hlavním cílem je stanovení nejlepšího vnitřního procesního standardu výkonnosti. Bývá kratší a jednoduší oproti benchmarking externímu. I získání potřebných dat bývá zpravidla jednodušší (5, s. 24).
- **Externí** – Partnerem pro srovnání je jiná organizace. Má své omezení, například nalezení vhodného externího partnera, což je zádrhel zejména pro malé a střední podniky, protože v situacích, kdy si podniky můžou přímo konkurovat představuje sdílení dat velký problém. Jeho hlavní výhodou je stanovení největšího benchmarku (mety) a také poučení od nejlepších v oboru (5, s. 22).



Obrázek 2 – Typy Benchmarkingu (zdroj: Univerzita Hradec Králové)

V následujících podkapitolách 1.3.3. a 1.3.4. budou rozebrány dva příklady modelů určených k podpoře řízení a zlepšování firemních procesů.

1.3.3 Model Six Sigma

Jedná se o strategii řízení, jejímž cílem je identifikovat a odstranit příčiny chyb v procesech výroby a obchodu. Model byl vyvinut společností Motorola a mezi své hlavní nástroje řadí měření a statistiku. Tento model poskytuje dále také určitý návod, jak se vyvarovat „customer-facing“ chyb, jelikož z jedním jeho cílů je i maximální uspokojení zákazníků. Model Six Sigma velmi dbá na dokumentaci způsobu provádění práce a toku práce mezi zaměstnanci a pracovišti. Jednou z metodik modelu je DMAIC, která je zaměřena na proces řízení. Jedná se o zkratku prvních písmen následujících pěti slov (6, s. 71):

- Define – definuj
- Measure – měř
- Analyze – analyzuj
- Improve – vylepši
- Control – kontroluj

Pro efektivní implementaci modelu Six Sigma je nezbytné splňovat následující předpoklady (6, s. 71):

- Průběžné zlepšování procesů
- Všechny aktivity firmy se skládají z procesů

- Podpora vedení
- Nastavení priorit a kompetence
- Neustálé posuzování výkonů procesů
- Snaha o přiblížení se statistických ukazatelů všem osobám
- Určení předmětu měření a způsob měření
- Zpravidla menší týmy s podporou vedení (6, s. 72)

1.3.4 Balanced Scorecard

BSC jako koncept pro měření výkonnosti společnosti byl vytvořen počátkem devadesátých let minulého století americkými obchodníky Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem. Jako jeden z prvních modelů tohoto typu v sobě zahrnuje i nefinanční ukazatele. Motivace pro zakomponování právě i nefinančních ukazatelů pro účely měření výkonnosti ekonomické jednotky spočívá zejména v tom, že byť jsou finanční měřítka excelentní z pohledu do minulosti, schází jim dlouhodobý pohled na chod firmy a soustředí se pouze na krátkodobý časový horizont. Jejich další nevýhodou je také chybějící vztah ke všem úrovním podniku.

Jelikož snahou hodnocení hlavních faktorů výkonnosti je měřit budoucí (strategickou) výkonnost podniku, je nutné, aby ukazatelový systém byl napojen na strategické řízení. Pro úspěšnou vizi a strategii musí být konkrétní opatření realizovány v oblasti operativního řízení. Proto má BSC za úkol transformovat vize a strategie do konkrétních, ideálně měřitelných, ukazatelů, cílů či úkonů. A to je jednou z hlavních výhod BSC, nabízí totiž velmi jednoduchý, přehledný současně i komplexní přístup k interpretaci vizí a strategií společnosti (4, s. 34).

Nutno podotknout, že BSC není nástroj pro tvorbu vizí a strategií, ale jen nástroj pro jejich transformaci na konkrétní cíle a ukazatele, sloužící k měření výsledků jejich realizace. Princip transformace vize a strategie lze pozorovat na následujícím obrázku (4, s. 36).

Obrázek 3 – Balanced Scorecard (zdroj: vlastní zpracování dle 4, s. 15)

Cíle a měřítka firemní strategie vycházejí z vizí a cílů společnosti a sledují její výkonnost ze čtyř perspektiv:

- Finanční – Používají se zde finanční ukazatele pro dokumentaci minulých období (4, s. 35).
- Zákaznické – Identifikují se zákaznické a tržní systémy (4, s. 35).
- Interní procesy – Zkoumají se kritické procesy dle potřeby a očekávání zákazníků (4, s. 35).
- Učení se a růst – Vytváří se infrastruktura v podniku, která pomáhá v komunikaci a růstu (4, s. 35).

Finanční perspektiva BSC

V této perspektivě jde zejména o sledování spokojenosti vlastníků neboli uspokojení jejich zájmů, tzn. nejčastěji zhodnocení vložených prostředků. BSC zachovává finanční perspektivu, jelikož finanční ukazatelé jsou nezbytné pro analyzování ekonomických důsledků realizovaných kroků podnikání. Tato perspektiva explicitně pracuje s tím, že dlouhodobým cílem společnosti je tvorba hodnoty (3, s. 195–196).

Stálé zvyšování výnosnosti vloženého kapitálu je základní dlouhodobý cíl společnosti, proto, je zásadní, aby soustava finančních ukazatelů vždy tento cíl zohledňovala. Vlastníci podniku by měli mít vždy možnost zjistit, zda jsou uspokojovány jejich zájmy. Z tohoto důvodu jsou ve všech finančních ukazatelích obsaženy ukazatele EVA, ROE či ROI.

Finanční cíle se mění dle životní fáze podniku (růst, zrání, sklizeň). (Jiné zájmy budou v období růstu a jiné v úpadku.) To je také důvod proč se finanční i ostatní strategie musí těmto fázím přizpůsobit. Díky tomu mohou být zahájeny další etapy životního cyklu a tím i dlouhodobý rozvoj podniku. Součástí know-how tvůrců strategie podniku je právě zohlednění tohoto cyklu.

Velká většina firem se nachází ve fázi zrání, během této fáze stále hledají investice a je od nich očekávaná velká návratnost investovaného kapitálu. Očekává se, že tyto firmy si svůj podíl na trhu udrží, nebo dokonce zlepší. V této fázi společnosti používají finanční cíle zaměřené hlavně na rentabilitu a likviditu (4, s. 49–50).

Pro tvorbu ukazatelových systémů pro měření výkonnosti lze použít mnoho ukazatelů finanční výkonnosti. Vhodný mix ukazatelů je dle Solaře a Bartoše následující:

1. Rentabilita vlastního kapitálu společnosti – ROE
2. Rentabilita vloženého kapitálu – ROI
3. Rentabilita celkových aktiv – ROA
4. Rentabilita dlouhodobých zdrojů – ROCE
5. Provozní cash flow
6. Ekonomická přidaná hodnota EVA
7. Tržní přidaná hodnota MVA

Vybrané ukazatele by měly být napojeny na kritické faktory cílů finanční strategie, proto je možné, aby se tento soubor ukazatelů v budoucnu upravil či rozšířil o další ukazatele. Vylepšování jednotlivých ukazatelů vede ke zlepšení měření celkových výsledků (4, s. 57).

Zákaznická perspektiva BSC

Tato perspektiva zkoumá, jak zákazníci vnímají produkt, službu či samotnou společnost. Definuje cíle k uspokojení zákazníků a cíle, které vedou k růstu podílu na trhu a také k větším ziskům (6, s. 68).

Kromě samotné spokojenosti zákazníků zkoumá také jejich loajalitu, schopnost získávat nové zákazníky, ziskovost zákazníků či podíl na trhu. Tato měřítka jsou navzájem propojena, což znamená, že v ideálním případě spokojený zákazník je i loajální, jenž je navíc schopen nalákat i další zákazníky, čímž je dosaženo zvýšení podílu na trhu (3, s. 196).

Snaha o získání všech segmentů zákazníků není ideální strategie, jelikož se může stát, že na konci nebude obsloužen žádný segment. Doporučeníhodné je proto rozpoznat klíčové segmenty pro firmu, výrobek či službu. Identifikací zákazníků a trhů lze zjistit jaké jsou jejich potřeby. Jinými slovy, záměrem by nemělo být ve všech segmentech nejlepší, ale najít si ten segment, který bude podniku nejvíce vyhovovat. Po určení žádoucích segmentů lze stanovit relevantní cíle a ukazatele. Mezi takové hlavní výsledkové ukazatele patří (4, s. 59–60):

1. **Tržní podíl** – Jedná se o procentuální, (může být vyjádřen i počtem prodaných jednotek), zastoupení podniku na celkovém obchodu cílového trhu. Každý zákazník má rozlišné preference na produkt, mezi společné lze řadit jen několik málo obecných zásad, jako například dobrá kvalita za nízkou cenu. Identifikace a klasifikace cílových trhů je většinou práce marketingového oddělení. Vyhodnocování tržních podílů taktéž spadá pod toto oddělení, kdy vyhodnocuje data z oficiálních statistik, odborných a ověřených zdrojů (4, s. 61–62).
2. **Věrnost zákazníků** – Jde o procentuální zastoupení zákazníků, kteří se k podniku vracejí z celkového počtu zákazníků. Udržení zákazníka a překlenout jej ve věrného zákazníka je nepřirozenější cesta k udržení tržního podílu i jeho zvyšování. Největší výdělky mají podniky ze stávajících zákazníků, nikoli z nových. Dlouhodobí zákazníci většinou více nakupují, podnik doporučují a jejich obsluha je méně nákladná a lépe snášejí zvýšení cen. Ztráta věrného zákazníka je ztráta stabilního příjmu, dojde-li k takovému stavu, podnik by měl vyvinout veškeré úsilí k zjištění jeho příčiny. Věrnost zákazníka souvisí s jeho spokojeností, tedy s tvorbou hodnoty pro zákazníka. U nejziskovějších podniků přesahuje věrnost zákazníků 90 % (4, s. 62).
3. **Akvizice nových zákazníků** – Vyjadřuje přírůstek nových zákazníků v absolutním, nebo relativním vyjádření. Zvýšení okruhu zákazníků v cílovém segmentu je pro mnoho firem nejdůležitější cíl. Pro lepší efektivnost by měl být tento ukazatel doplněn poměrovým ukazatel mezi náklady na získání nového zákazníka a výnosy, co přinese firmě (4, s. 62–63).
4. **Spokojenost zákazníků** – Jedná se o index spokojenosti vypočítaný z hodnocení zákazníků. Měření spokojenosti zákazníků se ve světě rychle rozvíjí a vytváří hlavní činnost organizací pro průzkum veřejného mínění. Do procesů měření se

často zapojují i psychologové, experti na trh či statistiku. Proces získání indexu spokojenosti můžeme rozdělit na čtyři části: nejprve je nutné identifikovat a klasifikovat cílovou skupinu či skupiny, dále je třeba získat měkká data o spokojenosti zákazníků (pocity, mínění nebo přání – nejlépe získaných pomocí interview; dopisy či maily nejsou doporučovány kvůli malé návratnosti), následuje zisk tvrdých dat (tržní podíl, věrnost zákazníků nebo akvizice nových zákazníků) a na konec vyhodnocení indexu (4, s. 63–66).

5. **Rentabilita zákazníků** – Vyjadřuje čistý zisk, nebo ztrátu zákazníka či určité skupiny zákazníků s ohledem na náklady, které na ně byly vynaloženy. Existují případy, kdy podnik získal velký tržní podíl, vysoké procento věrných zákazníků i růstu nových, vysoké číslo indexu spokojenosti, ale přesto byl ztrátový, jelikož neměl rentabilní zákazníky. Z tohoto důvodu je dobré si stanovit cíl, aby spokojení zákazníci byli i rentabilní. Během pronikání na nové trhy či segmenty zákazníků se pravidelně uzavírají i nerentabilní obchody, nicméně je naprosto nezbytné z části těchto zákazníků udělat rentabilní. K tomu může například pomoct zavedení nových zákaznických služeb (4, s. 67).

Procesní perspektiva BSC

V rámci interních procesů podniku jsou nejdůležitější následující parametry: měření nákladů, kvalita procesů a doba cyklu. Interní procesy je nezbytné organizovat a řídit, aby výstup byl dle očekávání zákazníka a současně vyroben co nejhospodárněji (3, s. 196).

Zdokonalování a restrukturalizovaní interních procesů je vhodná reakce podniku na požadavky vlastníků a na požadavky zákazníků vyjádřených ve finanční a obchodní strategii. Každý podnik provozuje řadu výkonných a řídích činností, a právě jejích zdokonalování a restrukturalizace vedou ke konkurenční výhodě. Tvůrci BSC definovali hodnotový řetězec procesů, který se skládá z inovačního procesu, provozního procesu a poprodejního servisu a služeb. Cíle procesů se nastavují v návaznosti na finanční cíle a cíle vedoucí ke spokojenosti zákazníků. Nicméně autoři BSC zdůrazňují, že nestačí pouze zlepšování stávajících procesů, (to vede většinou jenom k přežití), k vytvoření konkurenční výhody, jelikož konkurence se snaží o to samé. Zpravidla je nutno vytvoření nových procesů, které zajistí zásadní zvýšení výkonnosti. Do tvorby procesů by měli být zapojeni zaměstnanci z příslušných oddělení. Svěření této činnosti externímu poradci bez zaměstnanců podniku je odbornou veřejností považováno za hrubou chybu (4, s.73–76).

Perspektiva učení a růstu BSC

Tato perspektiva má největší vliv na budoucnost podniku, jelikož z chyb se nejlépe učí a díky nim je subjekt schopen se lépe připravit na budoucí nástrahy. Cíle této perspektivy rozšiřují cíle předešlých perspektiv (6, s. 68–69).

Schopnost učení se a růstu umožňují tři zdroje: zaměstnanci, informační systémy a podnikové procedury. K dosažení velké výkonnosti podniku je nezbytné investovat nemalé částky do lidí, systémů a procesů. Klíčová je investice do lidí, protože jejich klasifikace a spokojenost souvisí s jejich produktivitou. K efektivní výkonnosti potřebují zaměstnanci informace a kvalifikaci se všemi možnými perspektivami podniku (trhy, zákazníci, náklady atd.). Dále je velmi důležitá jejich motivace a možnost rozhodovat a jednat (3, s. 197).

Investice do rozvoje zaměstnanců, systémů a procesů na úkor krátkodobých finančních výsledků by měla přispět k plnění dlouhodobějších finančních cílů. V dnešní době je trend automatizace neboli nahrazování lidských zdrojů za stroje, nicméně na jejich obsluhu je většinou potřeba fyzická osoba, která musí mít řádnou kvalifikaci. V současné době, v mnoha organizacích, probíhá rekvalifikace méně potřebných zaměstnání či rolí na nové, kde zaměstnanci získávají nové know-how pro nové role, aby přispěli k lepší výkonnosti (4, s. 85–86).

Tvorba a implementace BSC

Cílem projektu BSC je zavedení nového systému strategického řízení podniku. Jeho tvorba a implementace se rozděluje na dvě etapy. První etapa trvá přibližně půl roku a jejím cílem je zhotovení základního strategického systému měření výkonosti podniku. Druhá etapa trvá okolo dvou let, během kterých se s využitím základního rámce BSC vytváří nový systém strategické řízení podniku (4, s. 124).

Je nutné, aby tvorba BSC probíhala uspořádaně, strukturovaně a logicky na sebe navazovala. Jenom přísně logický postup je schopen zajistit, že se na nic důležitého nezapomene a odpovědný subjekt se bude držet všech zvláštností a náležitostí koncepce. Pouze takto je možné garantovat účinnost BSC. Dle dlouholetých projektových zkušeností autorů Horváth a Partners je základní struktura tvorby a implementace BSC následující (7, s. 129):

1. Fáze – Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Existuji dva významy organizačních předpokladů. Za prvé se jedná o nutnost definovat koncepční pravidla, která budou platit pro všechny jednotky, kde má být BSC zavedeno. Zejména je důležité určit pro které organizační jednotky a úrovně podniku má být BSC vytvořeno. Tím druhým předpokladem pro správnou implementaci BSC jsou pravidla týkající se zajištění řízení vlastního projektu, jinými slovy organizace projektu, průběh projektu, zajištění potřebných informací, komunikace, standardizace a určení kritických faktorů pro úspěch. Kooperace projektové managementu a manažerů je velmi důležitá pro správnou implementaci BSC. Během stanovování, pro které firemní jednotky se sestavuje BSC, nelze opomenout zásadu autorů Horváth & Partners znějící: *„Čím více podnikových jednotek je pomocí Balanced Scorecard strategicky řízeno, tím lépe mohou být důležité cíle nadřazených úrovní rozloženy na úrovně následující.“* BSC na úrovni představenstva může proto sloužit jako základ pro vytvoření BSC i do nižších úrovní podniku. Další nezanedbatelnou činností při tvorbě organizačních předpokladů je výběr perspektiv. Jedná se o perspektivy financí, zákazníků, procesů a potencionálů. Nicméně kvůli stále častějšímu využívání BSC v praxi se do výběru zařazují i další „nadstandartní“ perspektivy (7, s. 57).

2. Fáze – Objasnění strategie

Nutno podotknout, že BSC je hlavně koncepcí pro realizaci již existujících strategií, a nikoli nástroj pro tvorbu nových. Jestliže podnik má nějaký strategický záměr, pak BSC tento záměr pečlivě konkretizuje a převede do realizovatelné podoby pomocí vhodných cílů. BSC však neobsahuje strategické analýzy jako SWOT a podobné. A právě strategická zaměření je zapotřebí definovat a vyjasnit v této druhé fázi. Bez základních strategií nelze začít tvorbu BSC. Na strategickém zaměření se musí shodnout vedení podniku. Správnou, resp. „zralou“ strategii lze poznat dle shody vedoucích pracovníků

zodpovědných za strategii. Ta se rozpozná buď osobním rozhovorem nebo z příslušných dokumentů a analýz (7, s. 59–60).

3. Fáze – Tvorba BSC

V této fázi vzniká BSC pro konkrétní organizační jednotku. Může se jednat o celý podnik, podnikovou divizi, či oddělení. Výchozími body k tvorbě BSC je určení základní perspektivy, správně složený tým, jasně definované metody a postupy a dokumentace strategie. V příslušných podnikových jednotkách probíhají následující kroky:

- Konkretizace strategických cílů
- Propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků
- Výběr měřítek
- Stanovení cílových hodnot
- Odsouhlasení strategických akcí

Správné zpracování předešlých kroků představuje jádro implementace BSC, přičemž je důležité si uvědomit, že toto netvoří měřítka, ale strategické cíle. Pro trvalou konkurenční výhodu je důležité, aby měřítka správně popisovala strategické cíle (7, s. 60–61).

4. Fáze – Postup při procesu rozšíření – roll-out

Během této fáze se aplikují postupy z předchozích fází na více organizačních jednotek. Jejím účelem je přispět ke zkvalitnění strategického řízení podniku, a to s ohledem na:

- Vertikální integraci cílů – ve které dochází k přesunu strategických cílů z nadřazených podnikových jednotek do BSC podřazených jednotek. Díky tomu se zvyšuje pravděpodobnost účinnosti strategických cílů jak celého podniku, tak i jednotlivých oddělení.
- Horizontální integrace cílů – díky níž mohou být lépe sladěny cíle na stejné úrovni podniku (7, s. 63).

5. Fáze – Zajištění kontinuálního nasazení BSC

Ukončení BSC po vytvoření strategických cílů, měřítek a cílových hodnot pro jednu podnikovou jednotku by přineslo pouze krátkodobý efekt. Pro dlouhodobou úspěšnou strategii v souladu s aktuální situací firmy a trhu je dobré vytvořit organizaci, která je schopna se flexibilně přizpůsobovat strategii. K tomu je nutné propojit BSC s manažerskými systémy řízení. A to vyžaduje controlling, integraci BSC do strategického a operativního plánování, do systému reportingu a systému řízení lidských zdrojů. Posledním a velmi důležitým krokem je vytvoření vhodné IT podpory. BSC se po

ukončení poslední fáze stává koncepcí řízení. Správné a dlouhodobé užívání BSC vede k zásadnímu rozvoji systémů řízení (7, s. 63–64).

1.4 Strategická analýza

Tato analýza má za cíl identifikovat a analyzovat prvky a faktory, které ovlivňují a pravděpodobně budou ovlivňovat strategické cíle podniku, a tím v budoucnu lépe a ideálně s předstihem reagovat na aktuální situace. Provádí se analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Součástí této analýzy je nejen vyhodnocení způsobilostí a výkonnosti podniku, ale také i její konkurence (8, s. 59).

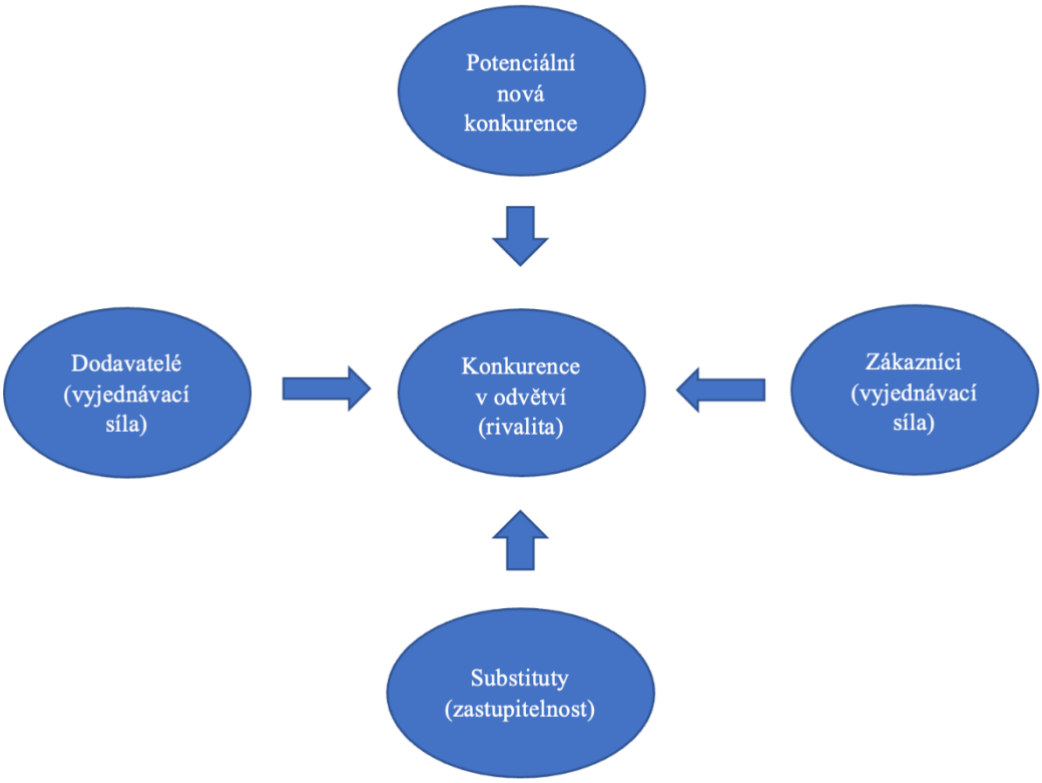
1.4.1 Analýza vnitřního prostředí

Analýza hodnotového řetězce

Analýza vnitřního prostředí zkoumá vlastnosti, výkonnost a způsobilost vlastní organizace. Jedním z jejích hlavních nástrojů je analýza hodnotového řetězce, jež byla vytvořena Michaelem Porterem. Tato stanovuje sled procesů, které jsou nezbytné pro to, aby proběhlo zhotovení a dodání výrobku či služby zákazníkovi. Model hodnotového řetězce pomáhá určovat činnosti, které by firma měla vykonávat jinak či lépe než konkurence, a to právě za účelem dosažení konkurenční výhody. Vedle analýzy hodnotového řetězce se také využívá Porterova analýza pěti sil a McKinseho model 7S (8, s. 61).

Porterova analýza pěti sil

Dle již zmíněného ekonoma a profesora Michaela Portera závisí ziskovost odvětví na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a investice v konkrétním odvětví. Model zdůrazňuje základní faktory, jež mohou být konkurenční výhodou. Tato analýza tak slouží k určení konkurence schopnosti podniku (9, s. 191).



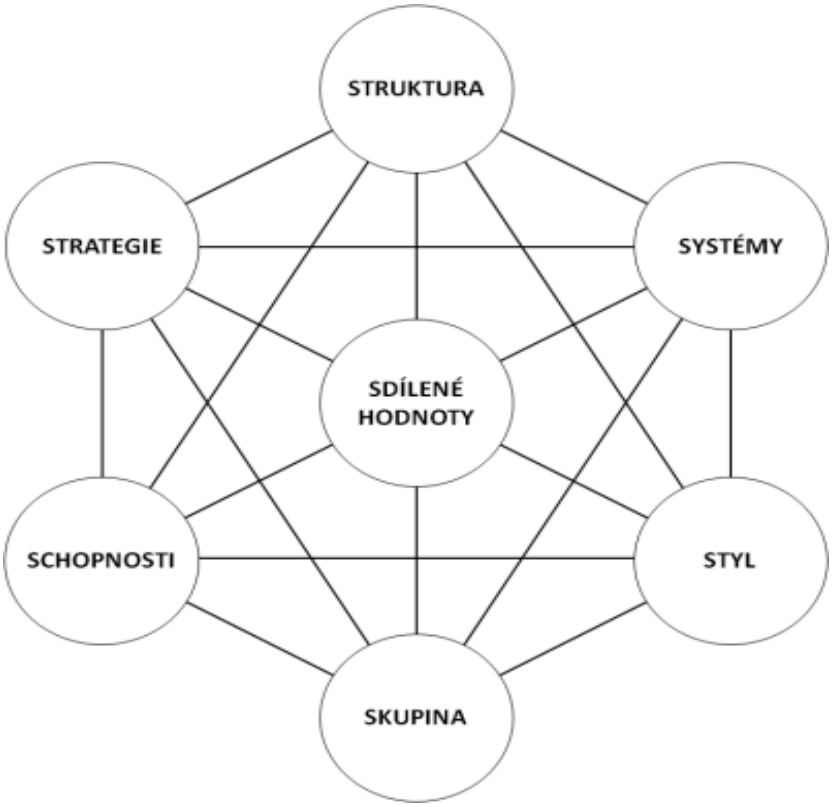
Obrázek 4 – Porterův model (zdroj: vlastní zpracování, předloha 9, s.191)

Mckinseyho model 7S

Tento model byl vytvořen konzultantskou firmou McKinsey & Company v sedmdesátých letech minulého století. Cílem tohoto modelu by mělo být porozumění vzájemných vazeb a závislostí mezi jednotlivými prvky podniku. Dle tohoto modelu je potřeba brát v úvahu všech sedm faktorů vnitřního a vnějšího prostředí, přičemž tyto jsou vzájemně provázány. Je tudíž nezbytné, aby ani jeden z nich nebyl opomíjen. Jedná se o následující aspekty (10):

- **Strategie** – Jedná se o plány, cíle a způsoby jejich dosažení (10).
- **Struktura** – Rozumí se tím organizační uspořádání firmy; definuje vztahy mezi podnikovými jednotkami (10).
- **Systémy** – Jsou procedury, které ovlivňují strategii (10).

- **Sdílené hodnoty** – Obsahují základní firemní pravidla, principy či postupy, které mají pro firmu nějaký význam (10).
- **Schopnosti** – Jedná se o znalosti, zkušenosti nebo dovednosti zaměstnanců podniku (10).
- **Spolupracovníci** – Zahrnují zaměstnance (lidské zdroje) a jejich řízení (10).
- **Styl** – Představuje způsob chování firmy, styl vedení a řízení (10).



Obrázek 5 – McKinseyho model 7S (zdroj: Managementmania.com)

1.4.2 Analýza vnějšího prostředí

Tato analýza zkoumá makroekonomické prostředí (například úrokové sazby, ceny vstupních faktorů či měnové kurzy), ve kterém společnost působí. Jejím primární předmětem zkoumání jsou tedy vnější vlivy. Vedení by mělo vědět jaké vlivy firmou či trhem hýbou, i to přesto, že je nemůže, jakkoliv ovlivnit či změnit. Na strategii firmy mohou mít totiž i tak obrovský dopad. Díky dnešní rychlé době a globálnímu trhu, je tato analýza více důležitá než v minulosti. Analýza vnějšího prostředí se často označuje jako PESTLE analýza. Faktory, které tato analýza zkoumá, jsou (8, s. 59):

- **Politické** – Politická stabilita, forma či omezení (8, s. 60).

- **Ekonomické** – Vliv nejen místní, ale i globální ekonomiky, například inflace a míra nezaměstnanosti (8, s. 60).
- **Společenské** – Sociální, kulturní a demografické změny (8, s. 60).
- **Technologické** – Vliv aktuálních technologií na fungování podniku (8, s. 60).
- **Legislativní** – Zákony a normy, které ovlivňují podnikání. Tyto mohou být státní, či mezinárodní (8, s. 60).
- **Ekologické** – Problematika životního prostředí a klimatických změn (8, s. 60).

1.4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejstarších a nejčastěji používaných metod k identifikaci silných (**S**trenghts) a slabých (**W**eaknesses) příležitostí (**O**pportunities) a hrozeb (**T**hreats). Slouží ke zhodnocení vnitřních a vnějších aspektů organizace. Princip analýzy spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu podniku a situace okolí podniku. Při tvorbě strategie podniku, SWOT analýza napomáhá identifikovat témata, na které by se podnik měl zaměřit (9, s. 295–297).

	Prospěšné z hlediska dosažení vize organizace	Škodlivé z hlediska dosažení vize organizace
Vnitřní atributy	Silné stránky	Slabiny
Vnější atributy	Příležitosti	Hrozby

Tabulka 1 – SWOT matice (zdroj: vlastní zpracování, předloha 8, s.61)

1.5 Finanční analýza

Finanční analýzu lze vymezit několika způsoby, nicméně asi nejvýstižnější definice dle Růčkové je, že se jedná o systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Cílem této analýzy je příprava dokumentů a podkladů, dle kterých bude vedení podniku schopno správně a kvalitně rozhodovat o budoucích krocích neboli jak zmiňuje právě Růčková: *„Finanční výsledky se stávají základním kritériem ekonomických rozhodnutí.“* V dnešním neustále se měnícím ekonomickém prostředí je bohužel finanční analýza často opomíjená, a to i přes to, že pro dlouhodobé úspěšné fungování organizace je velice přínosná. Pro rozbor finanční situace podniku je tato analýza nenahraditelná (11, s. 9–10). Během finanční analýzy je také důležité monitorovat vývoj výsledků v čase a nejenom aktuální stav. Sledovat konkurenci a oborové výsledky by rovněž nemělo být opomenuto, jinak by finanční analýza nebyla komplexní, a tudíž ani nepodala přesné výsledky finanční situace podniku (12, s. 164).

1.5.1 Analýza rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu měří, zda je podnik schopen vytvářet nové zdroje a být ziskovým s pomocí použitého investovaného kapitálu. Rentabilita je obecně označována jako poměr zisku k částce vloženého kapitálu. U většiny ukazatelů se v čitateli nachází položka z výsledků hospodaření a ve jmenovateli určitý kapitál. Výsledek je obvykle vyjádřen v procentech. K analýze rentability se nejčastěji používají data z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. Tyto ukazatelé by měli být rostoucí v čase. Kategorie zisku, které se vyskytují u ukazatelů rentability (11, s. 60–61), jsou následující:

- EBIT (Earnings before interest and taxes) = zisk před odečtením úroků a daní
- EAT (Earnings after taxes) = zisk po zdanění čili čistý zisk
- EBT (Earnings before taxes) = zisk před zdaněním

Nejčastějšími ukazateli rentability jsou:

ROS – Rentabilita tržeb (return on sales) – Měří schopnost dosahovat zisku s pomocí investovaného kapitálu (13, s. 100).

$$\boldsymbol{ROS} = \frac{EAT}{tržby}$$

ROA – Rentabilita celkového kapitálu (return on assets) – Vyjadřuje poměr mezi ziskem a aktivy. Cílem je změřit produkční sílu podniku (13, s. 102).

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

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu (return on equity) – Vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři nebo vlastníky podniku (13, s. 103).

$$\boldsymbol{ROE} = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$$

ROI – Rentabilita investovaného kapitálu (return on investment) – Jeho cílem je měření výnosnosti dlouhodobého kapitálu (cizího i vlastního) vloženého do podniku (13, s. 105).

$$\boldsymbol{ROI} = \frac{EAT}{dlouhodobý\ kapitál}$$

ROCE – Rentabilita úplatného kapitálu (return on capital employed) – Úplatný kapitál vyjadřuje veškerý kapitál v podniku, který nese nějaký náklad, například úrok (13, s. 105).

$$\boldsymbol{ROCE} = \frac{EAT}{\text{úplatný kapitál}}$$

1.5.2 Analýza likvidity

Likvidita podniku vyjadřuje schopnost uhradit své platební závazky včas. Při nedostatku likvidity není podnik schopen naplno využít ziskových příležitostí nebo není schopen hradit své platební závazky, což může vést i k bankrotu. Níže uvedené ukazatele, patří mezi nejpoužívanější. (V čitateli se vyjadřuje, co je možné platit, a ve jmenovateli, co je potřeba zaplatit.) (11, s. 57–58).

- **Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)** – Udává, kolikrát by byl podnik schopen všemi disponibilními platebními prostředky uspokojit své věřitele okamžitě (11, s. 58).

$$\boldsymbol{Okamžitá\ likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

- **Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)** – Vyjadřuje, kolikrát by firma uspokojila své věřitele, v případě přeměny všech svých oběžných aktiv (kromě zásob, které jsou nejméně likvidní) na peníze (11, s. 59).

$$\boldsymbol{Pohotová\ likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

- **Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)** – Udává, kolikrát by podnik uspokojil věřitele, jestli by oběžná aktiva byla přeměněna na peníze (11, s. 59).

$$\boldsymbol{Běžná\ likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

1.5.3 Analýza zadluženosti

Zadlužeností se rozumí situace, kdy podnik k financování svých aktiv využívá cizí zdroje, čímž vzniká dluh. U drtivé většiny dnešních firem je téměř nereálné, aby si veškerá svá aktiva platily z vlastních zdrojů. Stejně tak ale není udržitelné, aby vše hradily z cizích zdrojů. Správná volba poměru vlastních a cizích finančních zdrojů je, společně se stanovením celkového potřebného kapitálu, základním problémem finančního řízení.

Cílem analýzy zadluženosti je nalezení optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem (11, s. 67). Ukazateli zadluženosti jsou:

- **Celková zadluženost (debt ratio)** – Jedná se o základní ukazatel zadluženosti a vyjadřuje poměr celkových závazků k celkovým aktivům (11, s. 67).

$$\boldsymbol{Celkov}\text{á } \boldsymbol{zadlu\check{z}enost} = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

- **Koeficient samofinancování (equity ratio)** – Vyjadřuje poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Je označován jako jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti sloužící k vyhodnocení celkové finanční situace podniku (11, s. 67).

$$\boldsymbol{Koeficent\ samofinacov}\text{á}\boldsymbol{n}\text{í} = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

- **Ukazatel úrokového krytí** – Slouží k vyhodnocení, jestli je pro podnik dluhové zatížení ještě únosné. Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky (11, s. 68).

$$\boldsymbol{Ukazatel}\ \text{ú}\boldsymbol{rokov}\text{é}\boldsymbol{ho\ kryt}\text{í} = \frac{EBIT}{nákladové\ úroky}$$

1.5.4 Analýza aktivity

Cílem této analýzy je měřit schopnosti podniku využívat investované finanční prostředky. Díky zjištění, jak subjekt efektivně používá svá aktiva, je možné dále zjistit, jaký vliv má hospodaření s aktivy na výnosnost a likviditu. Ukazatelé aktivity nejčastěji vyjadřují počet obrátek zdrojů a aktiv, nebo dobu obratu (11, s. 70). Mezi ukazatele aktivity patří:

- **Obrat aktiv** – Obecně platí, čím větší hodnota, tím lépe. Nízká hodnota by evokovala špatnou vybavenost podniku a neefektivní využití majetku (13, s. 107).

$$\boldsymbol{Obrat\ aktiv} = \frac{tržby}{aktiva}$$

- **Obrat dlouhodobého majetku** – Tento ukazatel má stejný význam jako ukazatel předešlý, nicméně se zaměřuje jen na dlouhodobý majetek (13, s. 108).

$$\boldsymbol{Obrat\ dlouhodobého\ majetku} = \frac{tržby}{dlouhodobý\ majetek}$$

- **Doba obratu zásob** – Ukazatel vysvětluje, jaký časový úsek je nezbytný pro přeměnu peněžních fondů přes výrobky a zboží zpět do peněžní formy (13, s. 108).

$$\boldsymbol{Doba\ obratu\ zásob} = \frac{průměrný\ stav\ zásob}{tržby} \times 360$$

- **Doba obratu pohledávek** – Jedná se o čas kapitálu ve formě pohledávek. Vypočítá se jako průměrný stav pohledávek vydělený průměrnou denní tržbou. Ukazatel tak vyjadřuje dobu od obchodu na obchodní úvěr do doby platby odběratele (13, s. 108).

$$\boldsymbol{Doba\ obratu\ pohledávek} = \frac{průměrný\ stav\ pohledávek}{tržby} \times 360$$

- **Doba obratu závazků** – Udává čas od vzniku závazku do doby jeho uhrazení. Hodnota by měla dosahovat alespoň hodnoty doby obratu pohledávek (13, s. 109).

$$\boldsymbol{Doba\ obratu\ závazků} = \frac{krátkodobé\ závazky\ z\ obchod.\ vztahů + ost.\ závazky}{tržby} \times 360$$

2 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části bude hodnocen aktuální stav společnosti Makita, spol. s r.o. (dále také jen „Makita“). Hlavním cílem bude analýza výkonnosti tohoto podniku. Nejdříve bude společnost představena, uvedením základních informací o ní a vylíčením její historie a charakteristik.

2.1 Údaje o společnosti

Název:	**Makita, spol. s r.o.**
Sídlo:	Kaštanova 530/125b, 620 00 Brno
IČO:	60754605
Základní kapitál:	200 000 Kč
Datum vzniku:	15. června 1995
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
Společníci:	Makita Corporation – podíl 10 % (Sídlo v Japonsku) Makita Werkzeug Gesellschaft m.b.H. – podíl 90 % (Sídlo v Rakousku)

Obrázek 6 – Logo Makita

2.1.1 Historie společnosti

Společnost Makita, spol. s r.o. je českým zastoupením mateřské a nadnárodní společnosti Makita Corporation, která byla založena v roce 1915 v japonském městu Andžo. Jejím zakladatelem byl Masaburo Makita. Nejprve společnost vyráběla elektromotory a

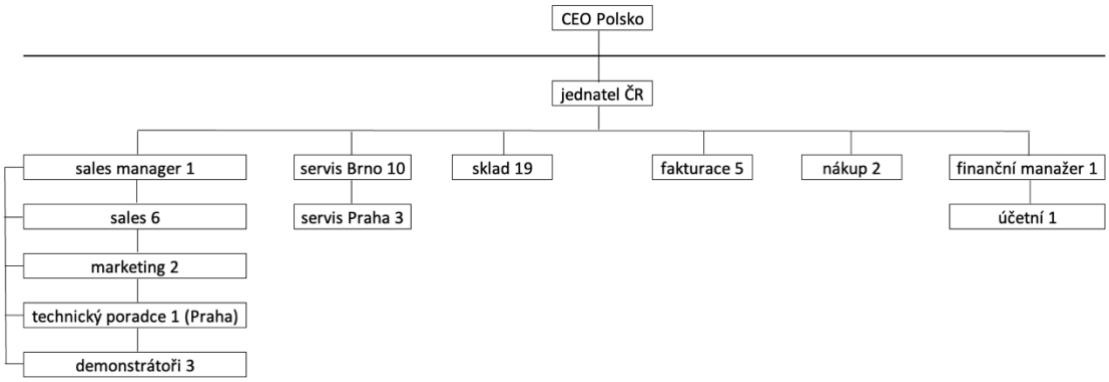
generátory, až v roce 1958 představila první elektrické nářadí, díky kterému je dnes známá po celém světě. Aktuálně patří mezi lídry ve výrobě profesionálního nářadí. Důležitým milníkem byl rok 1991, kdy Makita Corporation koupila německou společnost zahradního vybavení Dolmar. Pro vstup na český trh se firma odhodlala v roce 1995, tedy až šest let po pádu komunismu. Zastoupení v Rakousku bylo založeno v roce 1981 (14).

2.1.2 Předmět podnikání

Makita, jakožto dceřiné zastoupení společnosti Makita Corporation pro Českou republiku, představuje výhradního dovozce zboží této značky do naší země. Makita působí pouze na trhu B2B, nakupuje zboží zejména od mateřské společnosti Makita Corporation (v případě potřeby i od sesterských společností, například ze Slovenska, Rakouska či Polska) a dále jej prodává autorizovaným dealerům, kde si jej mohou koupit běžní (koncoví) uživatelé. Jejím předmětem činnosti je tedy dovoz, distribuce a servis zboží a náhradních dílů značek Makita a Dolmar. Autorizovaných prodejen je v České republice téměř 500, například v Brně je jich momentálně 21. Zboží Makita lze koupit jak v hobby marketech jako Hornbach či Bauhaus, tak u internetových gigantů jako Alza nebo Mall. U menších a specializovaných prodejců nářadí jsou její produkty taktéž k dostání. Společnost nemá vlastní pobočku ani e-shop. V roce 2018 byl v Praze otevřen první showroom. Drtivou většinu podnikání Makity tvoří prodej zboží, (její portfolio obsahuje přes 400 typů profesionálního nářadí, které je buď elektrické, akumulátorové, benzínové či vzduchové), poskytován je však i servis zboží, pokud toto bylo koupeno u autorizovaného prodejce (14).

2.1.3 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Makita je v zásadě velmi jednoduchá. Dohled nad českým zastoupením má výkonný ředitel polského zastoupení. Tomu se zodpovídá jednatel Makity, který je také ve vedení českého zastoupení a kontroluje další oddělení jako obchodní zástupce, servis, sklad, fakturaci, nákup a finančního manažera. Zajímavostí je, že dříve na českou „dceřinku“ dohlíželo rakouské zastoupení, proto je sídlo Makity je v Brně, a nikoli v Praze, kvůli kratší vzdálenosti do Vídně. K 31. březnu 2022 společnost zaměstnávala celkem 61 zaměstnanců. Jednotlivá čísla v obrázku organizační struktury ukazují počet pracovníků na jednotlivých odděleních.



Obrázek 7 – Organizační struktura (zdroj:14)

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Pro realizaci analýzy vnitřního prostředí byla použita Porterova analýza pěti sil a model McKinsey 7s.

2.2.1 Porterova analýza pěti sil

1. Stávající konkurence – Společnost Makita má 4 hlavní konkurenty, přičemž všichni představují taktéž česká zastoupení nadnárodních korporací Bosch, Hilti, Metabo a Narex. Mezi konkurenty zahradního vybavení lze dále zařadit i značky jako Husquarna či Gardena.

Všechny zmíněné konkurenční společnosti mají stejně jako Makita dlouholetou historii a velmi kvalitní výrobky, nicméně Makita nabízí i široké portfolio příslušenství pro pracovní činnosti, jako například odolné rádio, kávovar či hřejivou bundu.

Co se týče kvality zboží, tak všechny mají společné to, že ji česká zastoupení neovlivní, to je starost mateřských společností. Dceřiné společnosti mezi sebou tedy soutěží hlavně v poskytovaných službách a kvalitě servisu.

2. Odběratelé/zákazníci – Jak již bylo zmíněno, Makita působí pouze na trhu B2B, tudíž má méně zákazníků o relativně malé frekvenci odběru než na trhu B2C. Tito zákazníci však nakupují v mnohem větším rozsahu – běžně i několik palet zboží, v případě větší objednávky i „celý kamion“.

Díky celosvětové politice Makity, kdy zastoupení dané země může dodávat zboží právě pouze tuzemským zákazníkům, nehrozí, že by se čeští (businessoví) zákazníci rozhodli pro zahraničního dodavatele, protože například polské ani slovenské zastoupení nesmí dodávat zboží značky Makita do České republiky.

3. Nová konkurence – Na trhu B2B nemůže pro Makitu vzniknou konkurence v podobě dalšího zastoupení, to by mateřská společnost nedovolila. Nicméně koncoví zákazníci si

mohou objednávat zboží ze zahraničí, například z německého Amazonu, kterému dodává německá Makita, a tím ubírat prodej českému zastoupení.

Dalším možným konkurentem se můžou stát nekvalitní výrobky neznámých značek prodávaných především v supermarketech bez vyškoleného personálu, které jsou levnější než zboží Makita.

4. Substituty – Výrobky značky Makita nemají žádné substituty. Jedinými substituty je zboží konkurence. Vyvrtat díru do zdi či posekat trávník se bez vhodného náčiní jednoduše udělat nedá.

5. Dodavatelé – Jediným dodavatelem Makity je její mateřská společnost Makita Corporation, což je nejlepší a nejspolehlivější dodavatelský model, neboť jí logicky záleží na prosperitě dceřiné entity. V případě potřeby slouží jako dodavatelé i sesterské společnosti, například při nedostatku, či přebytku nějakého konkrétního zboží. Transport ze sousedních zemí je přece jen mnohem rychlejší než doručení z Asie. Doba dodávky a zdražující se doprava je zřejmě jedinou nevýhodou mateřské společnosti jako dodavatele.

2.2.2 McKinseyho model 7S

Tato analýza se dělí na tvrdé a měkké faktory.

TVRDÉ FAKTORY:

1. Strategie – Strategie českého zastoupení je do velké míry ovlivněna mateřskou společností, která určuje hlavní strategii. Společnost Makita má za cíl dobře reprezentovat svou mateřskou společnost a podporovat prodej jejich výrobků. Zastoupení Makity v České republice nemá možnost expandovat do zahraničí, aby nekonkurovalo sesterským společnostem. Jejich strategie se soustředí na dominanci na trhu nářadí a zahradní techniky v České republice, což umožňuje jejich světově uznávané renomé a kvalita výrobků, podložená několika oceněními kvality (např. ISO9002) a více než stoletou historií.

Dalším cílem strategie je poskytnout vysokou úroveň služeb a podpory pro B2B zákazníky, kteří očekávají technickou podporu a individuální přístup při nákupu velkého množství výrobků. Tato strategie také umožňuje českému zastoupení Makity efektivněji řídit distribuci svých výrobků, zlepšit procesy logistiky a minimalizovat náklady na skladování. Spolupráce s kvalifikovanými prodejci umožňuje zákazníkům snadnější a efektivnější výběr produktů, protože prodejci jsou proškolení a odborně připravení na poskytování přesných informací o výrobcích a jejich vlastnostech. Tato strategie pomáhá

zajišťovat spokojenost a loajalitu zákazníků, což je klíčové pro udržení přední pozice na trhu a růst podnikání v dlouhodobém horizontu.

Výrobky společnosti Makita jsou vyráběny v několika zemích, včetně Brazílie, Číny, Japonska, Mexika, Rumunska, Spojeného království, Německa, Spojených arabských emirátů, Thajska a Spojených států amerických. Tento rozsáhlý výrobní řetězec může být nevýhodou, zejména v Evropě, kde má společnost pouze tři továrny. Celosvětový nárůst cen dopravy ovlivnil i Makitu, což se projevilo nárůstem ceny za kontejnerovou přepravu zboží z Asie o několik desítek procent. Dalším problémem je plánování dodávek s velkým předstihem a zajištění dostatečného množství zboží na skladě, aby nedocházelo k nedostatkům nebo zbytečnému zabírání místa ve skladu, což se může projevit zvýšením nákladů na skladování.

2. Struktura – Jak již bylo zmíněno, společnost kromě sídla v Brně má i showroom v Praze. Společnost je vlastněna z 10 % mateřskou společností sídlící v Japonsku. Zbylá část patří rakouské sesterské společnosti se sídlem ve Vídni. (Tato struktura byla detailněji popsána výše v kapitole 2.1.3.).

3. Systémy – Pro plánování podnikových zdrojů Makita využívá aplikaci Kelsql od společnosti Keloc CS, s.r.o. Hlavní funkcí tohoto systému je vyhodnocování aktuální situace skladových zásob. Vedlejšími funkcionalitami tohoto programu jsou archivace smluv (a jiných důležitých dokumentů a objednávek), monitoring nákupní historie zákazníků, účetní evidence, elektronické bankovnictví a kniha jízd. Výhodou tohoto softwaru je dále to, že nepůsobí pouze interně – jeho rozhraní umožňuje totiž i zadání objednávek samotnými zákazníky Makita. Nástroj lze tedy hodnotit nepochybně jako šikovný a vhodný, a to zejména s ohledem na možnost vzájemného provázání širokého množství modulů (které však jde používat i samostatně). Užitečnost spočívá taktéž v schopnosti ad hoc konfigurace, díky které lze jednoduše reflektovat individuální potřeby společnosti.

Jak již bylo zmíněno, e-shop společnost neprovozuje, protože figuruje pouze na trhu B2B.

<u>MĚKKÉ FAKTORY:</u>

4. Styl řízení – Ve společnosti Makita funguje centralizovaný způsob řízení. Manažerské a rozhodovací pravomoci jsou soustřeďovány do rukou vrcholového vedení, tzn.

vedoucího prodeje, vedoucího skladu, finančního vedoucí, a samozřejmě jednatele, který má rozhodující slovo a určuje klíčové strategické směrování společnosti.

S cca 50 zaměstnanci patří společnost mezi středně velké podnikatelské subjekty. Pro tuto velikost lze centralizovaný systém považovat za vhodnou volbu, neboť umožňuje jasnou koordinaci a organizovanost mezi pracovišti a zaměstnanci. Nevýhodou může být přetížení vedení, protože vykonává všechna finálních rozhodnutí. Nicméně i kvůli tomu, že společnost neprovádí žádný výzkum či výrobu, je možné konstatovat, že pro daný business model lze zvolený způsob managementu shledávat jako ten správný.

5. Spolupracovníci – Jak již bylo zmíněno, k 31. březnu 2022 společnost zaměstnávala 61 pracovníků. Z toho největší zastoupení tvoří skladníci. S ohledem na B2B fungování, má společnost spíše méně objednávek, ale zato větší hodnoty (tudíž ani účetní oddělení nemusí být velké). Vedle spolehlivého skladového personálu je tedy pro společnost klíčové zejména oddělení prodeje. Území ČR má společnost rozdělenou do 6 částí (některé menší kraje jsou spojeny do větších celků). V každém takovém území je zaměstnán minimálně jeden obchodního zástupce, který má danou oblast na starost. Jeho úkolem však není pouze udržení a péče o aktuální zákazníky, ale i expanze. Efektivní motivace obchodních zástupců je zajištěna systémem odměňování v podobě štědrých provizí.

Ve společnosti Makita tvoří nejpočetnější skupinu zaměstnanců skladníci (tvoří cca 30 % zaměstnanců), dále zaměstnanci servisu (cca 20 % zaměstnanců) a obchodní zástupci (cca 11 % zaměstnanců). Skladníci se starají o správné a efektivní skladování zboží, jeho expedici a příjem, což je pro společnost zásadní vzhledem k vysokému objemu produktů, které nabízí. Zaměstnanci servisu se zabývají opravou a údržbou těchto nástrojů, aby zůstaly v dobrém stavu a mohly být úspěšně používány.

Vzhledem k trvale velmi nízké nezaměstnanosti v ČR je pro společnost velmi těžké najít kvalifikované pracovníky na tyto pozice a udržet si je. Proto společnost investuje do svých zaměstnanců a snaží se jim nabídnout atraktivní benefity, aby se stali dlouhodobými a spokojenými členy týmu.

6. Schopnosti – Požadavky na vzdělání u konkrétních pozic odpovídají zavedeným vzorcům na relevantním trhu a nároky Makita v tomto ohledu nejsou nijak extenzivní.

Zaměstnanci skladu proto nemusí disponovat žádným vzdělaním. Není nutné ani maturitní vysvědčení. Jedinou podmínkou je bezúhonnost. Výkonnost skladníků je

určována zavedenými normami, které mj. například definují, kolik zboží má být za den vyexpedováno. Zaměstnanci servisu musí mít učňovské vzdělání a být manuálně zruční. U ostatních pracovníků – jako účetní či obchodní zástupce – je vyžadováno alespoň ukončené středoškolské vzdělání s maturitou. Jak již bylo zmíněno, fokus společnosti Makita je kladen na prodej. Největší pozornost je proto věnována výběru kvalitních a loajálních obchodních zástupců. Vedle předešlých zkušeností na podobných pozicích a určitého drivu a proaktivního a reprezentativního vystupování je u této role potřebná zejména schopnost vyjednávat.

7. Sdílené hodnoty – Díky japonskému původu značky se firma snaží dostát hodnotám typickým pro tuto zemi, a to zejména přesnosti, férovosti, kvalitě svých výrobků a dodržení časových deadlinů.

V současné době nelze jinak než klást důraz na obecnou udržitelnost. Společnost je proto šetrná k životnímu prostředí, třídí odpad a cíleně omezuje používání plastových tašek a plastových výplní krabic v přepravě. Díky absenci polotvarů nedochází k žádnému plýtvání materiálu a/nebo zboží a vše se prodá (byť v doprodeji je to bez zisku).

2.3 Analýza vnějšího prostředí

K analýze externího prostředí se využila PESTLE analýza.

2.3.1 PESTLE analýza

Politické faktory – Společnost Makita podniká v České republice a podléhá tedy tuzemskému právnímu řádu, jenž je silně ovlivněn legislativou EU. Tato může být místy náročnější na monitoring. Protože však podnikání Makita nepodléhá žádným speciálním zákonům či regulacím, lze tento aspekt fungování Makity považovat za relativně přímočarý.

Česká republika taktéž patří k velmi bezpečným a stabilním zemím světa. I tento fakt hraje společnosti „do karet“ a nehrozí z tohoto pohledu pro ni žádné riziko. Ale je nutné mít na paměti, že současná válka na Ukrajině není od ČR daleko.

Ekonomické faktory – Mezi současné negativní faktory ovlivňující podnikání Makity lze rozhodně zařadit vysokou inflaci, která může vést ke snížení kupní síly peněz a potencionálnímu menšímu zájmu odběratelů, a slabému kurzu koruny, který je nevýhodný pro importéry.

Jako pozitivní faktor je možné považovat nízkou nezaměstnanost v České republice, nicméně pro společnost je to spíše komplikace, protože má problém najít dostatek kvalitních zaměstnanců.

Sociální faktory – Obyvatelstvo v Česku stárne a posouvá se i věk odchodu do důchodu, což s již zmíněnou nízkou nezaměstnaností nepředstavuje pro Makitu nejideálnější konstelaci. S ohledem na fyzickou náročnost – u skladníků a taktéž i určitému nepohodlí, v podobě konstantního cestování a nepravidelného režimu – u obchodních zástupců, jsou dvě nejvíce klíčové pozice společnosti atraktivní spíše pro mladší uchazeče.

Technologické faktory – Technologie jsou fenoménem dnešní doby a asi žádná úspěšná firma se bez nich neobejde. Jsou to ostatně právě technologie, které velmi často vytvářejí konkurenční výhodu. Z tohoto hlediska lze u Makity shledávat jisté nedostatky, a to zejména ve skladu, konkrétněji u výdeje objednávek, které by mohly být lépe a efektivněji organizovány. Doba výdeje zásilek by se měla zkrátit a chyby při odesílání zásilek snížit na co nejmenší možnou hodnotu.

Legislativní faktory – Jak již bylo uvedeno výše, relevantní právní normy pro společnost jsou z velké míry ovlivněny regulacemi EU. Tato se projevuje zejména v oblasti zaměstnanecké (bezpečnost práce, nároky na dovolenou, antidiskriminační normy), korporátní (whistleblowing, evidence skutečného majitele, antimonopolní pravidla) či dovozu vlastních výrobků (náležitosti označování produktů či doprovodné dokumentace, jako např. manuály). V žádném z těchto okruhů se však Makita nedostává do neobvyklého režimu a úsilí dostát obecné právní compliance tedy není oproti průměru na relevantním trhu nijak nestandardní.

V současné době hodně řešená energetická krize bude zajisté mít vliv na podnikání společnosti, nicméně, jelikož se nejedná o výrobní společnost, na příspěvky od státu s největší pravděpodobností nebude mít nárok.

Ekologické faktory – Jelikož společnost není výrobní, nijak zvlášť neznečišťuje životní prostředí. Ale i kvůli zmíněné energetické krizi, by bylo vhodné uvažovat o fotovoltaice a například na střechu skladu umístit solární panely. Tím by společnost nejen ušetřila, ale i byla ekologičtější. Dále by bylo doporučeníhodné se zaměřit na ještě větší snížení používání plastu – konkrétně plastových tašek a plastových výplní krabic.

2.4 Analýza vybraných finančních ukazatelů

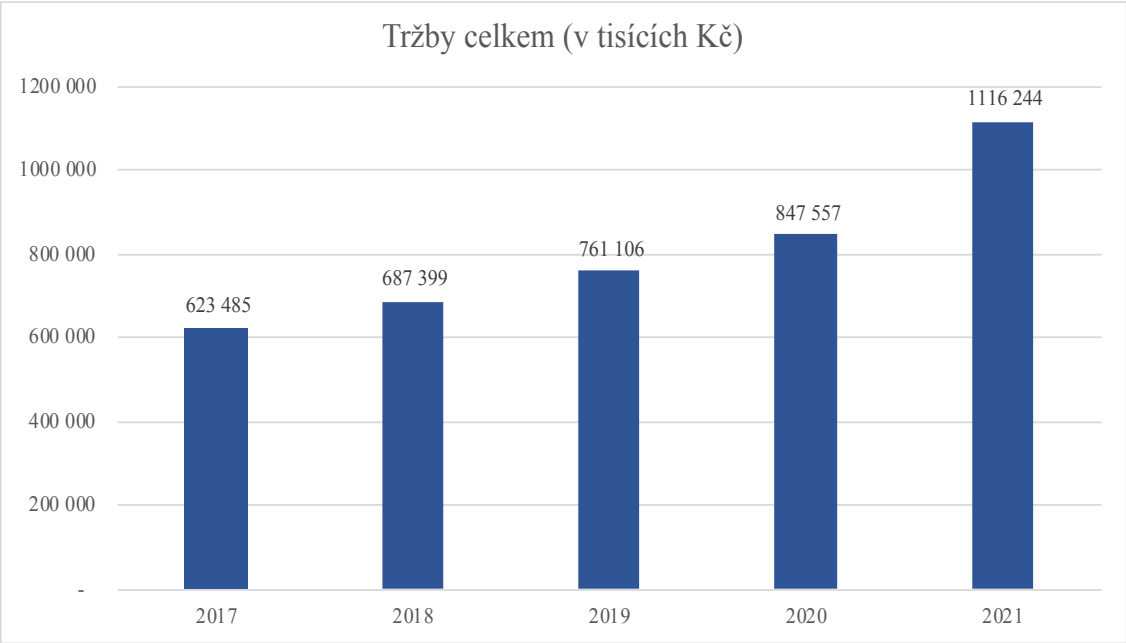
V této části práce budou na společnost Makita aplikovány vybrané finanční ukazatele, které byly definovány v kapitole 1.5 teoretické části této diplomové práce. Analýza bude pokrývat období let 2017 až 2021. Finanční rok společnosti je totiž od 1. 4. do 31. 3.

V následující tabulce jsou uvedeny hlavní části rozvahy a výkazu zisku a ztrát, se kterými se pracovalo při vytváření analýz. Jedná se zejména o prvky aktiv a pasiv, tržeb a zisků.

AKTIVA (v tisících Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
AKTIVA CELKEM	452 358	495 697	550 008	537 747	644 356
Stála aktiva	5 070	4 895	6 529	6 470	5 962
Oběžná aktiva	446 620	490 802	543 479	530 389	637 523
Časové rozlišení aktiv	668	-	-	888	871
PASIVA (v tisících Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
PASIVA CELKEM	452 358	495 697	550 008	537 747	644 356
Vlastní kapitál	401 058	407 883	412 508	394 244	422 346
Cizí zdroje	51 300	87 814	137 500	142 618	221 275
Časové rozlišení pasiv	-	-	-	885	735
VZZ (v tisících Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 038	2 088	1 848	2 089	2 279
Tržby za prodej zboží	621 447	685 311	759 258	845 468	1 113 965
Tržby celkem	623 485	687 399	761 106	847 557	1 116 244
Výkonová spotřeba	516 015	567 002	630 377	731 534	958 360
Zisky (v tisících Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
EBT	74 420	83 012	88 839	67 297	101 099
EBIT	74 893	83 415	89 995	70 133	101 848
EAT	60 230	67 055	71 680	53 416	81 752

Tabulka 2 – Vybrané finanční ukazatelé (zdroj: vlastní zpracování)

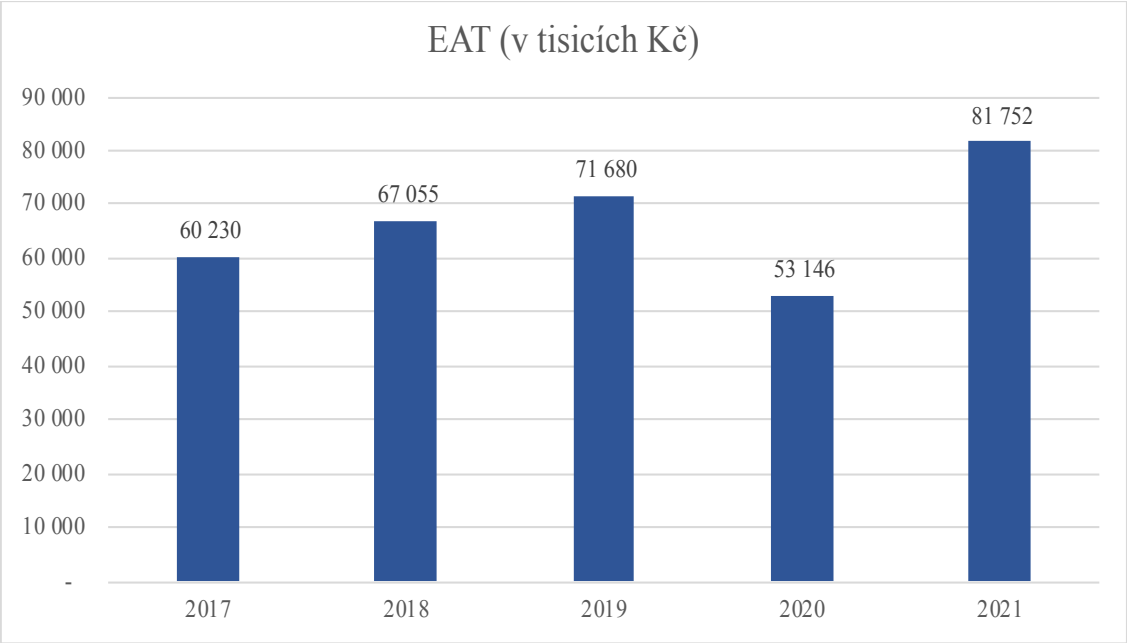
Z předešlé tabulky lze vypozorovat, že části rozvahy ale i zisků a ztrát měly růstovou tendenci v nižších jednotkách procent. Pokles v rozvaze a v ziscích nastal pouze mezi lety 2019 a 2020.



Graf 1 – Tržby celkem (zdroj: vlastní zpracování)

Dle zobrazených dat v grafu lze pozorovat průběžný nárůst tržeb firmy v průběhu let 2017 až 2021. V roce 2017 dosáhly tržby hodnoty 623 485 000 Kč a v roce 2021 dosáhly hodnoty 1 116 244 000 Kč, což představuje nárůst o více než 79 % za celé sledované období. Procentuální nárůst tržeb byl nejvyšší v roce 2021, kdy se tržby zvýšily o více než 31 % ve srovnání s předchozím rokem. Z toho lze usoudit, že firma se v průběhu let rozvíjí a zdá se, že má pozitivní výhled do budoucna.

K onomu nestandardnímu „divokému“ nárůstu tržeb na konci analyzovaného úseku přispělo i covidové období. Občané izolovaní ve svých domovech, chatách a chalupách byli v dané době fakticky „donuceni“ k domácímu kutilství a práci o zahradu. Poptávka (nejen) po výrobcích Makita tedy značně stoupla, přičemž tento fakt byl umocněn i díky tomu, že hobby-markety a jim podobné provozovny nebyly natolik dotčené vládními nařízení omezujícími prodej.



Graf 2 – EAT (zdroj: vlastní zpracování)

Zmíněné tržby měly tedy pravidelnou růstovou tendenci, což platilo taktéž ve výsledcích hospodaření v příslušných letech. K poklesu došlo až v prvním pandemickém roce 2020, kdy zisk klesl téměř o 20 000 000 Kč. Hlavní příčinou byla zvýšená cena dopravy. Společnost většinu zboží dováží přímo z Japonska a cena za kontejner se dostala až na svůj 4násobek. Dalším negativním faktorem bylo zpomalení výroby mateřské společnosti, což vedlo k nedostatku některých produktů. Makita byla proto nucena kupovat dražší zboží od sesterských společností, aby pokryla poptávku.

Nicméně v roce 2021 se zisky opět zvýšily, a to skoro o 30 000 000 Kč. V celkovém měřítku lze tedy konstatovat, že společnost během zkoumaného období dosahovala vysokých a stabilních zisků v řádech vyšších desítek milionů Kč.

Otázkou ovšem je, jak společnost ovlivnil (resp. jak jeho dopady teprve ovlivní) rok 2022, kdy začala válka na Ukrajině. Byť společnost není výrobní a vyšší cena elektřiny by ji neměla natolik zasáhnout, je velice pravděpodobné, že i tak tento faktor společně s vysokou inflací, byť nepřímo, na společnost působit bude.

2.4.1 Analýza rentability

Cílem ukazatelů rentability je zhodnotit, jestli a do jaké míry byla zkoumaná společnost schopna dosáhnout zisků dle vynaložených prostředků. Během této analýzy bude zkoumáno pět ukazatelů rentability.

	2017	2018	2019	2020	2021
ROS	12 %	12 %	12 %	8 %	9 %
ROA	17 %	17 %	16 %	13 %	16 %
ROE	15 %	16 %	17 %	14 %	19 %
ROI	13 %	14 %	13 %	10 %	13 %
ROCE	17 %	17 %	17 %	13 %	16 %

Tabulka 3 – Ukazatelé rentability (zdroj: vlastní zpracování)

ROS (Rentabilita tržeb) – Výsledky tohoto ukazatele ukazují, že společnost měla stálý ziskový potenciál s ROS kolem 12 % v letech 2017–2019. Nestandardní propad nastal v roce 2020 a 2021, kdy došlo k poklesu na 8 % resp. 9 %. Průměrně se však ukazatel v rámci zkoumaného období pohybuje okolo 10 %, což znamená, že na jednu korunu tržeb připadlo 0,10 Kč hrubého zisku. Tyto výsledky lze hodnotit jako uspokojivé.

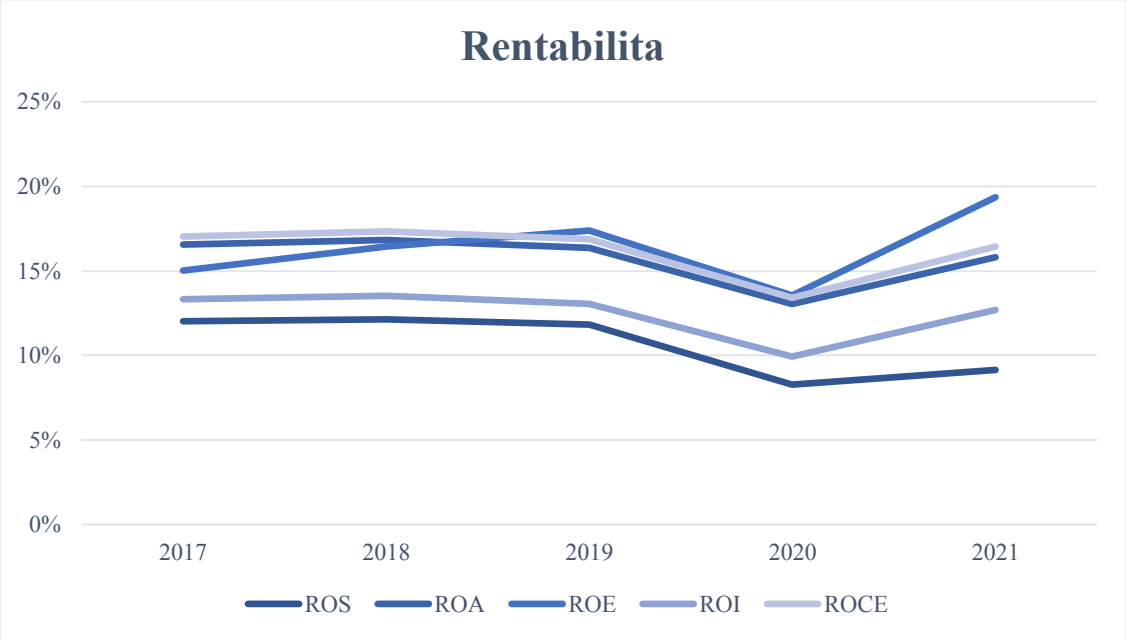
ROA (Rentabilita celkového kapitálu) – Celkové výsledky ukazují, že společnost má vysokou schopnost využívání svých aktiv k vytváření zisku. Hodnoty okolo 17 % v letech 2017–2018 byly v roce 2020 následovány mírným poklesem na 13 %. Tento stav však neměl dlouhého trvání, protože hned v roce následujícím došlo k navrácení na 16 %, tedy skoro na původní hodnotu. V roce 2021 tak na jednu korunu celkových aktiv připadalo 0,16 Kč hrubého zisku.

ROE (Rentabilita vlastního kapitálu) – Následující ukazatel dokazuje, že společnost má vysokou ziskovost v poměru k vlastnímu kapitálu. Obdobně jako u předchozích ukazatelů lze sledovat pokles v roce 2020.

ROI (Rentabilita investovaného kapitálu) – Tento ukazatel vykazoval dvouciferné hodnoty v rozmezí mezi 10 % a 14 %. ROI porovnává zisk s použitými zdroji pro jeho dosažení. Vyšší hodnota znamená lepší zhodnocení pro společnost. Celkový průměr ROI dosahuje solidních 12 %.

ROCE (Rentabilita úplatného kapitálu) – Ukazatel ROCE sledoval téměř stejný trend jako ukazatel ROA, a sice s identickými hodnotami v prvních třech zkoumaných letech. V roce 2020 došlo k mírnému poklesu, ale v následujícím roce se hodnoty začaly vracet k úrovním z prvních tří let.

V následujícím grafu je patrné, že všechny ukazatele rentability zaznamenaly podobný vývoj během zkoumaného období. V prvních třech letech, tj. v letech 2017–2019, byly hodnoty ukazatelů téměř neměnné, kromě ukazatele ROE. V roce 2020, tedy v době pandemie Covid-19, došlo u všech ukazatelů k mírnému poklesu. Nicméně v roce 2021 se všechny ukazatele vrátily na úroveň před pandemií nebo dokonce vykázaly lepší výsledky.



Graf 3 – Ukazatelé rentability (zdroj: vlastní zpracování)

2.4.2 Analýza likvidity

Tato kapitola bude věnována ukazatelům likvidity, díky nimž lze analyzovat, zdali je společnost schopna včas splatit své platební závazky. Zkoumány jsou tři druhy likvidity – okamžitá, pohotová a běžná.

	2017	2018	2019	2020	2021
Okamžitá likvidita	5,9	3,3	2,3	1,8	1,3
Pohotová likvidita	7,1	4,3	2,9	2,4	1,8
Běžná likvidita	11,4	6,8	4,5	4,1	3,2

Tabulka 4 – Ukazatelé likvidity (zdroj: vlastní zpracování)

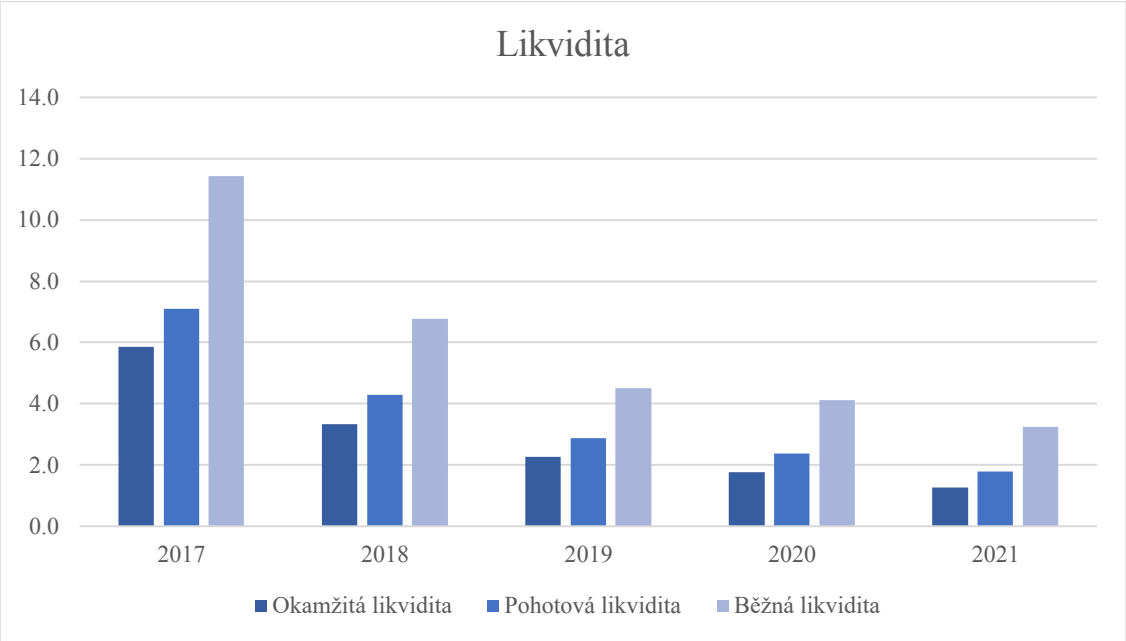
Okamžitá likvidita – Během zkoumaného období měla okamžitá likvidita trvalou sestupnou tendenci. Z počáteční hodnoty 5,9 v roce 2017 klesla až na úroveň 1,3 v roce 2021. Pokud by tento trend pokračoval, tak společnosti začne hrozit, že nebude schopna včas splácet své závazky. Okamžitá likvidita se však obvykle pohybuje v rozmezí 0,5 až 1,5, přičemž hodnota vyšší než 1 naznačuje, že společnost má dostatek hotovosti k pokrytí

svých krátkodobých závazků. Nejnižší hodnota 1,3 z „finálního“ roku 2021 tak nepředstavuje žádnou katastrofu a pokud nedojde v následujících letech k dalšímu poklesu, lze výsledky i tohoto ukazatele hodnotit jako přijatelné.

Pohotová likvidita – Z tabulky výše vyplývá, že i pohotová likvidita společnosti v analyzované periodě postupně klesala. V roce 2017 byla hodnota tohoto ukazatele 7,1 a v roce 2021 se dostala až na 1,8. Obecně se doporučuje, aby hodnota pohotové likvidity byla minimálně 1, což naznačuje, že společnost má dostatek hotovosti a likvidních aktiv k tomu, aby mohla splatit své krátkodobé závazky v případě potřeby.

Běžná likvidita – Ve zkoumaném období se taktéž snižovala běžná likvidita společnosti. Pokles této likvidity indikuje, že společnost disponuje méně aktivy, která by mohla využít k úhradě svých závazků v případě potřeby. Obecně se doporučuje, aby hodnota běžné likvidity byla minimálně 2, což bylo splněno ve všech analyzovaných letech. Zjištěné hodnoty tedy dokazují, že společnost má dostatek aktiv k tomu, aby mohla v průměru splatit své krátkodobé závazky v průběhu 2 let.

V této pasáži byly zkoumány ukazatele likvidity společnosti. Naměřené hodnoty všech tří druhů likvidity byly vysoko nad doporučenými hodnotami. Tento fakt značí, že společnost má dostatek finančních prostředků k uhrazení svých závazků. Nicméně vysoké hodnoty likvidity mohou znamenat neefektivní nakládání s kapitálem a mohou být pro vlastníky negativní. Tuto vlastnost však ocení věřitelé, jelikož díky ní je možné od společnosti očekávat vysokou pravděpodobnost plnění smluvních závazků (11, s. 57–58). Díky typu podnikání společnosti, kde se většina aktiv skládá ze zboží na skladě, jsou vysoké hodnoty likvidity očekávatelné. Na grafu je pozorovatelný pravidelně klesající trend všech druhů likvidit.



Graf 4 – Ukazatelé likvidity (zdroj: vlastní zpracování)

2.4.3 Analýza zadluženosti

Analýza zadluženosti slouží k určení, v jakém poměru, resp. z kolika procent společnost využívá cizí zdroje k financování svých aktiv. Je důležité mít na paměti, že téměř nulová zadluženost je běžně nereálná a každá společnost má jiné potřeby a možnosti ohledně cizího a vlastního financování. Neexistuje totiž žádný „správný“ poměr mezi těmito zdroji financování, vše závisí na konkrétní firmě, prostředí, typu podnikání, aktuální ekonomické situaci a mnoha dalších faktorech.

	2017	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost	11 %	18 %	25 %	27 %	34 %
Koeficient samofinancování	89 %	82 %	75 %	73 %	66 %
Ukazatel úrokového krytí	158	207	78	25	136

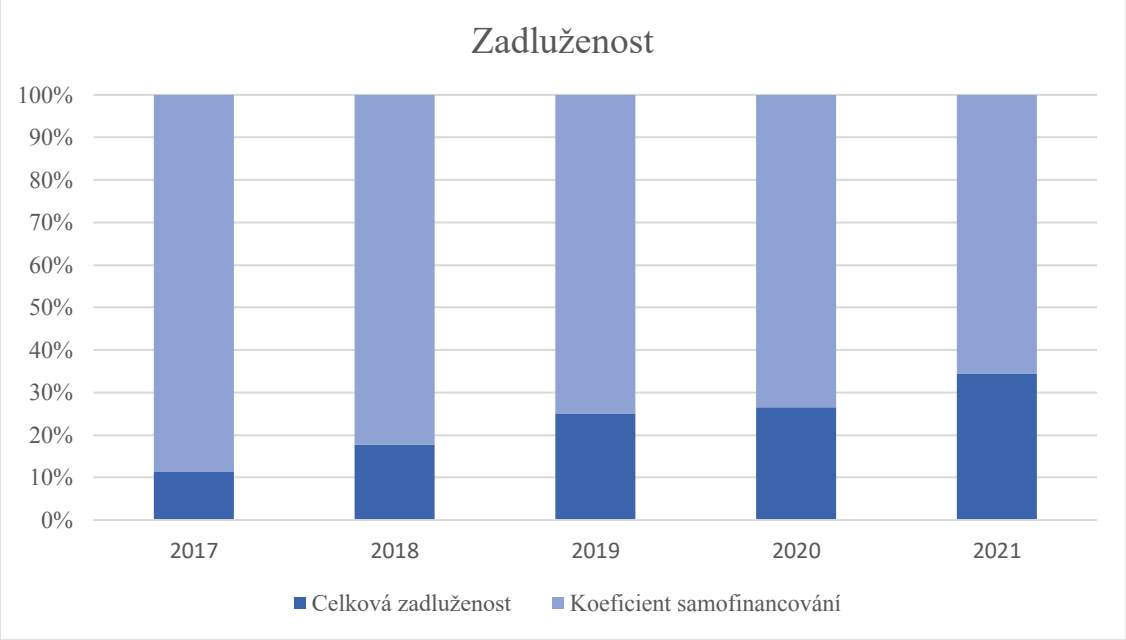
Tabulka 5 – Ukazatelé zadluženost (zdroj: vlastní zpracování)

Celková zadluženost – Za posledních pět let došlo k postupnému nárůstu celkové zadluženosti společnosti, která dosáhla v roce 2021 hodnoty 34 %. I když hodnoty pod 20 % jsou běžně považovány za velmi solidní, i zadluženost v posledním roce zkoumaného období je stále akceptovatelná. Hodnoty vyšší než 50 % by již mohly být shledávány za alarmující. Předpokládá se, že nárůst zadluženosti souvisí s plánovaným přesunem do nových a větších prostor, který společnost plánuje realizovat v roce 2023. Již od roku 2020 se na tento přesun finančně připravuje formou placení různých záloh.

Koeficient samofinancování – Má přesně opačný trend než celková zadluženost, což je logické. Součet těchto dvou hodnot by měl být vždy 100 %, neboť společně udávají, z

jakého procenta společnost financuje své aktivity vlastními zdroji. Z grafu je možné vyčíst poměr mezi cizím a vlastním financováním.

Ukazatel úrokového krytí – Zaznamenal proměnlivou tendenci a v roce 2018 dosáhl nejvyšší hodnoty – konkrétně 207. V roce 2020 došlo k výraznému propadu na 25, avšak v roce následujícím se zase zvýšil na 136. Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než náklady na úroky. Získané hodnoty naznačují, že společnost je schopna splácet všechny své úroky s velkou rezervou.



Graf 5 – Ukazatelé zadluženosti (zdroj: vlastní zpracování)

2.4.4 Analýza aktivity

Cílem analýzy aktivity je posoudit, jak efektivně společnost využívá své zdroje k vytváření tržeb a zisku a jak dobře řídí své zásoby a pohledávky. Tato analýza se zaměřuje na různé faktory, jako je obrat aktiv, obrat dlouhodobého majetku, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek či doba obratu závazků.

	2017	2018	2019	2020	2021
Obrat aktiv	1,4	1,4	1,4	1,6	1,7
Obrat dlouhodobého majetku	123,0	140,4	116,6	131,0	187,2
Doba obratu zásob	98	94	93	96	92
Doba obratu pohledávek	25	33	29	27	23
Doba obratu závazků	13	28	48	45	52

Tabulka 6 – Ukazatelé aktivity ve dnech (zdroj: vlastní zpracování)

Obrat aktiv – Během analyzovaného období se držel hodnot mezi 1,4 a 1,7, což je velmi konstantní trend. Čím větší hodnota, tím lépe, protože nízká hodnota by znamenala neefektivní využití majetku. Obrat aktiv má dosahovat alespoň hodnoty rovnající se 1. Společnost každý rok toto doporučení naplnila.

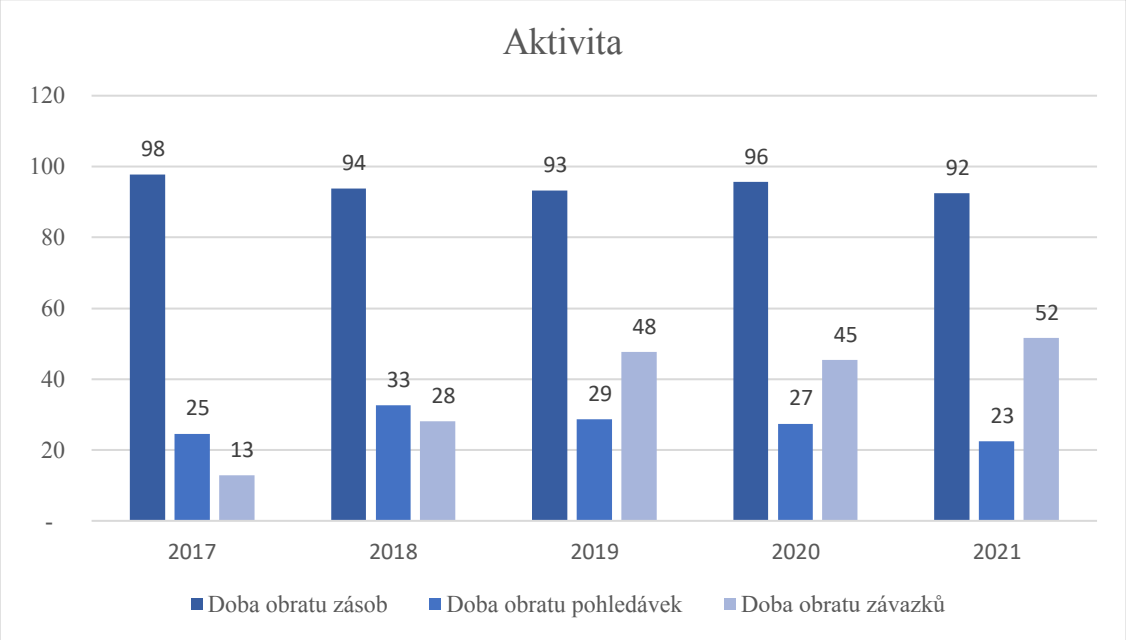
Obrat dlouhodobého majetku – Průměrná hodnota tohoto ukazatele byla během pěti analyzovaných let 139. Hodnoty jsou mnohonásobně vyšší než u obratu aktiv, protože ve jmenovateli se uvádí pouze dlouhodobý majetek. Většina aktiv společnosti tvoří oběžná aktiva a zejména zásoby na skladě, takže zjištěné hodnoty jsou očekávatelné pro tento typ businessu.

Doba obratu zásob – Tato hodnota byla velmi konstantní během pěti let, a sice mezi 92 a 98 dny. To znamená, že společnost dokáže dobře předvídat poptávku a udržet zboží na skladě maximálně tři měsíce. Zboží společnosti Makita nepodléhá žádným předpisům ohledně doby trvanlivosti atp,, takže jedinou nevýhodou při delší době obratu zásob je fakt, že tato zabírá místo ve skladu.

Doba obratu pohledávek – Průměrná doba pohledávek dosahovala 27 dní, tedy standardní úrovně. Zákazníci společnosti jsou ve většině případů spolehliví a platí faktury včas.

Doba obratu závazků – Tato hodnota se postupně zvyšovala z 13 dnů v roce 2017 na 52 dnů v roce 2021. Je raritní, aby doba obratu závazků byla tak nízká jako 13 dnů. Hodnoty by měly být alespoň stejně vysoké jako doba obratu pohledávek, což platí od roku 2019 do roku 2021.

Následující graf zobrazuje vývoj doby obratu zásob, pohledávek a závazků. Z grafu lze vyčíst, že doba obratu zásob byla nejstabilnější a pohybovala se kolem tří měsíců. Doba obratu pohledávek vykazovala větší výkyvy, ale nic dramatického – průměrně dosahovala délky jednoho měsíc, konkrétně 27 dní. Naopak doba obratu závazků měla růstovou tendenci.



Graf 6 – Ukazatelé aktivity ve dnech (zdroj: vlastní zpracování)

2.5 Shrnutí finanční analýzy

Společnost Makita dokázala během zkoumaného období 2017–2021 téměř zdvojnásobit své tržby. V roce 2017 činily její tržby 623 485 000 Kč a v roce 2021 již dosáhly hodnoty 1 116 244 000 Kč. Každý rok se jí dařilo zvyšovat tržby v průměru o 10 %. V roce 2021 však došlo k mimořádnému skoku, kdy tržby oproti minulému roku narostly o zhruba 30 %, čímž dokonce překonala hranici 1 000 000 000 Kč ročního obratu. Tohoto milníku tak bylo dosaženo po 26 letech působení na českém trhu.

Výsledek hospodaření po zdanění za sledované období byl zisk ve výši 334 133 000 Kč. Zisk měl růstovou tendenci s výjimkou poklesu v roce 2020 způsobeného počátkem pandemie Covid-19 a tím i zvýšenými náklady zejména za dopravu.

Všechny ukazatele rentability vykazovaly nadprůměrné hodnoty v každém zkoumaném roce. Společnost dosahovala dvouciferné rentability mezi 10 % a 20 % téměř ve všech ukazatelích. Jejich vývoj byl téměř totožný. Po stabilní hodnotách prvních tří let nastal

covidový pokles, který však v posledním roce 2021 byl nejen srovnán, ale dokonce i kompenzován hodnotami přesahujícími první tři zkoumané roky.

Ukazatele likvidity vykazovaly vyšší hodnoty než ty doporučené, ale postupem času se snižovaly a v posledním zkoumaném roce se jim už velmi blížily. Vyšší hodnoty ukazatelů likvidity obvykle signalizují, že společnost je schopna včas splácet své závazky, což zvyšuje důvěru věřitelů a může přinést lepší podmínky pro získání například úvěru. Nicméně, vysoké hodnoty likvidity nemusí vždy znamenat efektivní řízení kapitálu, což může být považováno za negativum ze strany managementu. Je důležité mít na paměti, že pro různé druhy podnikání mohou být optimální různé hodnoty likvidity. Například v případě společnosti Makita mohou být vyšší hodnoty likvidity očekávatelné díky velkému množství finančních prostředků uložených v zásobách na skladě.

Zadluženost společnosti se v analyzovaném období zvyšovala z nadprůměrné hodnoty 11 % až na průměrnou hodnotu 34 %, což znamená, že společnost je schopna financovat 66 % svých aktivit z vlastních zdrojů. Výsledek lze považovat za uspokojivý, a to i díky tomu, že společnost od roku 2020 začala vykazovat větší výdaje spojené s plánovaným přesunem do nových prostor, který se má realizovat v roce 2023.

Ukazatele aktivity jsou stejně jako předchozí zmíněné ukazatele na nadprůměrné úrovni. Doba obratu zásob se drží v průměru kolem 3 měsíců. Tato je s ohledem na neexistenci požadavků na minimální trvanlivost atp. tedy relativně krátká. Průměrná doba obratu pohledávek je necelý měsíc, z čehož lze vyvozovat serióznost většiny zákazníků společnosti. Doba obratu závazků je v posledních třech zkoumaných letech vyšší než doba obratu pohledávek, tedy tak, jak je doporučováno.

Díky provedené finanční analýze bylo možné dokázat, že společnost během zkoumaného období 2017–2021 vykázala nadstandardně stabilně rostoucí tržby. Dokonce v posledním zkoumaném roce společnost překonala metu 1 miliardy Kč ročního obratu. Dále bylo zjištěno, že společnost je zisková, kdy během každého zkoumaného roku obdržela zisk ve výši vyšších desítek milionů Kč. (Celkově to bylo přes 330 milionů Kč.) V neposlední řadě je nutné zmínit, že společnost vykazuje dobrou a stabilní rentabilitu, velkou likviditu, malou až průměrnou zadluženost a v poslední řadě taktéž i velmi solidní výsledky analýzy aktivity, která jako předchozí ukazatele byla velmi konzistentní.

2.6 SWOT analýza

Silné stránky – Mezi nejsilnější stránky společnosti patří prodej výrobků celosvětově známého brandu, který byl založen před více než sto lety. Makita je tedy etablovaná značka. Díky dané historii a velké známosti má značka pověst kvalitních a bytelných výrobků. Díky všem těmto faktorům je nepochybné, že Makita je leaderem na trhu jak v České republice, tak i celosvětově.

O dlouholeté historii působení lze již hovořit i ve vztahu k českému trhu, během které byla vybudována široká síť autorizovaných dealerů.

Mateřská společnost je jediným dodavatelem společnosti, to znamená, že se jedná o nejspolehlivějšího dodavatele, který má stejnou snahu, aby se Vám v podnikání dařilo.

Společnost dosahuje skvělých a stabilních finančních výsledků z minulých let, včetně vysoké rentability, nízké zadluženosti, velké likvidity a dobré aktivity.

Slabé stránky – Není jich mnoho, lze mezi ně zařadit nízkou úroveň automatizace výdeje objednávek ve skladu. Proces je zastaralý a neefektivní. Využití automatizovaného systému pro výdej zásilek by zajisté snížilo počet případů, kdy zákazníkům dorazí špatné zboží.

Další nevýhodou může být fakt, že společnost momentálně funguje v nájemném vztahu se skladem a nevlastní skladové prostory.

Dalším problémem je nevýrazný marketing, který by měl vzhledem k působení na B2B trhu a cílové skupině zákazníků spíše zvyšovat povědomí o značce než sloužit jako prodejní nástroj.

Příležitosti – Hlavní příležitostí pro společnost je již zmíněná automatizace. Společnost se v brzké době bude přesouvat do větších prostor, protože zejména velikost aktuálního skladu není dostatečná. Nové prostory přesahující cca 10 000 m^2 prostor k implementaci automatizace nabízejí. Vedení společnosti proto uvažuje zejména o zautomatizování vydávání zásilek za účelem snížení zmetkovitosti a zrychlení procesu výdeje zboží. Tato změna by měla společnost udělat i odolnější vůči velké fluktuaci zaměstnanců, resp. a současné velmi nízké nezaměstnanosti v České republice – při správném zavedení nebude na skladě potřeba tolik stálých zaměstnanců. Tento systém by měl také ulehčit inventuru. Kvůli velkým rozdílům ve velikosti zboží Makita – nejmenší krabice aku šroubováku má rozměry 30x30x30cm, zatímco například sekačka nebo elektrocentrála dokonce 200x150x100cm, by se zřejmě nejednalo o plně automatizovaný sklad, jako je například

u koncernu Amazon a jejich Smart prostor. I s ohledem na značnou váhovou různorodost výrobků Makita je reálné uvažovat spíše o částečné automatizaci, a to zejména ve vztahu k menším a lehčím výrobkům. Konkrétní podobu by bylo vhodné nechat navrhnout nebo konzultovat s experty v této oblasti. Doporučeníhodné by jistě bylo i zjištění, zdali mateřská nebo jiná sesterská společnost již takový systém již nezavedla.

Další možné příležitosti závisí převážně na mateřské společnosti, neboť výlučně ta je odpovědná za vývoj a výrobku svých produktů. Obdobně je tomu i s expanzí, protože společnost Makita nemůže expandovat do zahraničí, jelikož by tak konkurovala sesterským společnostem. Cílem společnosti Makita spol. s r.o.je tedy výlučně ovládnout tuzemský trh.

Hrozby – Společnost by v budoucnu mohla být ohrožena vysokou inflací a s tím spojenou současnou stagnací ekonomiky, kdy lidé a společnosti budou více šetřit a omezovat tak zcela nákup jakýchkoli nových výrobků a služeb. Koncoví uživatelé se rovněž mohou rozhodnout pro levnější, avšak méně kvalitní alternativy od neetablovaných značek, většinou nabízených v supermarketech.

Během covidové krize rostla cena dopravních kontejnerů. Válka na Ukrajině naopak zase navýšila ceny pohonných hmot. Společnost je však zcela závislá na dovozu zboží ze zahraničí, převážně přímo z Japonska, a není v její moci toto nastavení nijak zásadně ovlivnit. Protože je velmi pravděpodobné, že cena dopravy klesat nebude, ba spíše naopak, je nezbytné, aby společnost hledala možnost úspor na jiných místech. Je proto více než doporučeníhodné, i s ohledem na trvající energetickou krizi, aby společnost reálně začala uvažovat o alternativních zdrojích energie, a to zejména v podobě solárních panelů na střeše nového skladu.

2.7 SWOT matice

Silné stránky • Silná značka se stoletou historií • Kvalitní výrobky • Leader na trhu • Nízká zadluženost • Stabilní finanční výsledky • Vysoký rentabilita • Spolehlivý dodavatel • Jediná možnost, jak si v ČR koupit oficiálně značku Makita	**Slabé stránky** • Malá automatizace a neefektivnost při výdeji objednávek • Nevlastnění budovy skladu a kanceláří • Nevýrazný marketing
Příležitosti • Zefektivnění a zrychlení výdeje objednávek (automatizace) • Snížit fluktuaci zaměstnanců • Zaměřit se na marketing • Ovládnout český trh	**Hrozby** • Energetická krize • Stagnace ekonomiky • Vysoká inflace • Vysoké ceny pohonných hmot → dražší doprava • Levné nekvalitní zboží ze supermarketu

Tabulka 7 – SWOT matice (zdroj: vlastní zpracování)

3 NÁVRH IMPLEMENTACE PROJEKTU BALANCED SCORECARD

Následující část diplomové práce se bude věnovat návrhu implementace konceptu Balanced Scorecard ve společnosti Makita. Tento návrh se bude opírat o poznatky, které byly definovány v teoretické části této práce a získány v praktické části.

Prvním krokem bude vytvoření organizačních předpokladů a časového harmonogramu pro implementaci konceptu BSC. Následovat bude vytvoření strategických cílů, měřítek a cílových hodnot pro každou ze čtyř perspektiv BSC. Dále budou navrženy konkrétní kroky, které by společnost měla podniknout, aby dosáhla zmíněných cílových hodnot.

Na závěr práce bude provedeno zhodnocení možných přínosů, ale také rizik, která mohou nastat během implementace tohoto konceptu.

3.1 Organizační předpoklady

Před zahájením tvorby konceptu BSC je vhodné stanovit dva důležité předpoklady:

- **Úroveň podniku** – To je místo, kde bude probíhat implementace. Může být vytvořena pro jednotlivá oddělení, divize nebo celou společnost, jak je tomu i v případě této diplomové práce, kde budou zakomponována všechna oddělení.
- **Projektový tým** – Je nezbytné vytvořit tým, který bude dohlížet na celý proces, stanovovat strategické cíle a dbát na jejich plnění. Tým by měl zahrnovat členy vedení společnosti, včetně jednatele a vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení – vedoucího prodeje, servisu, skladu, fakturace, nákupu a finančního manažera. K úspěšnému dokončení projektu by měli být tito členové týmu školeni externí společností, a to za účelem správného porozumění BSC a zajištění plynulé implementace. U ostatních zaměstnanců není obdobné školení nezbytné, je však třeba s implementací BSC byli alespoň obeznámeni.

3.1.1 Časový harmonogram implementace Balanced Scorecard

V následující tabulce je zachycen časový harmonogram jednotlivých fázích implementace BSC. V ideálním případě by celý proces včetně přípravy měl trvat 12–16 měsíců. (Šedá barva značí celkovou délku fáze, zelená jednotlivých kroků fáze).

Fáze projektu:	Měsíc															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Fáze přípravy (2–3 měsíce)																
Zformulování vize a strategických cílů																
Určení kritických faktorů úspěchu pro každou perspektivu BSC																
Identifikace překážek a problémů, které mohou ovlivnit úspěch implementace BSC																
Sestavení týmu pro implementaci BSC																
Vytvoření plánu implementace																
Fáze návrhu a vývoje (3–6 měsíců)																
Výběr softwaru nebo nástrojů pro sledování a reportování cílů																
Návrh a vytvoření jednotlivých měřítek a cílů pro každou perspektivu BSC																
Vytvoření systému sběru dat																
Stanovení způsobu hodnocení a zpracování dat																
Vypracování plánu komunikace a školení pro zaměstnance																
Fáze implementace (6–12 měsíců)																
Nasazení systému sběru dat a monitoring																
Sledování výkonnosti organizace a porovnání s cíli																
Vypracování akčních plánů k řešení problémů a zlepšení výkonnosti																
Zajištění zapojení zaměstnanců a jejich vzdělávání v oblasti BSC																
Pravidelné vyhodnocování výkonu a aktualizace cílů a strategií																
Časová rezerva																
Fáze udržování a zlepšování (kontinuální proces)																
Sledování výkonu a aktualizace cílů a strategií podle potřeby																
Průběžné zlepšování procesů a výkonnosti																
Zajištění, aby se BSC stala součástí každodenního řízení organizace																
Pravidelná kontrola a aktualizace harmonogramu implementace BSC																

Tabulka 8 – Časový harmonogram implementace BSC (zdroj: vlastní zpracování)

V první fázi, fázi přípravy, která obvykle trvá 2 až 3 měsíce, se organizace připravuje na implementaci BSC. V tomto úseku se zformuluje vize a strategické cíle organizace, určí se klíčové faktory úspěchu pro každou perspektivu BSC a identifikují se překážky, které mohou ovlivnit úspěch implementace BSC. Dále se vytvoří tým pro implementaci BSC a samotný plán implementace.

Druhá fáze, fáze návrhu a vývoje, většinou vyžaduje 3 až 6 měsíců. V této fázi se vybere software, resp. nástroje pro sledování a reportování stanovených cílů, navrhnou se

jednotlivé měřitelné cíle pro každou perspektivu BSC a vytvoří se pro ně systém sběru dat. Vypracuje se plán komunikace a školení pro zaměstnance.

Třetí fáze, fáze implementace, trvá zpravidla 6 až 12 měsíců. V této části se provádí nasazení systému sběru dat a monitoring požadovaných cílů a měřítek. Sleduje se výkonnost organizace a porovnává se s cíli. Vypracovávají se akční plány k řešení problémů a zlepšení výkonnosti. Je dále taktéž důležité zajistit zapojení zaměstnanců a jejich vzdělávání v oblasti BSC.

Poslední fáze, fáze udržování a zlepšování, je kontinuálním procesem. Zahrnuje sledování výkonu organizace a aktualizaci měřítek, cílů a strategií podle potřeby. Průběžně se zlepšují procesy a výkonnost a zajistí se, aby se BSC stala součástí každodenního řízení organizace. Pravidelně se provádí kontrola a aktualizace harmonogramu implementace BSC.

3.1.2 Náklady na implementaci Balanced Scorecard

Cena implementace BSC závisí na mnoha faktorech. Jsou jimi zejména velikost organizace, počet zaměstnanců, množství měřítek, které budou sledovány, a také zvolený softwaru a/nebo nástroje pro sběr a zpracování dat.

Existují různé ceny a podoby licencí pro odlišné nástroje pro implementaci BSC, Některé jsou dokonce zdarma. Například nástroj BSC Designer, který je jedním z nejpopulárnějších nástrojů pro implementaci BSC, nabízí licenci zdarma pro jednoho uživatele s omezeným počtem sledovaných měřítek. Pro více uživatelů a větší počet měřítek se však cena může pohybovat od 29 USD do 199 USD měsíčně.

Samotná implementace BSC také může být velice nákladná, a to v závislosti na rozsahu a délce procesu. Organizace mohou potřebovat zaplatit školení zaměstnanců, externí konzultanty či specialisty pro implementaci a správu systému BSC.

Celkové náklady na implementaci BSC se tak mohou pohybovat od rozmezí tisíc až stovek tisíc Kč (15).

Existuje mnoho firem, které nabízejí implementaci BSC pro společnosti. Nejznámější subjekty v této oblasti jsou:

1. Deloitte – Globální poradenská společnost, jež nabízí komplexní řešení pro implementaci BSC, včetně školení, konzultací a technické podpory.

2. PwC – Další významná poradenská společnost, která poskytuje širokou škálu služeb pro implementaci BSC, jejichž součástí je strategické plánování, měření výkonu a automatizace procesů.
3. IBM – Technologická společnost nabízející nástroje pro implementaci BSC, jako je například IBM Cognos Analytics, a také služby pro řízení výkonu a měření výsledků.
4. SAS Institute – Společnost specializující se na software pro analytiku a řízení výkonu s nástroji pro implementaci BSC. V jejím portfoliu jsou rovněž konzultační a školící služby.

3.2 Vize a strategie společnosti

Společnost Makita si klade za cíl úspěšně reprezentovat svou mateřskou společnost a podpořit prodej jejich výrobků. Její strategie se zaměřuje na dosažení dominantní pozice na trhu nářadí a zahradní techniky v České republice. Kromě toho, společnost Makita také usiluje o poskytování vysoké úrovně služeb a podpory pro své B2B zákazníky, kteří očekávají technickou podporu a individuální přístup při nákupu velkého množství výrobků.

3.3 Tvorba Balanced Scorecard

Pro úspěšné vytvoření BSC je důležité vycházet z již definovaných strategií a vizí podniku. Model BSC bude obsahovat čtyři perspektivy – finanční, zákaznickou, perspektivu interních procesů a učení a růstu. Každému strategickému cíli budou přiřazena měřítka, cílové hodnoty a strategické akce, které pomáhají dosáhnout těchto cílů. Postup při tvorbě BSC je následující: Určení a konkretizace strategických cílů v každé perspektivě BSC, výběr vhodných měřítek pro sledování plnění strategických cílů, stanovení cílových hodnot, kterých společnost chce dosáhnout a propojení strategických cílů ve strategické mapě. Správný výběr měřítek a cílových hodnot je důležitý, aby se zajistila úspěšná implementace konceptu BSC. Cílové hodnoty jsou určeny na základě odhadu a porovnání předchozích a současných hodnot měřítek.

3.3.1 Finanční perspektiva

V oblasti finanční perspektivy BSC byly pro dosažení strategických cílů zvoleny následující kritéria a cílové hodnoty.

Strategický cíl	Měřítko	Hodnota z roku 2021	Cílová hodnota 2022	Cílová hodnota 2023	Frekvence měření
Růst tržeb	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 116 244 000 Kč	+ ≥ 5 %	+ ≥ 5 %	ročně
Růst VH	EAT	81 750 000 Kč	+ ≥ 5 %	+ ≥ 5 %	ročně
Snížení zadluženosti	Celková zadluženost	34%	31%	28%	ročně

Tabulka 9 - Finanční perspektiva BSC (zdroj: vlastní zpracování)

Růst tržeb – V rámci celého analyzovaného období společnost Makita dokázala téměř zdvojnásobit své roční tržby. Co se týče růstu po jednotlivých letech, tak se většinou jednalo o navýšení okolo 10 %. V posledním zkoumaném roce společnost navýšila tržby dokonce o téměř 30 %. Vzhledem k současné ekonomické a politické situaci (zejména vysoká inflace, vyšší ceny energií a dopravy, válka na Ukrajině) je nereálné takový růst (tzn. 30 %) zopakovat. Proto byla zvolena pravděpodobnější cílová hodnota, a sice 5 % jak pro rok 2022, tak i 2023. (Vždy se jedná o navýšení vůči předchozímu roku.) V roce 2022 by tedy tržby měly dosáhnout alespoň 1 172 000 000 Kč a v roce 2023 minimálně 1 230 000 000 Kč

Růst VH (za účetní období) – S výjimkou mírného poklesu v roce 2020 měl výsledek hospodaření v průběhu zkoumaného období růstovou tendenci. Společnost Makita si klade i nadále za cíl zvyšovat zisky a dosahovat tak každoročně zisku alespoň v řádu desítek milionů korun. Cílová hodnota pro rok 2022 je navýšení zisku alespoň o 5 % oproti předchozímu roku a pro rok 2023 je to 7 % oproti roku 2022. Konkrétně v roce 2022 je tedy mířeno na zisk o hodnotě alespoň 85 837 000 Kč a v roce 2023 na 90 129 000 Kč. Již vícekrát zmíněné nepříznivé globální hospodářské podnebí mohou tyto plány ohrozit a je nutné být připraven na jeho případné negativní dopady.

Snížení zadluženosti – Během analyzovaného období společnost Makita postupně zvyšovala svou celkovou zadluženost a v roce 2021 dosáhla hodnoty 34 %. I když tato hodnota je stále v normě, představuje pro společnost zvýšenou finanční zátěž ve formě úroků a splátek a může snižovat finanční stabilitu. Vysoká zadluženost také snižuje možnosti investic do nových projektů a inovací. Proto si společnost stanovila za cíl snížit celkovou zadluženost na maximálních 31 % v roce 2022 a 28 % v roce 2023. Takové

hodnoty mají potenciál zvýšit finanční stabilitu a snížit riziko pro společnost. Pro dosažení těchto cílů je doporučeníhodné, aby společnost byla zatížena primárně závazky z obchodních vztahů. (A neuzavírala tedy žádné bankovní úvěry atp.) Půjčky od soukromých investorů nebo emitované dluhopisy by byly případně také přípustné, ale protože ze zavedené praxe společnosti je možné vyvodit, že taková podoba financování není společnosti vlastní, není pravděpodobné, že by daný trend změnila a vstoupila do závazků tohoto typu. (Podle výroční zprávy společnosti z roku 2021 jsou jediné závazky, které nejsou zahrnuty v rozvaze, z uzavřených smluv o operativním pronájmu.)

3.3.2 Zákaznická perspektiva

Pro zákaznickou perspektivu BSC byly zvoleny následující dva strategické cíle a jejich měřítka.

Strategický cíl	Měřítko	Hodnota z roku 2021	Cílová hodnota 2022	Cílová hodnota 2023	Frekvence měření
Spokojenost zákazníků	Index spokojenosti zákazníka	neměřeno	> 95 %	> 95 %	kvartálně
Noví zákazníci	Přírůstek nových zákazníků	476	+ 5 %	+ 5 %	ročně
Zvyšování podílu na trhu	Tržní podíl v %	cca 19 %	> 21 %	> 24 %	ročně

Tabulka 10 - Zákaznická perspektiva BSC (zdroj: vlastní zpracování)

Spokojenost zákazníků – Tato je klíčovým faktorem pro úspěch a udržitelnost jakékoliv entity na trhu. Jako strategický cíl se obvykle zaměřuje na dosažení vysoké úrovně spokojenosti zákazníků s produkty nebo službami firmy. České zastoupení nemůže ovlivnit kvalitu dováženého zboží, proto si společnost Makita uvědomuje, že kvalitní konzultace a servis jsou kruciální pro dosažení spokojenosti. Poskytování důkladných informací o produktech, naslouchání potřebám zákazníků a odborné poradenství jsou základem pro budování spokojenosti zákazníků.

Společnost dále také nabízí vysoce profesionální servis pro opravu porouchaného nářadí, a to i po záruční době. Nedílnou součástí této služby je prodej náhradních dílů. Dobrý servis a poradenství nejsou pouze povinností firmy, ale také příležitostí pro rozvoj vztahů se zákazníky a budování jejich loajality. Firmy, které se starají o své zákazníky, poskytují jim příjemné a pozitivní zkušenosti s nákupem a používáním produktů, mají větší pravděpodobnost opakovaných nákupů a pozitivních recenzí. Pro získávání zpětné vazby by měla společnost použít krátké elektronické dotazníky, které by byly odeslány po každém využití služeb konzultace či servisu. Bylo by rovněž doporučeníhodné zavést

zasílání kvartálních newsletterů dotazujících se na celkovou spokojenost s produkty a službami společnosti. Cílem by měla být spokojenost zákazníků na úrovni minimálně 95 % pro oba následující roky, neboť pouze maximálně spokojení zákazníci se mohou stát dlouhodobými partnery společnosti.

Dané dotazníky však mohou být pro zákazníky až otravné a návratnost zpravidla nebývá závratná. To může být způsobeno tím, že mnoho zákazníků nevidí přímou hodnotu v tom, aby se účastnili dotazníku, nebo si myslí, že nemají čas nebo zájem se jimi zabývat. Vzhledem k tomu, že nízká návratnost může mít za následek zavádějící výsledky pro osoby analyzující (ne)získané odpovědi, je třeba najít způsoby, jak podpořit zákazníky k účasti. Jedním z možných řešení je účast určitou formu podmínit, resp. odměnit. Taková odměna může mít podobu swagu (např. triček, kšiltovek nebo propisek), slevy na příští nákup či poskytnutí dárkového poukazu.

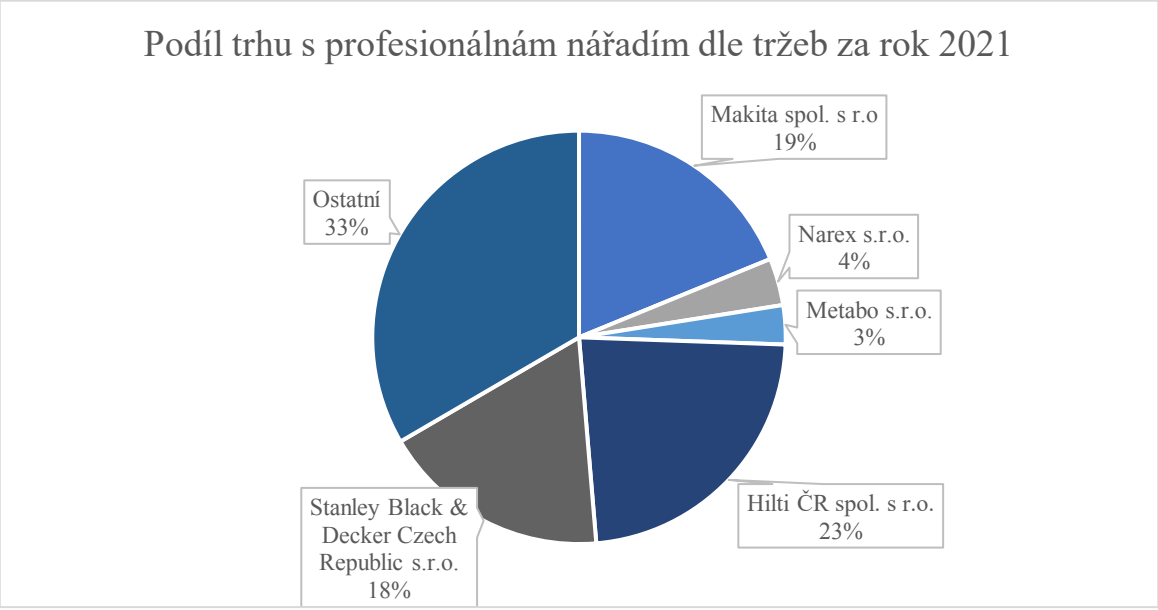
Noví zákazníci – Získávání nových zákazníků na B2B trhu je důležité pro růst a udržení konkurenceschopnosti firmy a zvýšení podílu na trhu s profesionálním nářadím. Pro české zastoupení firmy Makita je toto ještě důležitější, neboť počet potenciálních zákazníků je omezený. Noví zákazníci jsou s to navýšit obrat firmy a zajistit tak větší stabilitu na trhu. Momentálně má společnost 476 autorizovaných prodejců. Cílem pro další rok je tento počet navýšit alespoň o 5 %, konkrétně na 500. Na rok 2023 je cílem stejno procentní navýšení oproti předchozímu roku.

Nalákat nové zákazníky lze v obecné rovině různými způsoby. Nicméně pro konkrétní případ Makity je klíčová práce jejích obchodních zástupců. V rámci cílové skupiny finálních uživatelů, tzn. mezi kutily, stavaři a dalšími lidmi, kteří používají nářadí denně, je značka Makita všeobecně známá. Klasické marketingové kampaně by tedy pravděpodobně neměly většího dopadu. Proto je zásadní, aby obchodní zástupci dobře identifikovali území, kde ještě není dostatečné zastoupení autorizovaných prodejců, a úspěšně provedli expanzi v těchto oblastech nebo naopak přesvědčili již existující prodejce nářadí, aby do svého portfolia zahrnuli i značku Makita.

Zvyšování podílu na trhu – Získání většího podílu na trhu logicky vede k většímu objemu tržeb a zisků. Získání většího tržního podílu může také znamenat větší moc a vliv na trhu, což může vést k dalším příležitostem pro růst a rozvoj firmy.

Následující graf znázorňuje procentuální rozložení společností na trhu s profesionálním nářadím dle tržeb za rok 2021. Je však třeba poznamenat, že toto rozdělení je pouze orientační. Například společnost Hilti ČR spol. s r.o., ačkoli měla v roce 2021 vyšší tržby než Makita, (a sice o 257 000 000 Kč), totiž nabízí také další produkty jako stavební chemii, montážní systémy, požární ochranu a poskytuje služby jako konzultace a logistiku. Navíc, Hilti ČR spol. s r.o. měla šestkrát více zaměstnanců než Makita v roce 2021. Procentuální podíl kategorie „Ostatní“ zahrnuje nejen malé výrobce, ale také značky jako Bosch, Milwaukee nebo DeWalt, které nemají přímé české zastoupení a na tuzemský trh dodávají přímo ze zahraničí. Proto nelze z veřejně dostupných zdrojů zjistit tržby vzniklé v České republice těchto zahraničních subjektů .

Odhadovaný aktuální tržní podíl Makity činí zhruba 20 %. Cílem pro následující dva roky je podíl navýšit a ovládnout alespoň čtvrtinu předmětného trhu.



Graf 7 - Tržní podíl 2021 (zdroj: vlastní zpracování)

3.3.3 Perspektiva interních procesů

Následující dva strategické cíle a jejich měřítka byly vybrány pro zahrnutí do perspektivy interních procesů BSC.

Strategický cíl	Měřítko	Hodnota z roku 2021	Cílová hodnota 2022	Cílová hodnota 2023	Frekvence měření
Snížení počtu reklamací	Procento špatně odeslaných zásilek	4,5%	< 2 %	< 1 %	kvartálně
Produktivita zaměstnanců	Produktivita z přidané hodnoty	3 096 000	+ 5 %	+ 5 %	ročně
Rychlejší odbavení zásilek	Průměrný čas odbavení zásilky	93 minut	< 85 minut	< 80 minut	kvartálně

Tabulka 11 - Perspektiva interních procesů BSC (zdroj: vlastní zpracování)

Snížení počtu špatně odeslaných zásilek – Je důležité snížit počet špatně odeslaných zásilek zákazníkům ze současných 4,5 % na méně než 2 % v roce 2023 a na méně než 1 % v roce 2023. (Počet nesprávně odeslaného zboží je měřen pomocí informačního systému společnosti Kelsql, přičemž za špatně odeslanou zásilku se považuje jak situace, kdy zákazník vůbec neobdrží zboží, které si objednal, tak když dojde k dodání zcela jiného produktu.) Vysoký počet špatně odeslaných nebo neodeslaných zásilek negativně ovlivňuje reputaci společnosti a může vést ke ztrátě důvěry zákazníků. Pokud zákazníci nebudou spokojeni, mohou začít hledat alternativy u konkurence. Navíc tyto situace představují nákladovou položku pro firmu, protože musí být vyřešeny a v některých případech způsobují ztrátu zisku. V předchozích kapitolách zmíněná automatizace skladu by mohla s tímto problémem pomoci, protože by minimalizovala lidskou chybu.

Automatizace skladu by mohla také přispět k vyhodnocování dat a monitorování trendů. Sklad vybavený moderními technologiemi umí sledovat pohyb zboží a rychle identifikovat potenciální problémy v procesu. Takto získaná data by dále umožnila společnosti rychleji reagovat na související problémy a minimalizovat tak dopad na zákazníky.

Produktivita zaměstnanců – Zvýšení produktivity zaměstnanců je zásadní z několika důvodů. Zaprvé snižuje náklady na výstup a zvyšuje tak ziskovost. Zadruhé, vyšší produktivita úměrně zvyšuje efektivitu procesů a umožňuje firmě pružněji reagovat na změny v okolním prostředí a trhu. Kromě toho vysoká produktivita i pozitivně ovlivňuje náladu zaměstnanců a vztahy mezi samotnou firmou a jejími zaměstnanci. Pracovníci, kteří vidí, že jejich práce má smysl a přináší výsledky, jsou na své pozici spokojení.

Jedním z měřítek produktivity zaměstnanců může být produktivita z přidané hodnoty na jednoho zaměstnance. V roce 2021 se tato hodnota pohybovala na velmi nadprůměrné úrovni 3 096 000 Kč. To značí, že společnost je velmi produktivní a dokáže vytvářet vysoké tržby s minimálním počtem zaměstnanců. Cílem je udržet si tuto laťku a pokusit se ji zvýšit alespoň o 5 % oproti předchozímu roku. K tomu by mohla přispět i zmíněná automatizace, která by umožnila snížení počtu pracovníků a zároveň zvýšení produktivity.

Rychlejší odbavení zásilek – Je klíčovým faktorem pro spokojenost zákazníků, a tedy i pro úspěšné podnikání. Společnost by měla usilovat o co nejkratší průměrnou dobu odbavení zásilek, aby zajistila rychlou a efektivní distribuci zboží. Kromě spokojenosti zákazníků může rychlejší odbavení přispět k vyšším tržbám a zvýšení tržního podílu.

V případě zkoumané společnosti je současná průměrná doba odbavení jedné objednávky 93 minut, což je způsobeno velkou rozmanitostí objednávek. Pro rok 2022 je stanovená cílená hodnota méně než 80 minut a pro rok 2023 méně než 70 minut. Pro dosažení těchto cílů je nezbytné implementovat již několikrát zmíněnou automatizaci skladu.

3.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Pro perspektivu učení se a růstu BSC byla určena následující měřítka a cílové hodnoty.

Strategický cíl	Měřítko	Hodnota z roku 2021	Cílová hodnota 2022	Cílová hodnota 2023	Frekvence měření
Loajalita zaměstnanců	Fluktuace	17%	< 10 %	< 5 %	ročně
Spokojenost zaměstnanců	Index spokojenosti	neměřeno	90 %	95 %	půlročně
Zvyšování kvalifikace	Náklady na školení	neměřeno	200 000 Kč	250 000 Kč	půlročně

Tabulka 12 - Perspektiva učení se a růstu BSC (zdroj: vlastní zpracování)

Loajalita zaměstnanců – Společnost má zájem mít loajální zaměstnance. Dlouhodobě pracující zaměstnanci disponují velkým množstvím interních zkušenosti a jsou tak často efektivnějšími než nováčci. Loajální zaměstnanci jsou obvykle spokojenější a nehledají jiné pracovní příležitosti, což snižuje náklady na nábor a školení nových zaměstnanců. Kromě toho, pokud jsou zaměstnanci oceněni, jsou více motivováni k lepšímu výkonu a přispívají k lepším výsledkům firmy. Loajální zaměstnanci jsou tedy pro firmu výhodou a přínosem.

Měřítkem pro určení loajálních zaměstnanců je jejich fluktuace, která je v současné době ve společnosti na úrovni 17 %. Toto číslo primárně ovlivňují zaměstnanci skladu, kteří často odcházejí kvůli větším možnostem pracovních příležitostí. Makita si klade za cíl

snížit fluktuaci na méně než 10 % v roce 2022 a na méně než 5 % v roce 2023. Ke snížení fluktuace zaměstnanců může přispět mj.:

- Zajištění kvalitních pracovních podmínek - Kvalitní pracovní podmínky zahrnují nejen dobrou mzdu, ale také příjemné a bezpečné pracovní prostředí, flexibilní pracovní dobu atp. Zaměstnanci, kteří se cítí dobře v práci, mají menší tendenci hledat si uplatnění jinde.
- Nabídka příležitostí pro osobní rozvoj – Zaměstnanci ocení, když jim společnost poskytne možnosti pro rozvoj svých schopností a dovedností. Může se jednat o týmová školení, mentorování či programy pro kariérní růst každého jednotlivého zaměstnance.
- Široká škála benefitů – Podpora fyzického a psychického zdraví v podobě příspěvků na sportovní aktivity, masáže či terapie, poukazy na stravování či lékárenské/zdravotní produkty, flexibilní pracovní doba, dovolená navíc či sick days jsou jistě důležitými aspekty, které každý zaměstnanec vezme v potaz při rozhodování o setrvání u svého zaměstnavatele.

Spokojenost zaměstnanců – Spokojenost zaměstnanců a jejich fluktuace představují spojené nádoby. Zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím a atmosférou na pracovišti jsou produktivnější a méně náchylní k absenci nebo fluktuaci. Jsou také více motivovaní a zavazují se ke kvalitě své práce, což přispívá k přívětivějšímu a profesionálnějšímu přístupu k vlastním zákazníkům, pozitivní firemní kultuře a udržení talentovaných zaměstnanců.

Pro měření spokojenosti zaměstnanců se nejčastěji používá anonymní dotazník, tzv. průzkum spokojenosti zaměstnanců, který obsahuje otázky týkající se vztahů mezi kolegy, vztahů s nadřízenými, vedení společnosti, pracovních podmínek a dalších aspektů pracovního prostředí. Na základě výsledků průzkumu může vedení identifikovat problémy a potřeby svých zaměstnanců a vyvinout strategie na zlepšení spokojenosti a pracovních podmínek. Ve společnosti Makita dosud žádné podobné měření neprobíhalo. Cílem pro společnost by měla být spokojenost zaměstnanců alespoň na úrovni 90 % v roce 2022 a v následujícím roce ještě o 5 % více. Měření by mělo probíhat v ideálním případě 1–2krát za rok.

Zvyšování kvalifikace – Prohlubování kvalifikaci zaměstnanců má pozitivní vliv na výkonnost firmy a zvyšuje její konkurenceschopnost na trhu. Zaměstnanci s vyšší

kvalifikací jsou schopni lépe a efektivněji řešit problémy a vypořádat se s novými výzvami, což podporuje produktivitu a zlepšuje kvalitu práce. Zejména pokud by firma zavedla automatizační systém výdeje zásilek, tak by potřeba zvyšování kvalifikace byla nevyhnutelná. Automatizace může mít za následek snížení potřeby manuální práce, ale zároveň může vést k novým nárokům na kvalifikaci pracovníků, především po technické stránce. Pokud zaměstnanci nebudou mít dostatečné odborné znalosti a dovednosti, mohou se stát zbytečnými nebo neefektivními.

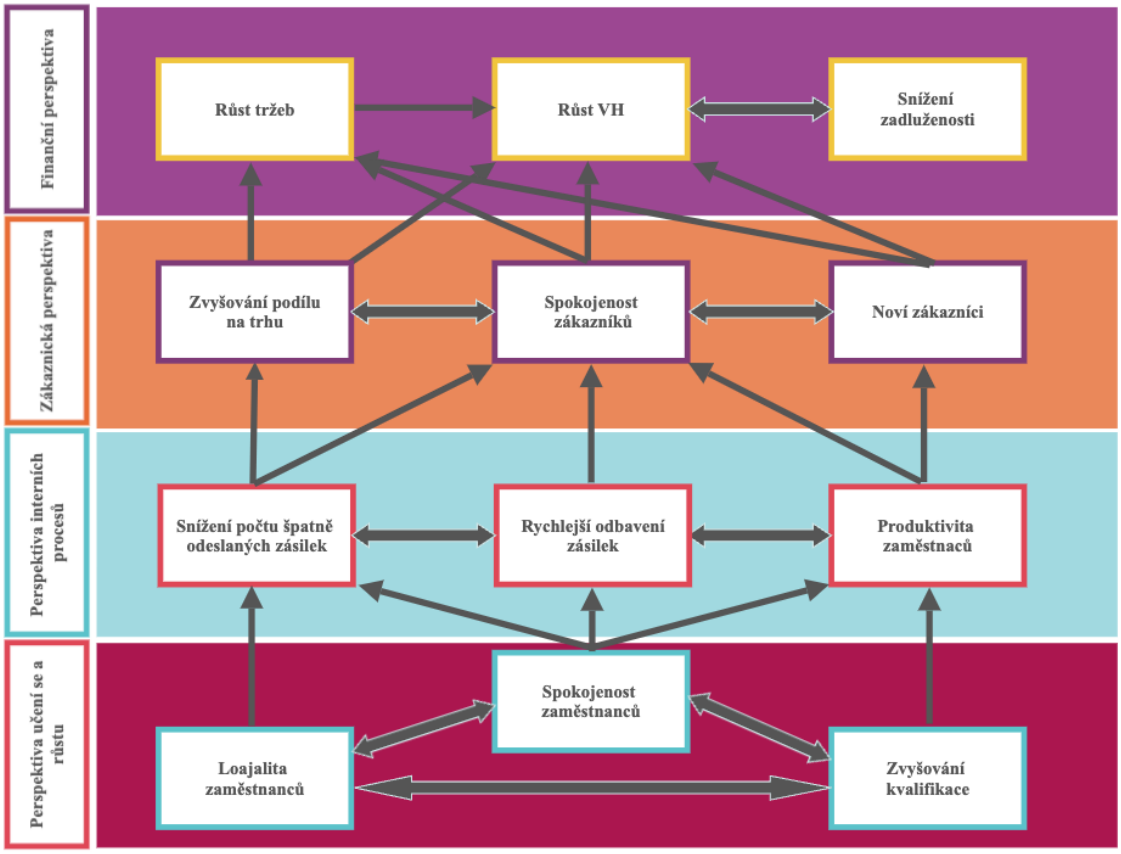
Jedním ze způsobů, jak měřit cíle zvyšování kvalifikace zaměstnanců, je monitoring samotných výdajů na školení. Pokud firma investuje do školení svých zaměstnanců, je to důkaz toho, že chce, aby její zaměstnanci byli efektivnější a byli schopni zvládat nové výzvy.

Není jednoduché určit přesnou částku, kterou by firma měla věnovat na školení svých zaměstnanců, neboť to závisí na mnoha faktorech. Obecně se však doporučuje, aby firmy investovaly alespoň 1-2 % svých zisků do vzdělávání zaměstnanců. Společnost doposud nevěnovala významnou část svého rozpočtu na školení a rozvoj svých pracovníků. Pokud by postupovala podle doporučení a investovala 1-2 % svého zisku, jednalo by se o částku mezi 800 000 Kč až 1 600 000 Kč. Nicméně, každá firma by měla posoudit svou vlastní situaci a stanovit si své priority. Pro účely této práce byl stanoven cíl investovat alespoň 200 000 Kč ročně do kvalitního školení pro vybrané zaměstnance. (Tato částka by tedy měla být pro začátek dostačující, neboť se nevztahuje na všechny pracovníky společnosti.) V následujícím roce by se částka navýšila na 250 000 Kč.

3.3.5 Strategická mapa

Na obrázku níže je vyobrazena strategická mapa BSC, což je nástroj pro vizualizaci a komunikaci strategie organizace. Cílem strategické mapy BSC je poskytnout organizaci jasnou a srozumitelnou vizualizaci její strategie a pomoci zaměřit se na klíčové oblasti pro dosažení dlouhodobého úspěchu.

Pro splnění hlavní strategie organizace bylo stanoveno 12 strategických cílů, na které musí být společnost zaměřena. Propojení mezi těmito cíli v rámci různých perspektiv bylo navrženo na základě mého uvážení a každý cíl má pevnou vazbu na další. Tato propojení jednotlivých záměrů přispívají k dosažení celkového cíle organizace, kterým je dlouhodobý rozvoj.



Obrázek 8 - Strategická mapa BSC (zdroj: vlastní zpracováni)

3.4 Přínosy implementace konceptu Balanced Scorecard

Tato část diplomové práce se zaměřuje na přínosy implementace projektu BSC pro společnost Makita.

Implementace může poskytnout společnosti jasně definovanou strategii a relevantní informace z různých oblastí podnikání, což umožňuje lepší rozhodování a snížení rizika chybných rozhodnutí. Díky BSC je společnost schopna měřit svůj výkon z různých perspektiv a sledovat, jak se výkonnost zlepšuje v průběhu času. To pomáhá společnosti lépe pochopit své přednosti a slabiny a zlepšit svůj výkon v různých oblastech. Dalším přínosem je zvýšení povědomí zaměstnanců o směřování společnosti a propojení jednotlivých cílů a strategií. Implementace BSC přináší společnosti také zlepšení a zefektivnění interních procesů vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Celkově lze říci, že implementace BSC je s to Makitě pomoci lépe porozumět vlastní strategii, dosáhnout svých cílů a zlepšit výsledky v dlouhodobém horizontu. V případě správné implementace má projekt kapacitu pozitivního dopadu v mnoha segmentech společnosti.

3.5 Rizika projektu

Při zavádění BSC do společnosti je třeba mít na paměti, že každý projekt nese určitá rizika. Proto je v této části diplomové práce provedena analýza nejzávažnějších rizik, která mohou nastat v souvislosti s implementací tohoto konceptu, a taktéž navržena opatření pro eliminaci těchto rizik. Každé z rizik může mít různou závažnost a vliv na společnost. Je tudíž důležité přiřadit jednotlivým rizikům hodnoty dle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. Konečně, je nutné si uvědomit, že rizika nejsou nerozlučně spojena s projektem samotným, ale spíše s procesem jeho implementace.

Možná rizika implementace BSC:

- Špatně zvolené strategické cíle a měřítka
- Nejasná strategie podniku
- Vyšší náklady na projekt
- Nevhodně zvolený implementační tým
- Vzájemná neprovázanost strategických cílů
- Nereálné cílové hodnoty

Analýza rizik bude prováděna pomocí skórovací metody, během které každému riziku bude přiřazena pravděpodobnost na škále 1–10 (1 – nejméně pravděpodobné, 10 – nejvíce pravděpodobné) a hodnota dopadu na samotný projekt na škále 1–10 (1 – nejmenší dopad, 10 – největší dopad).

V tabulce níže se nachází jednotlivá rizika označená jako R1–R6. Každé riziko je popsáno v sloupci „Hrozba“. Ve sloupci „Scénář“ jsou nastíněny následky rizika. Hodnoty pravděpodobnosti rizika a dopadu na projekt se násobí a výsledkem je celková hodnota rizika.

Riziko	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Špatně zvolené strategické cíle a měřítka	Nefunkční BSC systém, který neumožňuje měřit úspěch podniku	5	9	45
R2	Nejasná strategie	Neschopnost stanovit jasné a srozumitelné cíle	8	6	48
R3	Vyšší náklady na projekt	Nedostatek finančních prostředků na úspěšnou implementaci	3	8	24
R4	Nevhodně zvolený implementační tým	Neschopnost týmu implementovat BSC systém v souladu s požadavky podniku	4	6	24
R5	Vzájemná neprovázanost strategických cílů	Neexistuje společný cíl pro všechny oddělení, což brání v dosahování synergických efektů	8	9	72
R6	Nereálné cílové hodnoty	Nesplnitelné cíle vedou k frustraci a snížení motivace pracovníků	4	7	28

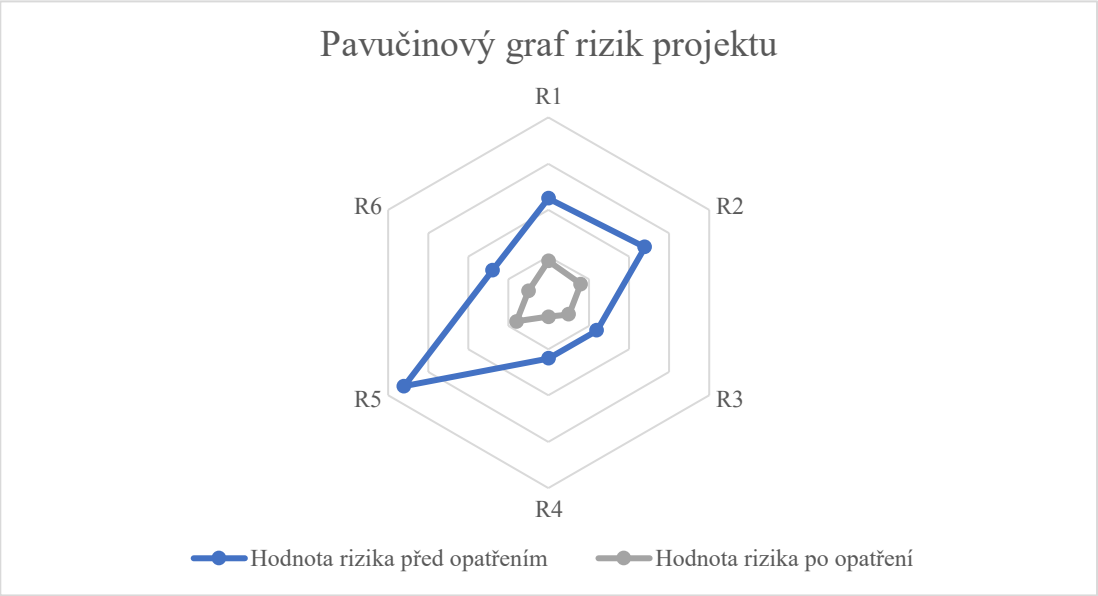
Tabulka 13 - Analýza rizik (zdroj: vlastní zpracování)

V následující tabulce jsou uvedena konkrétní opatření, která by měla vést ke snížení hodnoty jednotlivých rizik.

Riziko	Návrh opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Nová hodnota rizika
R1	Definovat jasná kritéria pro volbu cílů a měřítek	3	6	18
R2	Stanovit jasný a srozumitelný proces tvorby strategie a cílů	4	4	16
R3	Vyhledat další finanční zdroje nebo přehodnotit rozsah projektu	2	5	10
R4	Vyhledat tým s odpovídajícími schopnostmi a zkušenostmi	2	3	6
R5	Definovat společné cíle a zlepšit komunikaci mezi odděleními	4	4	16
R6	Nastavit realistické cíle a zlepšit motivaci pracovníků	2	5	10

Tabulka 14 - Analýza rizik po opatřením (zdroj: vlastní zpracování)

Na následujícím grafu jsou dvě pavučiny. Modrá pavučina reprezentuje hodnoty rizika před opatřeními a šedá pavučina hodnoty rizika po opatřeních. Úseky jsou propojeny liniemi, jež umožňují srovnání hodnot každého rizika před a po zavedení opatření pro dané riziko. Z grafu je patrné, že většina rizik byla po zavedení opatření snížena, což naznačuje úspěšnost opatření minimalizaci rizik.



Graf 8 -Pavučinový graf (zdroj: vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zaměřuje na hodnocení výkonnosti společnosti Makita, spol. s r.o., českého zastoupení světoznámého japonského výrobce nářadí, s využitím konceptu Balanced Scorecard (BSC). Práce je rozdělena do tří hlavních částí – teoretické, analytické a návrhové. Hlavním cílem práce bylo zhodnocení výkonnosti společnosti a navržení implementace modelu BSC.

V teoretické části práce byla vysvětlena problematika hodnocení výkonnosti podniku a byly představeny různé metody pro měření výkonnosti. Hlavní důraz byl kladen na metodu BSC, která poskytuje komplexní pohled na výkonnost podniku ze čtyř perspektiv, a sice finanční, zákaznické, interní a perspektivy učení a růstu. V navazujících kapitolách byly rozebrány další metody měření výkonnosti podniku, včetně EFQM modelu, benchmarkingu a modelu Six Sigma. Dále byla popsána strategická analýza, v rámci které bylo analyzováno vnitřní a vnější prostředí podniku. Závěr teoretické části byl věnován finanční analýze, v níž byly popsány klíčové aspekty, jako jsou rentabilita, likvidita, zadluženost a aktivita společnosti.

V druhé části této diplomové práce byla vybraná společnost Makita již konkrétně analyzována. Na začátku byla společnost představena včetně základních informací jako např. předmět podnikání a historie. Dále následovala strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti a analýza finančních ukazatelů, jako jsou rentabilita, likvidita, zadluženost a doba obratu. Pro zhodnocení vnějšího prostředí byla použita PESTLE analýza a Porterův pětifaktorový model. Vnitřní prostředí společnosti bylo vyhodnoceno pomocí McKinseyho modelu 7S. V závěru byla vytvořena SWOT analýza, která shrnuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vycházející ze strategické a finanční analýzy společnosti.

Při finanční analýze bylo zjištěno, že společnost Makita během let 2017–2021 téměř zdvojnásobila své tržby, a to s růstem o 10 % ročně. V roce 2021 došlo k mimořádnému skoku, kdy tržby vzrostly o 30 % a překonaly 1 000 000 000 Kč ročního obratu. Výsledek hospodaření za sledované období byl zisk ve výši 334 000 000 Kč. Všechny ukazatele rentability byly nadprůměrné a dosahovaly dvouciferných hodnot mezi 10 % a 20 % ve všech zkoumaných letech. Ukazatele likvidity vykazovaly vyšší hodnoty než ty doporučené, ale postupně se snižovaly a v posledním roce se jim velmi blížily.

Zadluženost společnosti se zvyšovala na průměrnou hodnotu 34 %, což se stále dá považovat za uspokojivé. Ukazatele aktivity byly také na nadprůměrné úrovni.

Ve SWOT analýze společnosti Makita se ukázalo, že mezi silné stránky patří prodej výrobků známého brandu s dlouholetou historií o výborné kvalitě, široká síť autorizovaných dealerů, skvělé a stabilní finanční výsledky a spolehlivý dodavatel. Mezi slabé stránky lze naopak zařadit nízkou úroveň automatizace výdeje objednávek ve skladu, nevlastnění skladových prostor a nevýrazný marketing. Hlavní příležitostí pro společnost je zavedení automatizovaného systému pro výdej zásilek a přesun do větších prostor, které umožní implementaci této změny.

Ve třetí a hlavní části této diplomové práce byl navržen a popsán koncept BSC a následně byla provedena jeho implementace pro společnost Makita. V rámci této části byly popsány organizační předpoklady pro úspěšnou implementaci projektu, včetně časového harmonogramu implementace, nákladů spojených s projektem a potenciálních poskytovatelů nabízejících implementaci BSC. Dále byla v této části vytvořena vize a strategie společnosti a provedena samotná tvorba BSC, která se skládala z finanční perspektivy, zákaznické perspektivy, perspektivy interních procesů a perspektivy učení se a růstu. Ke každému strategickému cíli bylo zvoleno měřítko, doplněna hodnota z roku 2021, cílová hodnota na další dvě období a také frekvence jeho měření. Dále byla vytvořena strategická mapa, zobrazující propojenost všech 12 strategických cílů. V posledních dvou podkapitolách byly popsány přínosy implementace BSC a rizika spojená s tímto projektem, včetně návrhů na jejich zmírnění.

Implementace navrženého modelu Balanced Scorecard může být pro společnost Makita velkou výhodou při dosahování strategických cílů a zvyšování výkonnosti, jelikož BSC umožňuje sledovat výkonnost společnosti z různých perspektiv a pomáhá zaměřit se na klíčové oblasti pro dosažení úspěchu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. SYNEK, Miloslav, Pavel MIKAN a Hana VÁVROVÁ. Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce. Vyd. 3., přeprac. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 9788024518190.
2. WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
3. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
4. SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6.
5. NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
6. PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOCMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.
7. HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.
8. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.
9. GRASSOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažra: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* Brno: Computer Press, 2010 ISBN 978-80-251-2621-9.
10. O synergii modelu McKinsey 7S a Balanced Scorecard (se závěrem pro studenty). Studium MBA v Praze - European Business School [online]. Copyright © 2022, European Business School SE [cit. 07.09.2022]. Dostupné z: https://ebschool.cz/o-synergii-modelu-mckinsey-7s-a-balanced-scorecard-se-zaverem-pro-studenty.
11. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

12. SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
13. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
14. *Makita.cz* [online]. Dostupné z https://www.makita.cz/.
15. The Balanced Scorecard Institute – Balanced Scorecard Institute. The Balanced Scorecard Institute – Balanced Scorecard Institute [online]. Copyright ©1998 [cit. 17.03.2023]. Dostupné z: https://balancedscorecard.org/.
16. Future Learning Organisation. (2020). Fostering a Learning Culture: Why It Matters Now. [online] Dostupné z: https://futurelearningorganisation.com/wp-content/uploads/2020/09/fostering-a-learning-culture-why-it-matters-now.pdf [citováno 18. 4. 2023].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – EFQM Model Excelence (zdroje: Managementmania.com)..... 13
Obrázek 2 – Typy Benchmarkingu (zdroj: Univerzita Hradec Králové)..... 15
Obrázek 3 – Balanced Scorecard (zdroj: vlastní zpracování dle 4, s. 15) 17
Obrázek 4 – Porterův model (zdroj: vlastní zpracování, předloha 9, s.191) 25
Obrázek 5 – McKinseyho model 7S (zdroj: Managementmania.com) 26
Obrázek 6 – Logo Makita 32
Obrázek 7 – Organizační struktura (zdroj:14) 34
Obrázek 8 - Strategická mapa BSC (zdroj: vlastní zpracováni) 66

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Tržby celkem (zdroj: vlastní zpracování) 41
Graf 2 – EAT (zdroj: vlastní zpracování) 42
Graf 3 – Ukazatelé rentability (zdroj: vlastní zpracování) 44
Graf 4 – Ukazatelé likvidity (zdroj: vlastní zpracování) 46
Graf 5 – Ukazatelé zadluženosti (zdroj: vlastní zpracování) 47
Graf 6 – Ukazatelé aktivity ve dnech (zdroj: vlastní zpracování) 49
Graf 7 - Tržní podíl 2021 (zdroj: vlastní zpracování) 61
Graf 8 -Pavučinový graf (zdroj: vlastní zpracování) 69

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – SWOT matice (zdroj: vlastní zpracování, předloha 8, s.61) 27
Tabulka 2 – Vybrané finanční ukazatelé (zdroj: vlastní zpracování) 40
Tabulka 3 – Ukazatelé rentability (zdroj: vlastní zpracování) 43
Tabulka 4 – Ukazatelé likvidity (zdroj: vlastní zpracování) 44
Tabulka 5 – Ukazatelé zadluženost (zdroj: vlastní zpracování) 46
Tabulka 6 – Ukazatelé aktivity ve dnech (zdroj: vlastní zpracování) 48
Tabulka 7 – SWOT matice (zdroj: vlastní zpracování) 53
Tabulka 8 – Časový harmonogram implementace BSC (zdroj: vlastní zpracování) 55
Tabulka 9 - Finanční perspektiva BSC (zdroj: vlastní zpracování) 58
Tabulka 10 - Zákaznická perspektiva BSC (zdroj: vlastní zpracování) 59
Tabulka 11 - Perspektiva interních procesů BSC (zdroj: vlastní zpracování) 62
Tabulka 12 - Perspektiva učení se a růstu BSC (zdroj: vlastní zpracování) 63
Tabulka 13 - Analýza rizik (zdroj: vlastní zpracování) 68
Tabulka 14 - Analýza rizik po opatřením (zdroj: vlastní zpracování) 68

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BSC – Balanced Scorecard

EBIT – Zisk před úroky a zdaněním

EAT – Čistý zisk

ROI – ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu

ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu

ROS – ukazatel rentability tržeb

ROA – ukazatel rentability celkových aktiv

ROCE – ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů

VH – výsledek hospodaření