



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

EKONOMICKÉ A FINANČNÍ MĚŘENÍ A HODNOCENÍ SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM METODY BALANCED SCORECARD

ECONOMIC AND FINANCIAL MEASUREMENT AND EVALUATION OF THE COMPANY USING THE BALANCED SCORECARD METHOD

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petr Kubík

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Petr Kubík
Vedoucí práce:	prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Akademický rok:	2021/22
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:

Ekonomické a finanční měření a hodnocení společnosti s využitím metody 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:

Cílem práce je provedení finančního a ekonomického měření a hodnocení výkonnosti vybrané společnosti pomocí komplexního strategického nástroje Balanced Scorecard. Na základě provedených analýz a odvození stěžejních strategických cílů se určí ukazatele výkonnosti, vymezí cílové hodnoty ukazatelů a navrhne se vhodná strategie dalšího směřování společnosti.

Základní literární prameny:

HORVÁTH, Péter. Balanced scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-725-9018-9.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vydání. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-726-1124-0.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vydání. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. 120 s. ISBN 978-80-7259-005-6.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem a implementací konceptu Balanced Scorecard do podniku. Práce byla rozdělena do čtyř hlavních oddílů. V první části je čtenář seznámen s hlavním cílem práce, následně jsou představeny použité metody a postupy zpracování práce. Další část se zaměřuje na teoretický podklad nutný k vyhotovení práce, který objasňuje pojmy výkonnost podniku, strategická analýza a blíže se věnuje finanční analýze, ovšem největší důraz je kladen na metodu Balanced Scorecard. Třetí část je prakticky orientována, nejprve je představen analyzovaný podnik, jeho historie a obor podnikání, následuje provedení SWOT, PESTLE a finanční analýzy. Poslední část, vlastní návrhy řešení, vychází ze zjištěných informací a představuje implementaci konceptu Balanced Scorecard do podniku s cílem zvýšit jeho výkonnost.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, výkonnost podniku, strategická analýza, finanční analýza, strategické řízení, strategie, SWOT, PESTLE

Abstract

This Master's thesis deals with the design and implementation of the Balanced Scorecard concept in the company. The work was divided into four main sections. In the first part, the reader is acquainted with the main goal of the work, then the methods and procedures of work processing are introduced. The next part focuses on the theoretical basis needed to complete the work, which clarifies the concept of business performance, strategic analysis and focuses on financial analysis, but the greatest emphasis is placed on the Balanced Scorecard method. The third part is practically oriented, first the analyzed company, its history and field of business are introduced, followed by SWOT, PESTLE and financial analysis. The last part, the actual solutions are based on the information obtained and represents the implementation of the Balanced Scorecard concept in the company in order to increase its performance.

Keywords

Balanced Scorecard, business performance, strategic analysis, financial analysis, strategic management, strategy, SWOT, PESTLE

Bibliografická citace

KUBÍK, Petr. *Ekonomické a finanční měření a hodnocení společnosti s využitím metody Balanced Scorecard* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/139522>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Alena Kocmanová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, 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).

V Brně dne 9. května 2022

.....
podpis autora

Poděkování

Poděkování patří prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za trpělivost, cenné informace, za ochotu a poskytnuté odborné znalosti. Dále bych rád poděkoval své rodině a přítelkyni za podporu při zpracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Výkonnost podniku.....	12
1.1.1 Měření výkonnosti	12
1.2 Strategie	14
1.2.1 Nástroje řízení strategie	15
1.3 Balanced Scorecard	15
1.3.1 Finanční perspektiva	17
1.3.2 Zákaznická perspektiva.....	25
1.3.3 Perspektiva interních procesů	27
1.3.4 Perspektiva učení se a růstu	29
1.3.5 Propojení Balanced Scorecard se strategií podniku	30
1.3.6 Bariéry a omezení Balanced Scorecard	32
1.3.7 Tvorba Balanced Scorecard	33
1.3.8 Implementace Balanced Scorecard.....	36
1.4 Benchmarking.....	39
1.5 Model Excellence EFQM	40
1.6 Porterova analýza konkurenčních sil.....	42
1.7 SWOT analýza.....	44
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	47
2.1 Představení podniku	47
2.1.1 Historie podniku	47
2.1.2 Základní údaje.....	48
2.2 Strategická analýza podniku.....	48
2.2.1 PESTLE analýza	48
2.2.2 SWOT analýza	54
2.3 Analýza vybraných ukazatelů finanční analýzy	58
2.3.1 Ukazatele likvidity	59
2.3.2 Ukazatele rentability	60

2.3.3	Ukazatele zadluženosti	61
2.3.4	Ukazatele aktivity	62
2.3.5	Zhodnocení strategické analýzy a finanční situace v podniku	64
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	66
3.1	Tvorba organizačních předpokladů	66
3.1.1	Harmonogram implementace metody Balanced Scorecard.....	66
3.1.2	Strategie a vize podniku.....	68
3.1.3	Strategická mapa.....	68
3.1.4	Finanční perspektiva	70
3.1.5	Zákaznická perspektiva.....	75
3.1.6	Perspektiva interních procesů	78
3.1.7	Perspektiva učení se a růstu	82
3.2	Náklady na tvorbu modelu BSC.....	85
3.3	Možná rizika spojená s implementací BSC.....	86
3.4	Přínosy implementace metody	89
	ZÁVĚR	90
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	96
	SEZNAM GRAFŮ	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM TABULEK.....	99
	SEZNAM VZORCŮ	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Druhá polovina 20. století je označována jako začátek informační doby, která pozvolna začala plynout stále rychlejším tokem informací až do dnešních dní. V současném světě je také často skloňován pojem globalizace. Tento pojem je jakýmsi nutným pokrokem informačního věku, kdy technologie dosáhly úrovně vzájemně komunikačně propojit „celý svět“. Podniky jsou tak pomyslně vystaveny konkurenci v celosvětovém měřítku a musejí být schopny obstát a zachovat si konkurenceschopnost.

Po začátku pandemie Covid-19 na jaře roku 2020 dostala česká i celosvětová ekonomika tvrdou ránu. Nejen podniky se začaly dostávat do situací, s kterými se v moderní době ještě nesetkaly. Začátek epidemie byl také impulsem pro větší rozvoj online nákupů, komunikačních nástrojů a hledání možností, jak vykonávat práci na dálku. Některé podniky na situaci velmi trávily, hodně firem se také dostalo do insolvence, ale některé naopak zvýšily svůj obrat několikanásobně. Po více než dvouletém boji s nákazou se ekonomika stále potýká s ekonomickými problémy, které budou mít důsledky pravděpodobně ještě nějaký čas a jsou ještě více umocněny probíhající válkou na Ukrajině. Probíhající ekonomická krize, vysoké ceny pohonných hmot prodražily ceny všech vstupů, vysoká inflace a nedostatek pracovníků jsou faktory, s kterými musí podniky být schopny nadále existovat a hledat způsoby, jak i přes těžkou situaci mohou být rentabilní a konkurenceschopné.

Systémy měření výkonnosti byly zprvu založené zejména na hodnocení finančních ukazatelů. S postupem času se ale hodnocení pouze finančních měřítek stávalo nedostatečné a bylo třeba začít brát v úvahu i jiné faktory. Z tohoto důvodu byl v roce 1992 publikován autory Kaplan a Norton systém Balanced Scorecard, který byl schopný propojit finanční a nefinanční měřítko. Metoda k měření využívá čtyři perspektivy, kde propojuje strategii, vizi podniku s perspektivou finanční, zákaznickou, učení se a růstu, interních procesů se strategickými cíli a měřítky a vytváří tak ucelený soubor ukazatelů pro hodnocení a řízení podniku. Tento nástroj řízení podniku rychle získal velkou popularitu a začal se zavádět v mnoha podnicích po celém světě. Díky tomuto nástroji je možné zvýšit konkurenceschopnost a navýšit výkonnost podniku. Aplikaci a zavádění Balanced Scorecard do podniku je věnována i tato diplomová práce.

Diplomová práce je rozdělena na tři části. Před první částí je ještě věnována pozornost cílům práce a použité metodice. Samotná první část je zaměřena na teoretický podklad a objasňuje různé pojmy z oblasti měření výkonnosti, výkonnosti podniku a strategické analýzy. Zvýšená pozornost je věnována metodě Balanced Scorecard. V praktické části práce je nejprve představen analyzovaný podnik, jeho historie a obor podnikání. Následně v rámci strategické analýzy je provedena PESTLE a SWOT analýza. Pomocí finanční analýzy je provedeno zhodnocení současného stavu za období let 2017 až 2020. Poslední část představuje vlastní návrhy autora a samotnou aplikaci Balanced Scorecard v podniku. Zprvu bude čtenář seznámen se strategií a vizí podniku, na základě, kterých jsou s pomocí předešlých analýz vytvořeny a specifikovány strategické cíle v každé z perspektiv modelu. Každý strategický cíl obsahuje měřítko, cílové hodnoty a strategické akce vedoucí ke splnění cílů. Všechny strategické cíle jsou začleněny do příslušných perspektiv a seřazeny do přehledné strategické mapy. Poslední část diplomové práce je završena zhodnocením přínosu metody a vyhodnocením rizik spojených s implementací do podniku.

CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cíl práce

Hlavním cílem práce je provedení finančního a ekonomického měření a hodnocení výkonnosti podniku EMOS spol. s.r.o. pomocí komplexního strategického nástroje Balanced Scorecard. Na základě provedených analýz a odvození stěžejních strategických cílů se určí ukazatele výkonnosti, vymezi cílové hodnoty ukazatelů a navrhne se vhodná strategie dalšího směřování podniku.

Dílčí cíle práce:

- na základě literární rešerše popsat teoretická východiska výkonnosti podniku se zaměřením na metodu Balanced Scorecard, která je hlavní náplní pro zpracování diplomové práce,
- stručný popis historie a oborového zaměření podnikatelského subjektu,
- vypracování analýz současného stavu pomocí PESTLE, SWOT a finanční analýzy,
- vyhodnocení výsledků z provedených analýz,
- popis strategie, vize a cílů podniku,
- propojit získané výsledky se strategií podniku a navrhnout strategické cíle, měřítka a strategické akce každé ze čtyř perspektiv metody Balanced Scorecard, které by měly vést k naplnění strategie a zvýšení výkonnosti podniku.

Metody a postupy zpracování

V diplomové práci bylo využito několik metod. Metoda pozorování je základní metodou, pomocí které jsou systematicky a plánovitě monitorovány určité skutečnosti. Další použitou metodou je srovnávání, kde se pomocí ní zjišťují podobné nebo rozdílné aspekty u dvou nebo více rozdílných předmětů. U ekonomických a finančních srovnávání se používá porovnávání plánu a skutečnosti, dále srovnání mezi podniky, porovnávání s průměrnými výsledky stejnorodých skupin a srovnávání v časové řadě. Dále bylo využito metody analýzy, která pomáhá lépe porozumět zkoumanému jevu jako celku a tím odhalit vzájemné vazby a zákonitosti fungování systému. Opakem analýzy je syntéza, která představuje myšlenkové spojení jednotlivých částí v celek. U syntézy

sledujeme souvislosti mezi jednotlivými složkami, díky tomuto dokážeme lépe poznávat jev jako celek. Analýza a syntéza se navzájem prolínají a doplňují, tyto metody jsou navzájem neoddělitelné a jedna nemůže být bez druhé. Dalšími metodami jsou indukce a dedukce. Metody indukce představuje způsob myšlení, který na základě mnoha poznatků vyvozuje obecné závěry. Díky induktivní metodě stanovíme podstatu jevu a její zákonitosti. Posledním metodou je dedukce, kde přecházíme od více obecných závěrů k méně obecným. Indukce a dedukce spolu navzájem úzce souvisí (Synek, 2007, s. 19 – 21).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První část diplomové práce se věnuje literárnímu podkladu týkající se strategické analýzy podniku. Jsou zde popsány a definovány pojmy, metody a teoretické postupy při zpracování strategické analýzy. Literární podklad je věnován zejména metodě Balanced Scorecard, která je hlavní náplní celé diplomové práce.

1.1 Výkonnost podniku

Každý podnik by měl být schopný využít své konkurenční výhody, obzvláště v moderní době, která je specifická rychlými změnami podnikatelského prostředí. Z tohoto důvodu je z dlouhodobého hlediska udržení konkurenční výhody velmi obtížné. Dosahovat úspěchu mohou pouze ty organizace, které jsou schopné flexibilně reagovat na měnící se podmínky podnikání a neustále usilují o zvyšování výkonnosti. K hodnocení a vnímání výkonnosti přistupují různé subjekty různým způsobem. Vlastník bude hodnotit výkonnost podniku podle jeho očekávání a skutečnosti, zda investice splnila jeho očekávání a přinesla požadovaný výnos, zákazník naopak hodnotí podle ceny, kvality, rychlosti dodání a celkově jak byla uspokojena jeho potřeba. Dodavatel hodnotí výkonnost podle schopnosti dostát svým závazkům, zaměstnanci podle pracovního prostředí, pracovních podmínek a dle výše mzdového ohodnocení. V minulosti bylo vyvinuto velké množství kritérií hodnotící výkonnost z hlediska vlastníků, která se zabývala řízením a finanční analýzou. Názory a pohledy na pojmání výkonnosti se v průběhu let měnily, od měření ziskových marží a ziskovosti k rentabilitě investovaného kapitálu až moderním konceptům (Pavelková, 2012, s. 13).

1.1.1 Měření výkonnosti

Průběžná a opakovaná měření výkonnosti jsou klíčovým předpokladem růstu výkonnosti podniku. Správná interpretace a identifikace důležitých výkonových faktorů a vhodné použití měřítek mají podstatný vliv na celkové měření výkonnosti podniku. Efektivní hodnocení a řízení je důležitým krokem k uskutečnění vytyčených cílů a také k celkovému rozvoji podniku (Pavelková, 2012, s. 13).

Měření představuje činnost, u které přiřazujeme hodnotu určité charakteristice zkoumání podrobenému objektu (Wagner, 2009, s. 35).

1.1.1.1 Funkce měření

Mezi nejvýznamnější funkce měření zahrnujeme:

- **Funkce podpory paměti**, umožňuje ukládat data za určitý časový úsek nebo k určitému okamžiku, díky tomu je dostupný i tehdy, pokud objekt není přítomný nebo se jeho vlastnosti změnilly (Wagner, 2009, s. 35).
- **Funkci podpory srovnání**, umožňuje věcné porovnání bez ohledu na skutečnost, zda jsou ve stejný okamžik měřitelné či nikoliv. Mimo jiné dokáže porovnávat stejný objekt zájmu v různých časových okamžicích (Wagner, 2009, s. 35).
- **Funkci podpory objektivizace**, umožňuje pomocí technických nástrojů popsat takové charakteristiky, které není možné lidskými smysly zachytit (Wagner, 2009, s. 35).
- **Funkci podpory hloubky poznání**, pomocí této funkce lze popsat i takové charakteristiky, které byly objektu sekundárně přiřazeny člověkem, a které nejsou běžně zaznamenatelné člověkem ani technickými nástroji (Wagner, 2009, s. 35).
- **Funkci zprostředkování poznání**, umožňuje komunikovat údaje o objektu i osobám, které nemají možnost napřímo sledovat určený objekt (Wagner, 2009, s. 36).
- **Funkce důkazní**, znamená, že nelze úplně překonat subjektivnost, ale může pomoci k rozseknutí sporu, zda jev nastal či nikoliv (Wagner, 2009, s. 36).

1.1.1.2 Fáze v procesu měření

Wagner (2009, s. 36) chápe měření jako proces, který má zajistit požadovanou informaci o objektu pro uživatele a skládá se z několika navzájem na sebe navazujících fází, mezi které patří:

1. **Tvorba modelu**, pomocí kterého si určíme, jaké stránky podrobovaného objektu chceme měřit. Obvykle je příliš náročné měřit objekt ze všech jeho stránek, proto volíme pouze taková měření, která jsou možná a účelná. Cílem není vytvoření identického modelu zkoumaného objektu, ale vytvoření jeho účelově orientovaného obrazu. Způsob a výběr modelu je důležitým krokem, jelikož určuje průběh všech fází procesu měření (Wagner, 2009, s. 36).
2. **Volba metod a nástrojů**, volba vhodných nástrojů a metod je dalším důležitým krokem. Nejprve je potřeba si ujasnit, co je předmětem měření a až následně zvolit vhodnou metodu. Při měření bychom se měli něco dozvědět, například proto,

abychom řídili a rozhodovali se, nikoli „měřím, a proto něco vím a na základě toho řídím a rozhoduji se“. Mohu měřit pouze to, co měřit umím a zisk z měření by měl být větší než oběť, kterou měřením podstupuji (Wagner, 2009, s. 36-37).

3. **Získání požadovaných hodnot/údajů**, také označovaná jako fáze změření. Dochází zde buď přímo nebo pomocí nástroje k „přiblížení“ podrobeného subjektu ke zkoumanému objektu za účelem „odečtu“ údajů (Wagner, 2009, s. 37).
4. **Zapsání a uchování získaných hodnot**, cílem této fáze je včasné, co možná nejméně chybové, a zároveň s co nejmenším úsilím zaznamenané údaje tak, aby bylo umožněno jejich bezpečné uchování. Pokud není fázi věnována dostatečná pozornost, může dojít ke snížení kvality primárních údajů (Wagner, 2009, s. 37).
5. **Třídění a interpretace hodnot**, fáze, kde jsou zpracovávána primární data o zkoumaném objektu. Zpracování probíhá pomocí analýzy, třídění, syntézy, porovnání či uspořádání. Po vypracování údajů hodnoty lze posuzovat dle kritérií stanovených uživateli (Wagner, 2009, s. 37).
6. **Ověření informací**, kde je cílem odstranění záměrných i neúmyslných projevů subjektivity, zvýšení objektivizace informací. Jedná se o ověření informací za pomoci nezávislého subjektu (Wagner, 2009, s. 37).
7. **Komunikace informace uživatelům**, jedná se o poslední fázi, která uzavírá celý proces měření. Cílem je včas zprostředkovat informace uživateli o podrobeném objektu a jeho charakteristikách. V praxi se o této fázi a jejich činnostech hovoří jako o reportingu, prezentaci nebo vykazování (Wagner, 2009, s. 38).

1.2 Strategie

Pojem strategie je úzce spjat s cíli, kterých chce podnik dosahovat. Pomocí strategie vytváříme představy o tom, jakou cestou bude dosaženo stanovených cílů. Strategie představuje budoucí činnosti podniku, které vedou k uskutečnění strategických cílů. Nelze přesně stanovit dobu, na jakou má být strategie definována, jelikož je ovlivněna různými potřebami a podmínkami podniků. Velkou roli u časového horizontu strategie hraje odvětví, ve kterém se podnik pohybuje. Při určování délky časového horizontu strategie je doporučeno dbát na charakter konkurenčního prostředí, jak je velká pravděpodobnost vzniku nejistot v budoucnosti, nutného objemu kapitálu k realizaci

strategie a jak dlouhá je doba životního cyklu služby nebo produktu (Hanzelková, 2017, s. 7-8).

Základní charakteristiky strategie a strategického rozhodování:

- je orientována na budoucnost,
- by měla vést k zajištění konkurenční výhody,
- určuje zejména soubor výrobků a služeb, objem výroby, trhy,
- dosahování souladu mezi činnostmi podniku a jejím prostředím,
- by měla stavět na ověřených schopnostech podniku,
- vymezovat zdroje nutné k uskutečnění strategie,
- jasně definovat úkoly na taktické a operativní úrovni řízení,
- zohledňovat hodnoty podniku, očekávání všech zainteresovaných stran a firemní kulturu (Hanzelková, 2017, s. 9).

1.2.1 Nástroje řízení strategie

Z praxe Kaplan a Norton (2010, s. 20) zjistili, že stále existuje propast mezi formulací strategických plánů top managementu a jejich samotné realizaci podřízenými jednotkami. Existence velkého množství nástrojů na vyjádření strategie a na zlepšování provozních činností do jisté míry propast způsobuje. Autor v knize uvádí studii, podle které je Balanced Scorecard nejpřehlednějším systémem.

V praxi nejpoužívanější systémy řízení podniku:

- Balanced Scorecard,
- Model Excellence EFQM,
- Six sigma,
- EVA (model ekonomické přidané hodnoty),
- Kaizen (Kaplan a Norton, 2010, s. 20-21).

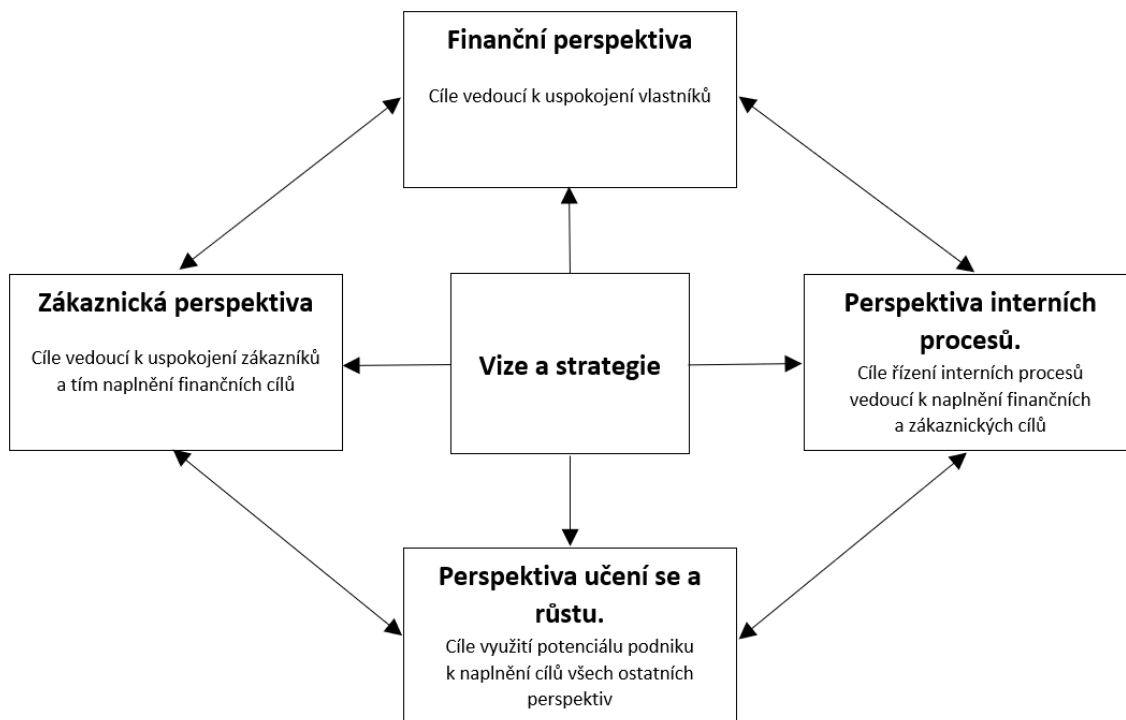
1.3 Balanced Scorecard

„Strategie bez taktiky je tou nejpomalejší cestou k vítězství. Taktika bez strategie je rykem před porážkou“ (Kaplan a Norton, 2010, s. 15).

Snaha podniku být konkurenceschopným hráčem na trhu je základním předpokladem úspěchu. Použití finančních měřítek se zdá být nedostatečným řešením, protože tyto ukazatele hodnotí pouze na základě minulosti. Balance Scorecard (BSC) propojuje a doplňuje standardní finanční měřítka o nové hybné síly budoucí výkonnosti. Podniky často pracují s finančními i nefinančními ukazateli, ale nefinančním měřítkům není věnována dostatečná pozornost a jsou často využívána pouze pro lokální zlepšení při práci se zákazníky a zaměstnanci. Finanční a nefinanční měřítka často slouží u podniků pouze jako zpětná vazba, nebo k řízení krátkodobých akcí. Metoda BSC poukazuje na skutečnost, že informace z finančních a nefinančních měřítek by měly být poskytovány všem zaměstnancům, aby lépe porozuměli finančním důsledkům svých rozhodnutí a zároveň, aby vedení podniku lépe rozumělo hybným silám. Implementace BSC by měla pomoci k dlouhodobému finančnímu úspěchu podniku. K řízení a realizaci dlouhodobé strategie poslouží BSC, kterého podniky využívají jako strategický manažerský systém. Měřících schopností modelu využívají podniky k realizaci kritických manažerských procesů, které slouží k:

1. formulování a převedení strategie a vize do určitých cílů,
2. komunikaci a propojení měřítek a strategických plánů,
3. plánování a vytyčení cílů a sladění strategických iniciativ,
4. zdokonalení procesu učení se a strategické zpětné vazby.

V modelu BSC sledujeme cíle a měřítka, která vycházejí ze čtyř perspektiv, kam patří finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu (Kaplan, 2005, s. 19-21).



Obrázek 1 Perspektivy BSC
(Zdroj: Pavelková, Knapková, 2012, s. 195)

1.3.1 Finanční perspektiva

Finanční cíle jsou neodmyslitelně spojeny s metodou BSC. Každá ze zbylých perspektiv by měla přesahovat do finanční perspektivy a vést tak ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. V mnoha případech se lze setkat s cíli jako je nárůst obratu, zvyšování produktivity, snižování rizik, lépe využívat a zvyšovat svá aktiva nebo snižovat náklady. V mnoha podnicích jsou aplikovány stejné finanční cíle pro všechny podnikatelské jednotky. Takovýto požadavek může vypadat jako férový, snadno proveditelný ale nemusí být správný. Často mají jednotlivá střediska rozdílnou strategii, a tak aplikace identických cílů pro celý podnik může být pochybná. Z těchto důvodů by manažeři měli již na začátku tvorby BSC zvolit vhodnou metodu měření strategie. Měřítko a finanční cíle by měly představovat dvě role, a to definovat finanční výkonnost očekávanou od strategie a také posloužit ke zhodnocení cílů a měřítek ostatních perspektiv metody Balanced Scorecard (Kaplan 2005, s. 48-49).

Propojování finančních cílů a strategie podniku

Životní cyklus podniku je neodmyslitelně spjat s finančními cíli, které se během tohoto života a během jednotlivých fází mohou lišit a měnit. (Kaplan 2005, s. 49) uvádí tři fáze cyklu života podniku:

Růst

V první fázi životního cyklu podniku je podnik orientovaný na zvyšování tržního podílu, výrobky nebo služby mají velký potenciál, co se týče růstu. K dosažení cílů je nutné investovat velké množství zdrojů do výrobních kapacit, infrastruktury vývoje nových výrobků nebo služeb a neustále posilovat vztahy se zákazníky. U podniku ve fázi růstu se lze setkat i se zápornými peněžními toky a nízkým ukazatelem ROCE. Procentuální míra růstu obrátu a míra růstu prodeje v cílových oblastech jsou celkovými finančními cíli (Kaplan, 2005, s. 49).

Udržení

Většina podniků na trhu se nachází ve druhé fázi, která je specifická dalšími investicemi, od kterých se očekává vysoká návratnost kapitálu. Předpokládá se stabilizace a udržení, případně posilování postavení podniku na trhu. Finanční cíle jsou zejména orientované na ziskovost a na investice do dalšího růstu. Na měření výše zmíněných cílů je využíváno ukazatelů jako je výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu (ROCE), ekonomická přidaná hodnota (EVA) a ROI, tedy výnosnost investovaného kapitálu (Kaplan, 2005, s. 49-50).

Sklizeň

Poslední ze tří fází je sklizeň, kdy podnik hodnotí a sklízí zisky předešlých investic. Další investice jsou spíše na udržení stávající situace než do rozšiřování nebo vytváření investic nových. Důležitým cílem je zejména maximalizace přítoku hotovosti. Ve fázi nevyšších výnosů se setkáme s ukazateli jako provozní cash flow a snižování požadavků na pracovní kapitál. Finanční cíle jsou v každé ze tří fází životního cyklu podniku odlišného charakteru (Kaplan, 2005, s. 50).

Strategické směry finanční perspektivy

Kaplan (2005, s. 51) tvrdí, že ke každé fázi životního cyklu podniku lze přiřadit finanční oblasti, které ji podporují:

- růst obratu a mix výrobků/služeb,
- snižování nákladu/zvyšování produktivity,
- využití zdrojů/ investiční strategie.

Růst obrátů a marketingový mix se týká získávání nových zákazníků, dalších trhů a rozšiřování nabídky služeb a výrobků. Snížení přímých nákladů u výrobků a služeb a snížení nepřímých nákladů je hlavním cílem u snižování nákladů/snižování produktivity. Úkolem manažerů je efektivně využívat a spotřebovávat zdroje, získávat zakázky, které by pokryly nevyužitou kapacitu, a naopak se zbavit nedostatečně výnosných aktiv (Kaplan, 2005, s. 52). Hybné síly a agregované finanční cíle znázorňuje tabulka níže.

Tabulka 1 Měření strategických finančních témat
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Kaplan, 2005, s. 52)

		Strategická témata		
		Růst obratu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu podle segmentů, Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodeje), Výzkum a vývoj (procento prodeje)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech, Křížový prodej, Procento obratu z nových aplikací výrobků, Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí, Míra snížení nákladovosti, Nepřímé výdaje (procento výdajů)	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv, Ukazatele využití zdrojů
	Skřízeň	Ziskovost zákazníků a výrobní linky, Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)	Doba návratnosti, Výkonnost (propustnost)

1.3.1.1 Vybrané finanční ukazatele

Na vyhodnocení finanční situace v podniku bylo vybráno několik poměrových ukazatelů finanční analýzy.

Poměrové ukazatele

Analýza pomocí poměrových ukazatelů je velmi často používaných postupem, a to i z důvodu, že potřebné informace vycházejí výhradně z účetních výkazů podniku. Poměrový ukazatel vypočítáme jako poměr jedné nebo více položek v čitateli k jiné položce nebo jejich skupině (Růčková, 2015 s. 53).

Ze zkušeností z praxe se nejvíce osvědčily skupiny ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity a další ukazatele (Knapková, 2017, s. 87).

Ukazatele likvidity

Likviditu lze v obecné rovině chápat jako schopnost podniku hradit své závazky. Druhým pojmem úzce souvisejícím s likviditou je solventnost, tedy schopnost hradit své závazky v době jejich splatnosti. Schopnost přeměny aktiv nebo míra obtížnosti přeměny aktiv na finanční prostředky se nazývá likvidnost. Čím je likvidnost aktiva větší, tím je kratší doba potřebná k jeho přeměně na finanční prostředky. Rozlišujeme ukazatele podle likvidity na běžnou, pohotovou a okamžitou (Kubíčková, 2015, s. 131-132).

- **Běžná likvidita**

Likvidita 3. stupně představuje financování krátkodobých zdrojů pomocí oběžných aktiv. Výsledkem je hodnota, udávající kolikrát jsou oběžná aktiva větší než krátkodobé cizí zdroje. Pro správný výpočet je třeba od oběžných aktiv odečíst dlouhodobé pohledávky. Doporučená hodnota běžné likvidity je závislá na oboru podnikání, finanční strategii a na konkrétním segmentu. Obecně je doporučováno rozmezí od 1,5 do 2,5 (Kubíčková, 2015, s. 132-133).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Rovnice 1 Běžná likvidita
(Zdroj: Kubíčková, 2015, s. 132)

- **Pohotová likvidita**

Likvidita 2. stupně vyjadřuje schopnost podniku splatit své krátkodobé cizí zdroje, aniž by byl nutný prodej zásob oběžného majetku (Růčková, 2015, s. 56).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Kr. pohledávky} + \text{Kr. finanční majetek} + \text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Rovnice 2 Pohotová likvidita
(Zdroj: Knapková, 2017, s. 95)

Jako ideální situací se jeví udržovat výsledné hodnoty v intervalu 1 až 1,5. Z investičního hlediska držet velké množství pohotových finančních prostředků vede k neefektivitě. Tyto prostředky by mohly být investovány v podobě výnosových úroků. Nízká hladina naopak vyvolává nedůvěru věřitelů (Růčková, 2015, s. 56).

- **Okamžitá likvidita**

Peněžní likvidita nebo také likvidita 1. stupně pracuje s nejlídvnějšími položkami rozvahy, tedy krátkodobým finančním majetkem. Zahrnujeme sem finanční prostředky v hotovosti a na bankovních účtech, směnky a krátkodobé cenné papíry. Doporučené hodnoty pro okamžitou likviditu jsou nejčastěji 0,2 až 0,5 (Kubíčková, 2015, s. 134-135).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Rovnice 3 Okamžitá likvidita
(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 179)

Ukazatele rentability

Rentabilita pro podnik znamená dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Základními podklady pro výpočet rentability je rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Obecně se v čitateli vzorce objevují položky výsledků hospodaření a ve jmenovateli druh kapitálu nebo tržby. Ukazatele rentability jsou důležitým ukazatelem pro potenciální investory a akcionáře (Růčková, 2011, s. 52).

Komplexně hodnotí efektivitu hospodaření v podniku. Pomocí ukazatelů rentability získáme informaci, zda je výhodnější pracovat s cizím nebo vlastním kapitálem (Máče, 2006, s. 33).

- **Rentabilita tržeb**

Měří schopnost podniku vytvářet zisk. Říká, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. Ve jmenovateli vzorce se lze setkat i s položkou celkových výnosů namísto tržeb (Kubíčková, 2015, s. 127).

$$ROS = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$$

Rovnice 4 Rentabilita tržeb
(Zdroj: Knapková, 2017, s. 100)

Čítatel může mít podobu zisku po zdanění (EAT), před zdaněním (EBT) nebo formu zisku EBIT. Z důvodu srovnatelnosti výsledků mezi podniky je doporučeno do čitatele dosadit EBIT (Knapková, 2017, s. 100).

- **Rentabilita aktiv**

ROA (return on assets) odráží výnosnost kapitálu. Měří tedy ziskovost celkového vloženého kapitálu efektivnost podniku (Růčková, 2015, s. 59).

$$ROA = \frac{Zisk}{\text{Celkový vložený kapitál}}$$

Rovnice 5 Rentabilita aktiv
(Zdroj: Růčková, 2011, s. 53)

Pro lepší porovnání výsledků mezi jednotlivými podniky je vhodné do čitatele umístit EBIT (Knapková, 2013, s. 99).

- **Rentabilita vlastního kapitálu**

Ukazatel rentability ROE vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého do podniku jeho vlastníky a akcionáři. Je důležitým ukazatelem pro investory, zda je jejich vložený kapitál dostatečně reprodukován vzhledem k míře rizika (Růčková, 2015, s. 60).

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

Rovnice 6 Rentabilita vlastního kapitálu
(Zdroj: Kislingerová, 2010, s. 99)

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost a její ukazatele jsou dobrými indikátory výše rizika. Pro podnik je zdravá určitá míra zadluženosti, a to z důvodu, že cizí kapitál je levnější než vlastní. Tato skutečnost je dána tím, že úroky z cizích zdrojů snižují daňové zatížení. Čím vyšší je ukazatel zadluženosti, tím vyšší riziko podnik podstupuje (Knapková, 2017, s. 87).

- **Celková zadluženost**

Pro správné posouzení výsledku celkové zadluženosti je nutné respektovat odvětví, ve kterém podnik působí. Obecně doporučovaná hodnota míry celkové zadluženosti je mezi 30 až 60 % (Knapková, 2017, s. 88).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Rovnice 7 Celková zadluženost
(Zdroj: Knapková, 2017, s. 88)

- **Koeficient samofinancování**

Dalším ukazatelem zadluženosti je spíše doplňkový ukazatel koeficient samofinancování, který by měl být po sečtení s celkovou zadlužeností roven jedné, přesto je důležitým ukazatelem pro hodnocení finanční situace podniku (Růčková, 2015, s. 65).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Rovnice 8 Koeficient samofinancování

(Zdroj: Růčková, 2015, s. 65)

- **Míra zadluženosti vlastního kapitálu**

Do čitatele vzorce zahrnujeme pouze dlouhodobé zdroje, tj. dlouhodobé závazky, dlouhodobé úvěry a rezervy. Vyšší hodnoty než 100 % jsou indikátorem zvýšeného rizika (Kubíčková, 2015, s. 145).

$$\text{Míra zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{Dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}} (\times 100 = \%)$$

Rovnice 9 Míra zadluženosti vlastního kapitálu

(Zdroj: Kubíčková, 2015, s. 145)

- **Úrokové krytí**

Hodnota úrokového krytí zjišťuje, kolikrát je zisk ve tvaru EBIT vyšší než úroky. Zjišťuje, zda je úrokové zatížení pro firmu únosné. Poměr mezi ziskem a nákladovými úroky by měl být minimálně v poměru 3:1. (Růčková, 2015, s. 65).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}}$$

Rovnice 10 Úrokové krytí

(Zdroj: Růčková, 2015, s. 65)

- **Doba splácení dluhů**

Výsledná hodnota ukazatele představuje dobu, za jakou je při současné výkonnosti podniku schopna zaplatit z provozního cash flow své závazky. Tendence k poklesu hodnoty značí optimální situaci (Knapková, 2013, s. 87).

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{Provozní cash flow}}$$

Rovnice 11 Doba splácení dluhů

(Zdroj: Knapková, 2013, s. 87)

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity dávají představu o skutečnosti, zda jednotlivé položky majetku podniku v rozvaze jsou přiměřeně velké v porovnání k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku. Ukazatele hodnotí, jak efektivně podnik využívá investované prostředky (Knapková, 2017, s. 107).

- **Obrat aktiv**

Vyjadřuje počet obrátek během jednoho roku. U výsledku záleží na odvětví, v kterém se podnik pohybuje, obecně se za dobrý výsledek považuje hodnota minimálně 1. Čím vyšší je výsledná hodnota, tím lépe (Knapková, 2017, s. 107-108).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Rovnice 12 Obrat aktiv
(Zdroj: Knapková, 2010, s. 102)

- **Rychlost obratu pohledávek**

Ukazatel popisuje kolikrát jsou pohledávky přeměněny ve finanční prostředky z tržeb (Kalouda, 2015, s. 59).

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

Rovnice 13 Rychlost obratu pohledávek
(Zdroj: Kalouda, 2015, s. 59)

- **Doba obratu zásob**

Vyjadřuje počet dní představující jednu obrátku zásob. Je to průměrný počet dnů, než jsou zásoby přeměněny spotřebou nebo prodejem (Sedláček, 2001, s. 62).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Rovnice 14 Doba obratu zásob
(Zdroj: Knapková, 2017, s. 108)

- **Doba obratu pohledávek**

Jedná se o počet dní, po které je majetek ve formě pohledávek vázán v podniku. Hodnota tedy představuje průměrný počet dnů, než jsou pohledávky splaceny (Růčková, 2015, s. 67). Výsledná hodnota by měla být přibližně stejná jako doba splatnosti faktur (Knapková, 2017, s. 108).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Rovnice 15 Doba obratu pohledávek
(Zdroj: Knapková, 2017, s. 108)

- **Doba obratu závazků**

Ukazatel vyjadřuje průměrný počet dní, s jakou podnik hradí své závazky z obchodních vztahů (Kubičková, 2015, s. 156). Výsledná hodnota by měla dosahovat alespoň hodnotě ukazatele doby obratu pohledávek (Knapková, 2017, s. 109).

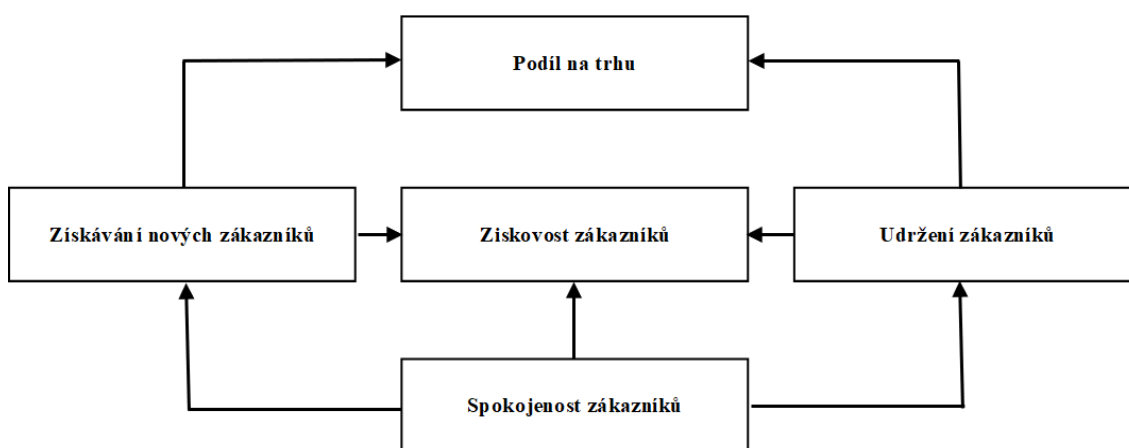
$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Rovnice 16 Doba obratu závazků
(Zdroj: Kubičková, 2015, s. 156)

1.3.2 Zákaznická perspektiva

Druhou perspektivou Balanced Scorecard je perspektiva zákaznická, která pomáhá k definování cílových zákaznických a tržních segmentů, stanovuje měřítka cílových zákazníků a segmentů jako např. spokojenost a věrnost zákazníků, jejich udržení nebo získávání nových zákazníků a další. Stanovuje konkrétní měřítka pro hodnotové výhody, které budou nabízeny, a které jsou schopny konkurence. Zcela zásadní faktory pro udržení nebo ztrátu jsou hybné síly výstupů zákaznických měřítek v konkrétním segmentu. Úkolem manažerů je nejen uspokojit zákazníky, ale také strategické cíle správně rozčlenit a konkretizovat (Kaplan, 2005, s. 61).

Základní měřítka zákaznické perspektivy je vhodné přizpůsobit cílovým skupinám zákazníků, kde podnik předpokládá nejvyšší potenciál pro růst a zisk. Obrázek níže ukazuje propojení mezi jednotlivými měřítky zákaznické perspektivy (Kaplan, 2005, s. 61).



Obrázek 2 Základní měřítka zákaznické perspektivy
(Zdroj: Kaplan, 2005, s. 65)

1.3.2.1 Základní skupiny měřítek

Následující měřítka jsou použitelná pro všechny typy podniků.

- **Podíl na trhu**, měřítko, které udává podíl obchodu na určitém trhu. Měření podílu je poměrně jednoduché v případě, že jsou již stanoveny tržní segmenty a cílové skupiny zákazníků. Podíl na trhu se udává v počtu zákazníků, množství prodaných výrobků nebo objemem tržeb (Kaplan, 2005, s. 65-66).
- **Udržení zákazníků**, je prvním a velmi důležitým krokem k dosažení většího podílu na trhu. Důležitost udržet si stávající zákazníky plyne i z provedeného průzkumu hodnotového řetězce. Vhodným měřítkem pro věrnost zákazníků podniku je růst množství obchodů mezi podnikem a zákazníkem (Kaplan, 2005, s. 66).
- **Získávání nových zákazníků**, dalším faktorem pro navýšení podílu na trhu je přivést nové zákazníky. Měřítkem je relativní nebo absolutní míra s jakou podnik nabývá nových obchodů nebo zákazníků. Je možné měřit pomocí nárůstu počtu nových odběratelů nebo pomocí objemů prodeje odběratelů v cílových oblastech (Kaplan, 2005, s. 66).
- **Spokojenost zákazníků**, důležitost udržovat spokojenost je klíčové nejen pro stávající zákazníky, ale také i pro získávání nových. Podle provedeného průzkumu v dnešním světě již nestačí pouze prostá zkušenost, opětovný nákup lze očekávat pouze u zákazníků, kteří byli s nákupy plně nebo velmi spokojeni (Kaplan, 2005, s. 67).
- **Ziskovost zákazníků**, zdárný výsledek u předešlých skupin měřítek ještě nemusí znamenat, že má podnik rentabilní zákazníky. Jako vhodná varianta k dosažení ziskovosti se jeví prodej výrobků a služeb za nižší cenu, ovšem ani tato možnost nemusí přinést slibovaný zisk. Pokud jsou zákazníci příliš nároční, tak by podnik měl zakázku odmítnout nebo zvýšit cenu, aby pokryl zvýšené náklady na splnění přání zákazníků. Neziskové zákazníky může odhalit měřítko ziskovosti zákazníka. Tabulka níže popisuje způsob kombinací ziskových, neziskových zákazníků a tržních segmentů (Kaplan, 2005, s. 68-69).

Tabulka 2 Ziskovost cílových segmentů a zákazníků

(Zdroj: Kaplan, 2005, s. 69)

Zákazníci	ziskoví	neziskoví
Cílové segmenty	udržet	převést
Necílové segmenty	monitorovat	eliminovat

1.3.2.2 Měření hodnotových výhod

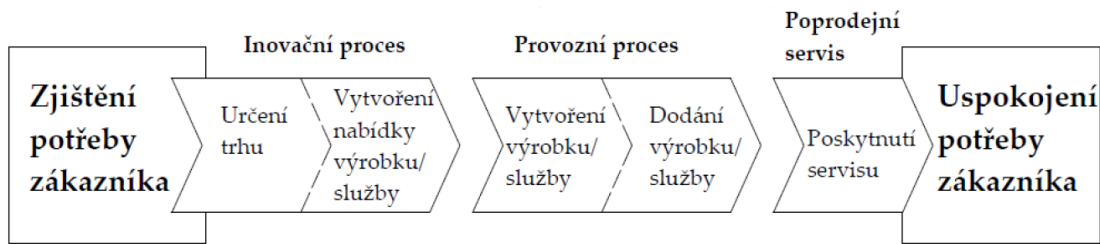
Budovat věrnost dodavatelů a spokojenost zákazníků v zacílených segmentech vyžaduje použití hodnotových výhod. Jednotlivé hodnotové výhody se v závislosti na odvětví a konkrétním segmentu liší, přesto byly u všech podniku nalezeny tři společné kategorie (Kaplan, 2005, s. 69).

- **Vlastnosti výrobku a služby**, zde je možno zařadit vlastnosti výrobku a služby, kvalitu a cenu. Jak ve svém příkladu Kaplan (2005) uvádí, požadavky zákazníků mohou mít zcela odlišný charakter, jedni chtějí nízké ceny a spolehlivost, druzí naopak nadstandartní služby a výrobky, které jsou důležité pro naplnění jejich strategií (Kaplan, 2005, s. 69-70).
- **Vztahy se zákazníky**, do této hodnotové výhody zahrnujeme dodání výrobku a služby, dobu odezvy a spokojenost zákazníka (Kaplan, 2005, s. 70).
- **Image a pověst podniku**, je oblast, která se považuje za hůře uchopitelnou, představuje reputaci, která zákazníky přitahuje nebo odpuzuje. V první popsané variantě některé podniky dokáží velmi usilovně pracovat na své reputaci a získat tak silnou loajalitu u svých zákazníků (Kaplan, 2005, s. 71).

1.3.3 Perspektiva interních procesů

Horváth (2002, s. 25) popisuje základní otázku perspektivy jako: „*Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?*“.

K další perspektivě je nejčastěji přistupováno až v situaci, kdy jsou stanovena měřítko a cíle u finanční a zákaznické perspektivy. Díky tomuto postupu je možné věnovat zvýšenou pozornost cílům, které jsou důležité z hlediska akcionářů a zákazníků. Provozní procesy firmy jsou nejčastěji pouze vylepšovány a upravovány. Pro BSC by měl být detailně popsán interní hodnotový řetězec. U podniků zcela jistě existují vlastní interní procesy, ovšem lze identifikovat obecný základní řetězec skládající se z inovačních procesů, provozních procesů a poprodejním servisem (Kaplan, 2005, s. 85).



Obrázek 3 Obecný model hodnotového řetězce
(Zdroj: Kaplan, 2005, s. 89)

V **inovačním procesu** podnik neustále hledá nová řešení, reaguje na měnící se potřeby a preference zákazníků a snaží se jim vyhovět inovovanými nebo novými službami a výrobky. Dřívější terminologie brala oblast výzkumu a vývoje pouze jako podpůrný proces, dnes po získaných zkušenostech je řazena jako kritický interní proces. Z důvodu délky a náročnosti vývoje a výzkumu u některých podniků je tato oblast obzvláště důležitá. Podnik by měl hledat odpovědi na otázky jako: „*Jaké výhody budoucího produktu zákazník ocení?*“, a „*Můžeme, s využitím inovací, uvedením těchto výhod na trh předběhnout konkurenci?*“ (Kaplan, 2005, s. 91).

Inovační proces nemá přesně definovaná měřítka, přesto Kaplan (2005, s. 92) uvádí příklady možných měřítek:

- Procento prodeje nových výrobků
- Čas vývoje nových výrobků
- Procento prodeje zákonem chráněných výrobků

Provozní proces, představující v hodnotovém řetězci podniku krátkodobou tvorbu hodnoty, začíná přijetím zakázky a končí dodáním služby nebo výrobku zákazníkovi. Pokud se některé operace stále opakují je možné aplikovat metody vědeckého řízení ke zlepšení procesů výroby, příjmu a odbavování zakázek. V minulosti bylo využíváno především finančních měřítek, která se v průběhu let ukázala jako nedostatečná. Z tohoto důvodu vznikly nové metriky, lépe odpovídající požadavkům hodnocení provozního procesu. Mezi používané metriky patří například doba cyklu, míra závad, objem odpadu a efektivnosti práce (Kaplan, 2005, s. 95-96).

Poprodejní servis je poslední položkou interního hodnotového řetězce. Obsahuje například služby jako možnosti vrácení nefunkčních výrobků, záruční a nezáruční opravy.

Podniky dobře vědí, že poskytování kvalitního a rychlého poprodejních servisů je důležité. Čas, výše nákladů a kvalita servisu mohou posloužit jako měřítka výkonnosti (Kaplan, 2005, s. 96-97).

1.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Dosahování cílů je důležitým aspektem každé ze čtyř perspektiv. Dodržování cílů perspektivy učení se a růstu je prvním pilířem pro dosažení skvělých výstupů ve finanční, zákaznické perspektivě, a také v perspektivě interních procesů. Umožňuje budování infrastruktury pro rozšiřování schopností zaměstnanců. V krátkodobém horizontu často manažeři přistupují ke snižování nákladů v oblasti týkajících se rozvoje schopností zaměstnanců. Tímto krokem mohou krátkodobě zvýšit finanční výkonnost, ovšem z dlouhodobého hlediska je takovýto krok pouze odsunutí problému na později. V dlouhodobém horizontu je potřeba investovat nejen do výzkumu a vývoje, do výrobního procesu apod., ale také do rozvoje schopností zaměstnanců, abychom byli schopni dosahovat vytyčených finančních cílů v dlouhodobém hledisku.

Perspektivu učení se a růstu můžeme rozdělit na tři oblasti:

- Schopnosti zaměstnanců
- Schopnosti informačního systému
- Motivace, delegování pravomocí a angažovanost (Kaplan, 2005, s. 112-113).

Schopnosti zaměstnanců, z manažerského hlediska přístup k zaměstnancům v posledních desetiletích prochází velkým vývojem. V minulosti bylo hlavní náplní dělníků fyzická práce u výrobních linek, strojů apod. S rozvojem informačních technologií a automatizace byla velká část rutinní fyzické práce přenechána strojům. Pro nárůst nebo alespoň udržování výkonnosti musí neustále docházet k jejímu zlepšování.

Bylo zjištěno, že lze identifikovat tři měřítka zaměstnaneckých cílů:

- **Spokojenost zaměstnanců** je důležitá k udržení a zvýšení kvality, produktivity a spokojenosti zákazníků. Pro zjištění míry spokojenosti se používá dotazníkové šetření.
- Na **udržení zaměstnanců** by se měl podnik podílet u lidského kapitálu, který je důležitý pro udržení jeho zájmů. Tito lidé jsou nositelé know how a hodnot

podniku. Procento obratu klíčových zaměstnanců je měřítkem schopnosti udržení pracovníků v podniku.

- U **produktivity pracovníků** se posuzuje, zda vynaložené náklady na vzdělávání a rozšiřování schopností zaměstnanců jsou dobře vynaložené. K měření produktivity se používá zisk na zaměstnance (Kaplan, 2005, s. 113-117).

Kvalitní **schopnosti informačního systému** jsou v současné době nezbytností, již nestačí pouze dostatečně motivovaní a schopní zaměstnanci. Důležité je, aby pracovníci měli přehled a kvalitní informace o celém podniku, interních procesech a o tom, jaký finanční vliv jejich rozhodnutí mají. Využívanými měřítky jsou například procento procesů k reálnému času, informace o nákladech a délka trvání cyklu (Kaplan, 2005, s. 120).

Motivování, delegování pravomocí a angažovanost. K úspěšnému plnění cílů podniku nestačí pouze dostatečně kvalifikovaní pracovníci, kteří mají dobrý přístup k informacím. K úspěchu je nutné, aby tito zaměstnanci měli vytvořeno motivující prostředí, měli možnost jednat a rozhodovat o věcech. Měřítkem je počet iniciativ na zaměstnance (Kaplan, 2005, s. 120-121).

1.3.5 Propojení Balanced Scorecard se strategií podniku

Metoda BSC dokáže propojit finanční a nefinanční měřítka, ovšem samotné propojení nestačí. Základem by měla být motivace pracovníků, manažerů nevyjímaje, do procesu strategického řízení. Aby podnik zvýšil možnost na úspěšné realizace je potřeba umět transformovat strategické cíle do měřicího systému. Komunikace mezi manažery a pracovníky se koncentruje na kritické hybné síly. Díky těmto hybným silám lze modifikovat investice, iniciativy a akce vytyčeným strategickým cílům. Při tvorbě BSC by mělo být postupováno tak, aby metoda vypovídala o celkové strategii podniku a vytvářela sdílené porozumění. Zpětná vazba o tom, jak všichni pracovníci přispívají k úspěchu podniku, by měla být dostupná všem zaměstnancům. Optimalizovat svou výkonnost lze i bez tohoto předpokladu, ovšem bez propojení výkonu pracovníka a oddělení nedochází k dosažení strategických cílů. Stanovení vhodných cílů a měřítek vysoce přispívá k úspěšnému zavedení metody (Kaplan, 2005, s. 130–131).

Principy propojující měřítka se strategií BSC:

1. vztahy příčiny a důsledků,
2. hybné síly výkonnosti,
3. vazby na finance (Kaplan, 2005, s. 131).

Vztahy příčiny a důsledků

Strategie podniku je vyjádřena sadou hypotéz o příčině a důsledku, vyjádřených řadou tvrzení jestliže – potom. Ke správnému řízení a ověřování by měřicí systém měl exaktně vyjádřit vztahy mezi hypotézami a měřítky. Vztah příčin a důsledků mezi vstupními měřítky a jejich hybnými silami by měl být popsán a přesně vyjádřen sledem hypotéz (Kaplan, 2005, s. 131–132).

Výstupy a hybné síly výkonnosti

Obecná měřítka BSC, odrážející společný cíl všech strategií, se využívají napříč podniky a obory podnikání. Mnohdy se jedná o zpožděné indikátory, kam patří například podíl na trhu, ziskovost, spokojenost zákazníků a kvalifikace pracovníků. Předstižené indikátory neboli hybné síly výkonnosti jsou indikátory vytvořené pro určitý podnik. Lze sem zahrnout například tržní segmenty, kde se chce podnik profilovat a finanční hybné síly ziskovosti. Dobře sestavený BSC obsahuje hybné síly výkonnosti a výstupní měřítka. Hybné síly, které neobsahují výstupní měřítka neříkají, jak má být výstupů dosaženo. Naopak hybné síly výkonnosti, kam patří například doba trvání cyklu a míra závad, vedou ke krátkodobým zlepšením, ale neodhalí, zda provedená zlepšení vedla ke zvýšení finanční výkonnosti. BSC by měl obsahovat vhodný mix zpožděných indikátorů a předstižených indikátorů, které byly upraveny tak, aby odpovídali strategii podniku (Kaplan, 2005, s. 132).

Vazby na finance

Finanční problémy podniku často tkví z nepropojenosti finančních výsledků s ekonomickými. Cíle jako jsou například spokojenost zákazníka, jakost a inovace vedou pouze ke krátkodobému zvýšení výkonnosti. K dlouhodobému zvýšení mohou pomoci pouze za předpokladu, že nejsou chápány pouze jako cíle samy o sobě. Důležitými finančními ukazateli ale stále zůstávají ROCE nebo EVA, kterým je nutno zachovat patřičnou pozornost (Kaplan, 2005, s. 132-133).

Volba měřítek

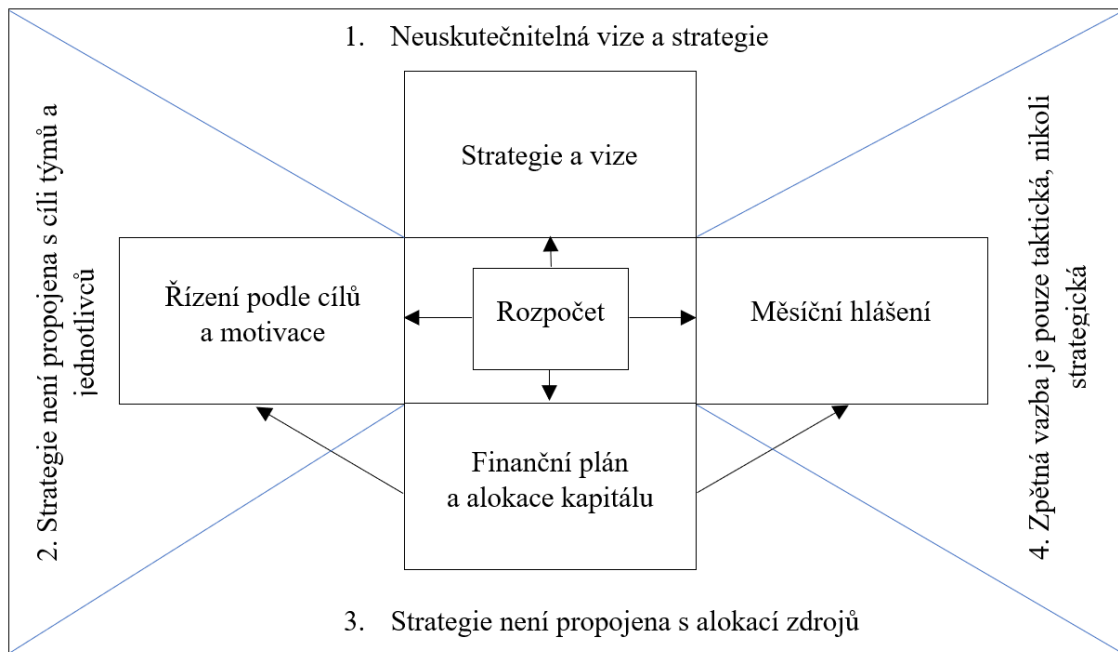
Samotná volba měřítek je zcela klíčovým faktorem. Neměla by být pouze vytyčena a rozdělena do čtyř perspektiv BSC. Měla by vypovídat o celkové strategii vzájemným propojením měřítek výstupů a měřítek hybných sil pomocí vztahů příčiny a následku. Obecně se doporučuje stanovit čtyři až sedm měřítek v každé z perspektiv BSC. V případech, kdy se na BSC dívá jako na nástroj pro jednu strategii je počet měřítek nepodstatný, jsou-li všechna řádně propojena v řetězci příčinných souvislostí (Kaplan, 2005, s. 142-145).

1.3.6 Bariéry a omezení Balanced Scorecard

Nesprávné definování měřítek výkonnosti. Důvodem může být i skutečnost, že BSC nemá přesně definovaná měřítka jako tomu je u finanční analýzy nebo manažerského účetnictví. Měřítka ve všech perspektivách by měla být v rovnováze, neměla by převažovat žádná z perspektiv. V některých podnicích určitá měřítka zcela chybí, například měřítka vyváženosti pravomocí a zodpovědnosti nebo kvalifikace zaměstnanců (Vysušil, 2004, s. 70-71).

Kaplan a Norton (2005, s. 165) odhalili čtyři konkrétní bariéry zavádění BSC:

1. neuskutečnitelná vize a strategie,
2. nepropojení strategie s cíli týmů a jednotlivců,
3. nepropojení strategie s krátkodobou a dlouhodobou alokací zdrojů,
4. pouze taktická zpětná vazba, nikoli strategická.



Obrázek 4 Čtyři bariéry strategické implementace
(Zdroj: Kaplan, 2005, s. 166)

1.3.7 Tvorba Balanced Scorecard

BSC přináší systematický proces, pomocí kterého lze převést vizi a strategii do provozních cílů a měřítek. Pro úspěšnou tvorbu architektury modelu je zapotřebí plné zapojení celého týmu vrcholových manažerů. V literatuře jsou popsány kroky vedoucí k sestavení modelu BSC (Kaplan, 2005, s. 248).

Zavedení cílů programu BSC

Základním předpokladem pro tvorbu metody BSC je získání podpory mezi top manažery, přesvědčit je o výhodách a přínosech pro podnik, vysvětlit nedostatky a omezení použití pouze finančních ukazatelů (Kaplan, 2005, s. 251).

Hráči

Dalším krokem po získání podpory mezi manažery je určit vedoucího projektu, který bude hlavním architektem metodologie modelu a jeho filozofie. Pro tvorbu je nutné zapojení všech vrcholových manažerů, kteří dohromady tvoří projektový tým. Vedoucí má na starosti vedení procesu, celkový dohled nad projektem, dodržování termínů, zajistit kvalitní a správné informace a podklady pro tvorbu (Kaplan, 2005, s. 252).

Tvorba BSC je proces

Každý jednotlivý podnik je jiný a k procesu tvorby BSC přistupuje odlišně, přesto je možné postupovat podle systematického plánu vývoje, skládajícího se z 10 úkolů, zařazených do čtyř sekcí (Kaplan, 2005, s. 253).

I. Definice architektury

- 1. Výběr vhodné podnikatelské jednotky** – první setkání s metodou BSC je pro podnik neznámou. Tvorba se zdá být pro podnik velmi obtížná. Strategické obchodní jednotky provádí aktivity spojené s celým hodnototvorným řetězcem (marketing, inovace, provoz, prodeje a služby), tyto již zavedené aktivity zjednodušují tvorbu finančních měřítek výkonnosti (Kaplan, 2005, s. 253).
- 2. Určení vazeb podniku** – vedoucí projektu vykomunikuje napříč divizemi a podnikovými odděleními jednotlivé cíle, aby nedošlo k vyvíjení měřítek a cílů jednoho oddělení nebo divize na úkor jiného. Patří sem finanční cíle (ziskovost, cash flow, růst), prioritní zájmy podniku (ekologie, zmetkovost, konkurenceschopnost, kvalita) a další vazby na podnik (dodavatelsko-odběratelské vztahy, společní zákazníci), (Kaplan, 2005, s. 254).

II. Dosažení konsensu o strategických cílech

- 3. Vést první kolo rozhovorů** – vedoucí zaváděné metody zkompletuje materiály a dokumenty o poslání, vizi a strategii podniku, následně jsou materiály roz distribuovány mezi vrcholové manažery. Dalším krokem je vedení rozhovoru mezi architektem (vedoucím) a jednotlivými manažery týmu, kde architekt získá přehled o názorech manažerů, týkající se strategických měřítek všech čtyř perspektiv. Pomocí předešlých kroků by měly být zjištěny prvotní názory a způsoby, jak převést podnikovou strategii do konkrétních cílů a měřítek (Kaplan, 2005, s. 255).
- 4. Syntéza** – z nashromážděných dat z předcházejících rozhovorů se navrhne soupis měřítek a cílů. Každý z cílů a měřítek musí být zařazen do jedné ze čtyř perspektiv BSC. Následuje zhodnocení, zda získaná data reprezentují strategii podniku a jestli jsou cíle provázány příčinnými vztahy ve všech perspektivách (Kaplan, 2005, s. 255).

5. **První workshop vrcholových manažerů** – diskuze mezi manažery je vedena do doby, než bude dosaženo konsensu. Výsledkem jednání jsou tři až čtyři strategické cíle v každé z perspektiv. Posledním krokem je přidělení vedoucího pro každou perspektivu BSC (Kaplan, 2005, s. 256).

III. Výběr a návrh měřítek

6. **Umění vybrat a navrhnout měřítka** – nalézt vhodná měřítka, vypovídající o podnikové strategii, je nezbytné pro další posun v návrhu tvorby BSC. Každý podnik má jiné podmínky, předpoklady a také potřebuje zvolit jiná měřítka, přesto se některá v BSC objevují opakovaně. Jedná se o měřítka:

- Finanční měřítka – EVA, ziskovost, růst obrátů, produktivita snižování nákladů
- Zákaznická měřítka – podíl na trhu, získání a udržení zákazníka, spokojenost zákazníka
- Měřítka učení se a růstu – spokojenost, udržení a produktivita pracovníků

Výsledkem by měl být detailní seznam cílů a měřítek s popisem, grafický model vazeb popisující provázanost perspektiv a příklad zobrazení všech měřítek.

7. **Druhý workshop vrcholových manažerů** – dalším krokem je setkání top managementu se středním managementem a rozhovory mezi nimi o strategii, vizi a cílech podniku. Výstupem by měl být informativní dokument, který se bude distribuovat mezi všechny zaměstnance (Kaplan, 2005, s. 258).

IV. Tvorba plánu implementace

8. **Vývoj plánu implementace** – vývoj plánu na implementaci BSC má na starost nově vzniklý tým, skládající se z vedoucích příslušných skupin. Plán by se měl skládat z databáze a informačního systému, způsobu propojení měřítek, komunikaci BSC mezi decentralizované jednotky a propojení měření na vrcholové úrovni se specifickými provozními měřítka (Kaplan, 2005, s. 259).

9. **Třetí workshop vrcholových manažerů** – cílem je dosažení konečné shody co se týče strategie, cílů a měřítek. Výstupem je schválený program komunikace BSC s pracovníky, integrace BSC do filozofie a popud ke vzniku informačního systému pro podporu BSC (Kaplan, 2005, s. 259).

10. Dokončení plánu implementace – k vytváření hodnot v podniku vyžaduje BSC zavedení do manažerského systému. Autor doporučuje, aby se začalo s používáním metody řízení do 60 dnů.

Časový rámec implementace BSC

Autor Kaplan (2005, s. 260) uvádí, že se nejčastěji můžeme setkat s projektem trvajícím 16 týdnů. V tomto případě mají manažeři dostatek času k ujasnění představy o strategii, informačním systému a manažerských procesech.

Tabulka 3 Obvyklý časový plán BSC
(Zdroj: Kaplan, 2005, s. 259)

Týden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Aktivity																
I. Architektura programů měření																
1. Výběr podnikatelské jednotky																
2. Propojení SBU/podnik																
II. Definování strategických cílů																
3. První kolo rozhovorů																
4. Porada věnovaná analýze																
5. Workshop: první kolo																
III. Výběr strategických měřítek																
6. Schůzka skupin																
7. Workshop: druhé kolo																
IV. Plán implementace																
8. Vytvoření plánu implementace																
9. Workshop: třetí kolo																
10. Dokončení plánu implementace																

1.3.8 Implementace Balanced Scorecard

Metoda BSC je velmi promyšlený postup, její konečný účinek je velmi úzce spjat s kvalitou implementace. Její zavádění neznamená pouze převedení základních prvků metody, kterými jsou měřítka, řetězce příčin a následků, strategické akce a cílové hodnoty na obchodní jednotku. Podnik musí počítat se změnou systému řízení (Horváth & Partners, 2002, s. 56).

Autoři Horváth & Partners (2002, s. 56) rozdělují implementaci do pěti fází:

1. Fáze: Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Prvním krokem je stanovení pravidel, která budou platná pro veškeré jednotky, kterých se má BSC týkat. Patří sem především stanovení čtyř perspektiv a rozhodnutí, do kterých úrovní a organizačních jednotek bude BSC vytvořena. Dalším krokem pro implementaci je zajištění řízení projektu, ujasnit si organizaci, komunikaci, zajistit potřebná data a informace, standardizovat metody a určit kritické faktory úspěchu. Důležité je také využít manažerů z různých oborů a úrovní řízení. Při úvahách o BSC by měl podnik přemýšlet, pro jaké podnikové jednotky bude metodu řízení implementovat a brát v potaz úvahu: čím více podnikových jednotek je pomocí BSC řízeno, tím lépe je možné rozčlenit cíle nadřazených stupňů do úrovní následujících. Pro posouzení, zda jsou očekávané přínosy BSC skutečné může posloužit např. informační setkání s vrcholovým managementem formou workshopů nebo na základě strukturovaných rozhovorů či dotazníkového šetření. Díky těmto krokům lze hned ze začátku posoudit, zda je pro podnik přínosem, či nikoliv (Horváth & Partners, 2002, s. 57-59).

2. Fáze: Objasnění strategie

Metoda BSC si neklade za cíl vytvářet nové strategie, ale především realizovat již stávající strategie podniku. Stávající strategie se zkonkretizují a převedou do proveditelné formy pomocí vhodně zvolených cílů perspektiv a strategických akcí. Takto lze nezištně uskutečnit i chybnou strategii. Provedení strategické analýzy příležitosti/hrozeb, silných a slabých stránek, kritických faktorů úspěchu a etap životního cyklu poslouží k ujasnění strategie podniku. Dosažení konsensu o strategických zaměřeních mezi top managementem je důležitým předpokladem pro začátek tvorby BSC (Horváth & Partners, 2002, s. 59-60).

3. Fáze: Tvorba Balanced Scorecard

Vytvoření BSC pro určitou jednotku, kterou může být celý podnik, divize podniku nebo organizační jednotka. Počáteční body pro tvorbu jsou:

- definování základní kostry BSC,
- kvalitní tým top manažerů,
- přesně stanovené postupy a metodické standardy (1. fáze),

- zaznamenaná strategie pro tvorbu BSC (2. fáze).

Kroky probíhající při implementaci třetí fáze tvorby:

- konkretizace strategických cílů,
- vzájemné propojení strategických záměrů na základě řetězce příčin a následků,
- volba měřítek,
- určení požadovaných hodnot,
- schválení strategických akcí (Horváth & Partners, 2002, s. 60-61).

Autor Horváth & Partners (2002, s. 60-61) doporučuje rozdělit maximálně 20 cílů do čtyř perspektiv BSC. Nejdůležitějším faktorem BSC jsou strategické cíle, tvořící podstatu metody. Pokud zvolena měřítka špatně popisují strategické cíle, postrádají smysl.

4. Fáze: Postup při procesu roll-out

Další, čtvrtá fáze se zabývá použitím předchozích postupů ze třetí fáze na více organizačních jednotek podniku. Čtvrtá fáze BSC „Roll-out“ obvykle vede ke zlepšení kvality strategického řízení v celém podniku, jelikož:

- dochází k vertikální integraci cílů, tedy přenesení strategických cílů a akcí z nadřízené organizační jednotky do podřízené jednotky,
- horizontální integrace cílů umožňuje vzájemné sladění strategických cílů a akcí organizačních jednotek (Horváth & Partners, 2002, s. 63).

5. Fáze: Zabezpečení kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

Implementace BSC na jednu organizační jednotku by přinesla pouze jednorázové intenzivnější zaměření na strategii, z tohoto důvodu je třeba zabezpečit nepřetržité nasazení BSC. Schopnost pružného adaptování se na danou strategii je pro podnik důležitým cílem metody řízení. K propojení BSC a systému řízení jsou zapotřebí:

- controlling, sledující uskutečnění strategických cílů a akcí,
- začlenění BSC do strategického a operativního plánování s cílem nepřetržité adaptace nové strategii, exaktního převedení operativních cílů a strategických akcí do jednoročních plánů a rozpočtů,
- začlenění do reportingu ke kontinuálnímu sledování dosahování cílů,
- začlenění do systému řízení lidských zdrojů (Horváth & Partners, 2002, s. 63-65).

1.4 Benchmarking

V samotných počátcích byl benchmarking užíván pouze na velmi úzce zaměřené činnosti a procesy. Teprve s rozvojem této metody vznikl sofistikovaný systém porovnávání organizačních jednotek nebo celých podniků, přesto se stále nejedná o normovanou metodu. V praxi se lze setkat také s pojmem benchlearning, který posiluje myšlenku benchmarkingu jako potenciálně velmi silného prostředku k učení (Nenadál, 2011, s. 11-15).

Jednou z nejrespektovanějších definic je: „*Benchmarking je proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost*“ (Nenadál, 2011, s. 14).

Některé důležité skutečnosti pro benchmarking zahrnují:

- benchmarking je proces, a k jeho aplikaci je nutná trvalá podpora top managementu,
- podnik musí být vždy srovnáván nejméně s jednou organizací,
- parametrem srovnání může být cokoliv, například výkonnost procesů, srovnávání kvalit produktů a služeb, bezpečnost informací, výkonnost organizačních jednotek nebo celých podniků,
- užívání řady metod, měření a nástrojů, které pomáhají k sebezdokonalování podniku (Nenadál, 2011, s. 15-17).

V praxi existující typy benchmarkingu:

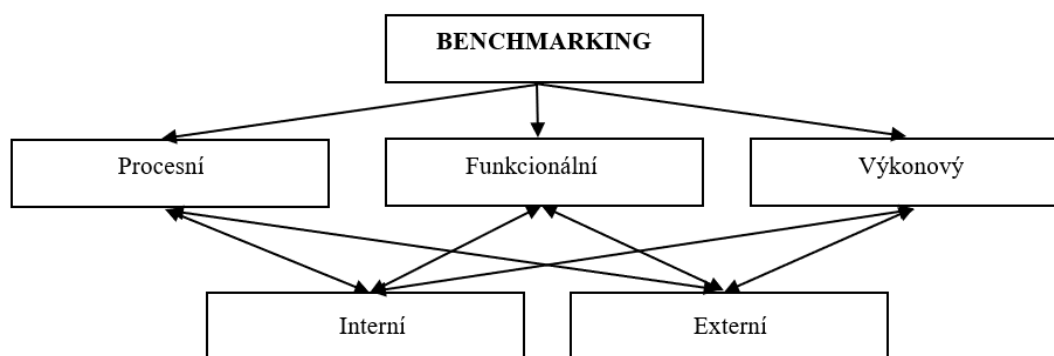
Výkonový benchmarking je zaměřen na porovnávání výkonností, respektive výkonností jednotlivých parametrů výrobků, výkonů pracovníků, výrobní linky nebo celkové výkonnosti podniku. Často se srovnává s konkurentem v dané oblasti (Nenadál, 2011, s. 21).

S funkcionálním benchmarkingem se lze nejčastěji setkat v neziskovém sektoru a také v oblasti služeb. Předmětem porovnávání je jedna nebo více funkcí určitých organizací. V praxi se jedná například o porovnávání rozsahu poprodejních služeb u obchodních řetězců nebo paleta služeb nabízených pacientům nemocnic a dalších zařízení (Nenadál, 2011, s. 22-23).

Procesní benchmarking, jinak řečeno generický, je skupinou činností, které porovnávají a měří určité procesy podniku. Jako příklad lze uvést fakturaci, rezervační systém, rozsah servisu, způsoby interní komunikace nebo plánování projektů. Procesní benchmarking také umožňuje nejen ptát se na otázky, jak a co dělá náš podnik, ale také proč je náš podnik lepší nebo horší v porovnání s ostatními konkurenty (Nenadál, 2011, s. 23).

Interní benchmarking porovnává výkonnost v rámci jedné organizace. Předmětem měření a porovnávání jsou například jednotlivé fakulty vysokých škol, obchodní divize, které mají podobné nebo stejné výrobky, procesy nebo funkce. Tento typ benchmarkingu není vhodné aplikovat na malé a střední organizace (Nenadál, 2011, s. 24-25).

Externí benchmarking je často jediným použitelným benchmarkingem u malých a středních podniků, představuje srovnávání s jiným podnikem. Často nastává problém najít vhodného partnera pro benchmarking, který by nebyl přímým konkurentem (Nenadál, 2011, s. 25).



Obrázek 5 Typy benchmarkingu
(Zdroj: Nenadál, 2011, s. 20)

1.5 Model Excellence EFQM

Tento model se v praxi využívá jako prostředek sebehodnocení podniku a jako podklad pro strategické plánování. Dává vedení podniku informaci, zda se vyvíjí správným směrem, srovnává s jinými konkurenty a rozpoznává, kde se nacházejí místa pro zlepšení. EFQM dokáže posuzovat, zda dochází ke zlepšování v oblastech jako jsou jasná strategie a vedení, orientace na zisk a zákazníky, rozvoj potenciálu a odpovědný přístup k pracovníkům, inovace a zlepšování vztahů s partnery. Poskytuje komplexní analýzu podniku, jejich činností a procesů. Model se skládá z devíti hlavních kritérií, rozdělených do dvou skupin. První kategorie „předpokladů“, zahrnující kritéria vedení, pracovníci,

strategie, partnerství a zdroje, procesy, se zaměřuje na dosahování dobrých výstupů ve zbylých čtyř kritériích (Pavelková, 2012, s. 202).

Devět základních kritérií EFQM:

1. Vedení

Úspěšné podniky mají vůdčí pracovníky, kteří jsou schopni formovat budoucnost a transformovat ji ve skutečnost. Vyznačují se schopností přizpůsobit, předvídat, vhodně reagovat a zajistit tak stálý úspěch podniku (EFQM, 2010, s. 10).

2. Strategie

Excelentní podniky vypracovávají strategii pomocí politiky, plánů, cílů a procesů. Hodnotí se, jak podnik implementuje své poslání a vize. (EFQM, 2010, s. 12).

3. Pracovníci

Důležitým prvkem každé organizace jsou její zaměstnanci, kterých by si měla každá úspěšná organizace cenit a vytvářet pro ně prostředí podporující poctivost, rovnocennost a uznání. Takovéto chování vzbuzuje angažovanost a zainteresovanost zaměstnanců vedoucí k lepším pracovním výkonům (EFQM, 2010, s. 13).

4. Partnerství a zdroje

Úspěšný podnik plánuje a řídí vnější partnerství, dodavatele a vnitřní zdroje, které mají podporovat strategii a fungování procesů (EFQM, 2010, s. 14).

5. Procesy

Kritérium procesy vede skvělý podnik s cílem zvyšovat hodnotu pro zákazníky a všechny stakeholdery pomocí zlepšování procesů, produktů a služeb (EFQM, 2010, s. 16).

6. Zákazníci – výsledky

Hodnotí se, jak je organizace schopná vytvářet výkonové ukazatele, a jak úspěšně aplikuje strategii, založenou na potřebách a očekáváních svých zákazníků (EFQM, 2010, s. 17).

7. Pracovníci – výsledky

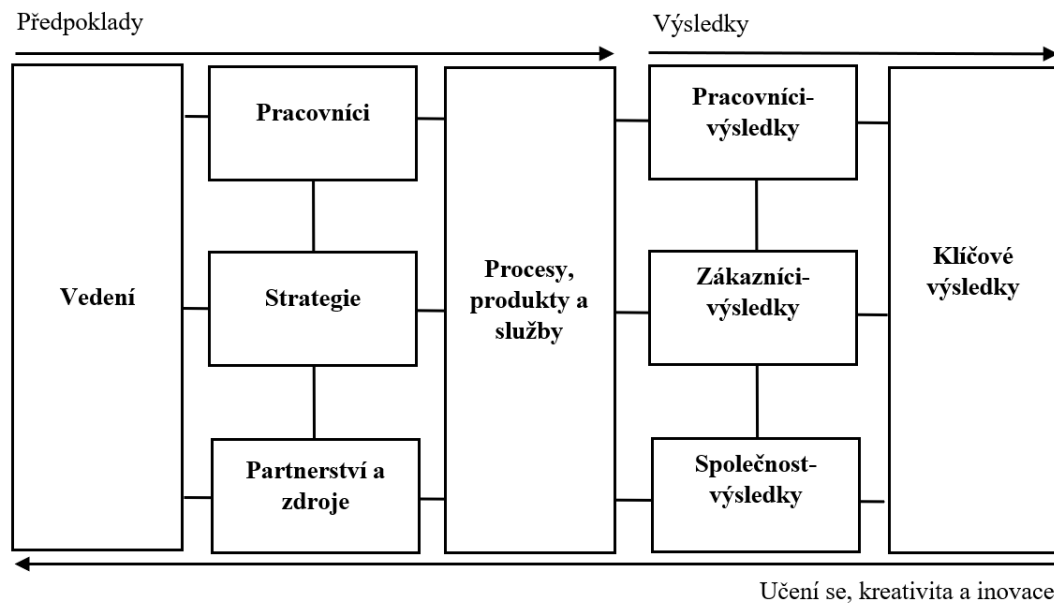
Kritérium pracovníků a jejich výstupů je založeno na očekáváních a potřebách zaměstnanců podniku pomocí tvorby a schvalování souboru ukazatelů výkonnosti (EFQM, 2010, s. 18).

8. Společnost – výsledky

Excelentní podniky úspěšně používají strategie, které jsou založeny na očekávání a potřebách externích zainteresovaných stran pomocí vhodně zvolených a schválených souborů ukazatelů výkonnosti (EFQM, 2010, s. 19).

9. Klíčové výsledky

Jsou tvořeny souborem podstatných finančních a nefinančních výsledků s úmyslem úspěšné aplikace strategie, která je založena na potřebách a očekáváních všech zainteresovaných stran (EFQM, 2010, s. 20).



Obrázek 6 Model Excellence EFQM

(Zdroj: EFQM, 2010, s. 9)

1.6 Porterova analýza konkurenčních sil

Velmi oblíbeným nástrojem oborového okolí podniku se stal Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, který počítá s předpokladem existence pěti základních faktorů působících na podnik. Při vývoji Porterova modelu byly opomenuty „dvojčata“ substitutů-komplementy, které mohou v některých situacích mít stejný vliv jako substituty (Hanzelková, 2017, s. 62-63).

Cílem analýzy je rozpoznat, které faktory mají pro budoucí vývoj podniku největší význam a které může management strategickými rozhodnutími ovlivňovat. Podnik by

měl být schopný umět působící síly identifikovat, adekvátně na ně reagovat a využít je ve svůj prospěch (Srpková, 2010, s. 131).

Vyjednávací síla zákazníků

Velká vyjednávací síla zákazníků vůči dodavateli nastává v situacích, kdy se jedná o zákazníka s velkým odběrem, zákazník může lehce začít odebírat od konkurence díky nízkým nákladům na změnu, zákazník může dodávané zboží poměrně snadno začít vyrábět sám, existují snadno dostupné substituty, zákazníci negativně reagují na změnu cen (Hanzelková, 2017, s. 63-64).

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatel může mít pevnou pozici a velkou vyjednávací sílu v situacích, kdy se jedná o velkého dodavatele na trhu s poměrně omezeným množstvím dodavatelů, zákazník není pro dodavatele důležitým zdrojem příjmů, neexistence lehce přístupných substitutů, zákazníci nejsou náchylní ke změnám ceny (Hanzelková, 2017, s. 64).

Hrozba vstupu nové konkurence na trh

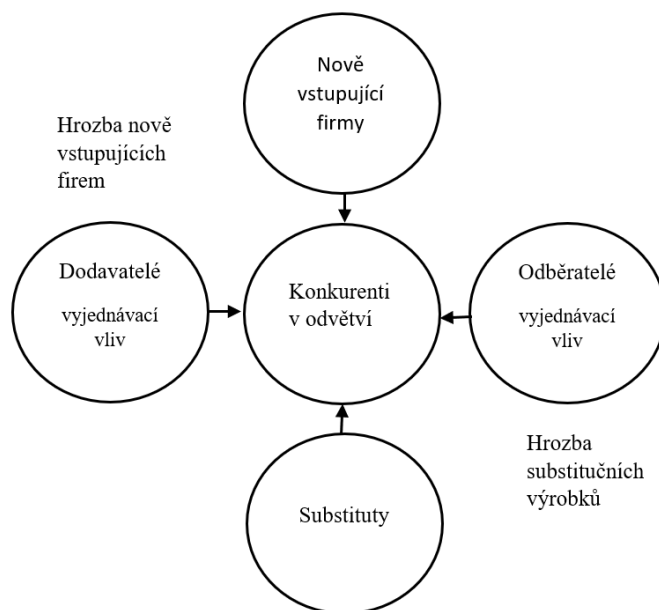
K redukci hrozby vstupu nových konkurentů dochází v případech, kdy jsou značné fixní náklady vstupu na trh, již na trhu existují přirozené monopoly, jsou v daném odvětví výrobky velmi diferenciované, existuje silná provázanost mezi zákazníky a dodavateli, jedná-li se o státem silně regulované prostředí (Hanzelková, 2017, s. 65).

Hrozba substitutů

Redukce možnosti hrozby substitutů nastává tehdy, neexistují-li na trhu substituty výrobku a v případech, kdy na trhu substituty existují ale konkurence je vyrábí s vyššími náklady nebo náklady na změnu substitutu jsou příliš vysoké (Hanzelková, 2017, s. 65).

Rivalita firem působících na daném trhu

Konkurenční soupeření mezi podniky na daném trhu může být vysoké, pokud je trh omezený, málo ziskový, málo rostoucí nebo se zmenšuje, dále v případech, kdy je velký potenciál růstu nového odvětví nebo jsou bariéry na odchod z odvětví vysoké (Hanzelková, 2017, s. 66).



Obrázek 7 Porterův model pěti sil
(Zdroj: Porter, 1994)

1.7 SWOT analýza

Poslední strategickou analýzou podnikového prostředí je SWOT analýza. Charakteristickou podstatou SWOT analýzy je hodnocení silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb okolí, seřazených do čtyř kvadrátů (Hanzelková, 2017, s. 137).

Tabulka 4 SWOT analýza

(Zdroj: Hanzelková, 2017, s. 137)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Výčet silných stránek	Výčet slabých stránek
-	-
-	-
...	...
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Výčet příležitostí	Výčet hrozeb
-	-
-	-
...	...

Fakta a skutečnosti pro tvorbu analýzy lze získat různými technikami, kam patří například benchmarking, metoda interview, rozhovory expertů nebo začlenění již uskutečněných analýz. Pokud je SWOT zpracovávána periodicky po delší časové období je možné

v průběhu vyhodnocovat, zda se daří podniku slabé stránky a hrozby potlačovat nebo dochází k jejich nárůstu (Hanzelková, 2017, s. 137-138).

Při zpracovávání analýzy je vhodné dbát na zásady:

- relevantnosti závěrů analýzy,
- orientace na podstatné jevy a skutečnosti,
- pokud se jedná o strategickou SWOT analýzu, pak sem patří pouze fakta, která se řeší v delším časovém období, nejedná se o jednorázová řešení,
- analýza by měla být objektivní,
- jednoznačná identifikace položek SWOT analýzy (např. pořadová čísla) pro lepší orientaci,
- ohodnocení (např. pomocí bodového systému) jednotlivých položek analýzy podle významu (Hanzelková, s. 139-140).

Tabulka 5 SWOT podle Balanced Scorecard

(Zdroj: Kaplan a Norton, 2010, s. 62)

Směrnice SWOT				
	Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Finanční	Silné stránky a slabiny současné finanční výkonnosti		Příležitosti ke zvyšování tržeb a produktivity, které mohou překonat rozdíl mezi současnou úrovní výkonnosti a celkovým finančním cílem	Ohrožení možnosti udržovat nebo zlepšovat výkonnost. Konkurenční hrozby, které ovlivní naši obrannou strategii a vyjasní rozsah a rychlost potřebných zlepšení
Zákazníků	Existující silné stránky a slabiny naší hodnotové nabídky, jak je vnímají zákazníci, konkurenti a trh		Příležitosti k rozšíření základny zákazníků, k zacílení na nové trhy a ke zlepšení naší strategie hodnotové nabídky zákazníkům, jak ji vnímají zákazníci a jak se odráží v jejich požadavcích	Hrozby od zákazníků a konkurentů

Procesů	Silné stránky našich vnitřních procesů. V čem jsme vynikající.	Slabiny našich vnitřních procesů a hodnotového řetězce	Příležitosti ke zlepšení vnitřních procesů, aby bylo dosaženo využití příležitostí	Hrozby vyvolané slabiny vnitřních procesů
Růstu	Silné stránky a slabiny lidí, kultury, klíčových způsobilostí a strategických schopností		Příležitosti k rozvíjení kultury, způsobilostí a schopností napomáhajících realizaci strategických priorit	Hrozby a rizika realizace strategie v důsledku nedostatečných schopností našich lidí, nedostatků ve struktuře, ve způsobilostech a v kultuře

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Druhá část diplomové práce je věnována analýze podniku. Nejprve je rozebrán podrobovaný podnik, jeho historie a předmět podnikání, následně je provedena finanční analýza vybraných ukazatelů. Poslední část analýzy současného stavu je věnována mikro a makro prostředí podniku.

2.1 Představení podniku

Pro potřeby diplomové práce byla se souhlasem vedení podniku vybrána firma EMOS spol s.r.o. se sídlem v Přerově. Hlavní oblastí působnosti podniku je prodej drobného domácího elektra a poskytování služeb montáže, servisu a oprav elektra. Pod značkou podniku je možné nalézt širokou paletu elektra jako jsou baterie, světelné zdroje a svítidla pro domácí i průmyslové použití, antény a další drobná elektronická zařízení, celkově podnik nabízí více než 2600 různých produktů. Podnik je také od roku 1993 výhradním distributorem GP Batteries. V současné době podnik disponuje přibližně 300 zaměstnanci. Podle Nařízení č. 800/2008 pro rozdělení podniků do kategorií podle velikosti se firma řadí mezi velké podniky. Firma velmi dbá na moderní technologie, vysokou kvalitu výrobků za přijatelné ceny, spokojenost zákazníků, rychlé dodání zákazníkovi a díky novému logistickému centru dosahuje vysoké úrovně automatizace (Emos CZ Group a.s., 2022).

2.1.1 Historie podniku

Podnik vznikl v poslední dekádě dvacátého století, konkrétně v roce 1991 v Přerově se zaměřením na slaboproudá zařízení. S postupem času se podnik začal více orientovat také na spotřební elektroniku. Již v roce 1993 začala expandovat do sousedního Slovenska a o tři roky později také do Slovinska. V průběhu třiceti let své existence na trhu byly vytvořeny dceřiné společnosti dále také v Polsku a Maďarsku. V roce 2020 bylo dokončeno nové logistické a administrativní zázemí. V současné době má podnik obchodní zastoupení celkem ve 26 zemích po celé Evropě (Emos CZ Group a.s., 2022).



Obrázek 8 Logo podniku
(Zdroj: EMOS Group a.s., 2022)

2.1.2 Základní údaje

V tabulce níže jsou znázorněny základní údaje o podnikatelském subjektu EMOS spol. s.r.o.

Tabulka 6 Základní údaje o podniku
(Zdroj: Veřejný rejstřík a Sbírka listin)

Název podniku:	EMOS spol. s.r.o.
Sídlo:	Lipnická 2844, Přerov I – Město, 750 02 Přerov
IČO:	190 14 104
Vznik podniku:	18. července 1991
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	64 950 000,- Kč

2.2 Strategická analýza podniku

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a provést relevantní vyhodnocení zjištěných informací o podniku a jeho okolí. Ve strategické analýze bude zkoumáno vnější a vnitřní prostředí podniku.

2.2.1 PESTLE analýza

Makroanalýza okolního prostředí bude zaměřena na okolí města Přerova a také na celkovou situaci v České republice. Zkoumány budou faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

Politické faktory

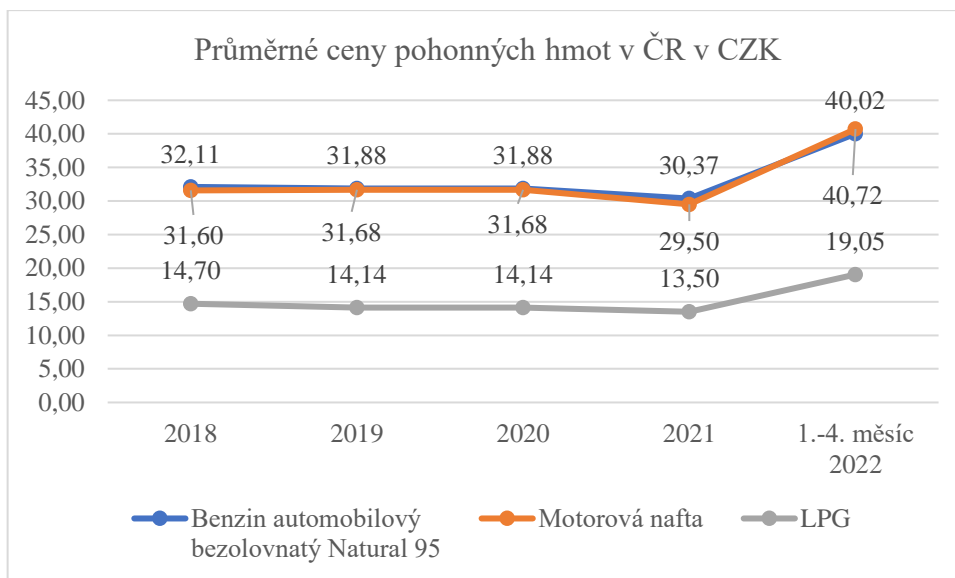
V České republice panuje zastupitelský demokratický systém. Podnik se nachází v Olomouckém kraji, který je orientovaný více na průmyslovou výrobu než na zemědělství. Přerov, kde podnik působí, má velmi dobrou geografickou polohu, jedná se

o velký železniční a silniční uzel. Do roku 2025 je plánováno kompletní dokončení úseku dálnice D1 u Přerova, který zcela propojí dálnici mezi Brnem a Ostravou. Česká republika je součástí Evropské unie, díky tomu mohou podniky čerpat různé dotační programy pro rozvoj podnikání, například Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost (OP TAK) na období 2021–2027, pro který je vyhrazeno celkově 80 miliard korun v oblastech inovací a udržitelné ekonomiky. V roce 2020 je možné dočerpat dotace z operačního fondu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost pro období let 2014–2020 (MPO, 2022).

Vláda v roce 2022 má v plánu daňově podpořit reinvestice navázané na výzkum a vývoj. Nová vláda hodnotí jako prioritu zaměřit se na snížení dopadu vysoké inflace, epidemie covidu-19 a důsledky energetické krize, současnou situaci hodnotí jako nejsložitější a nejnáročnější období novodobé historie. Vláda také plánuje podporu v oblasti budování sítí s velmi vysokou kapacitou a podporu regionů při budování vysokorychlostních sítí na území obcí. Z oblastí financí má vláda v plánu snížit sociální pojištění o dva procentní body, za předpokladu dlouhodobě udržitelných veřejných financí, také má dojít ke snížení počtu odpisových skupin a ke zkrácení doby odepisování (Programové prohlášení vlády, 2022).

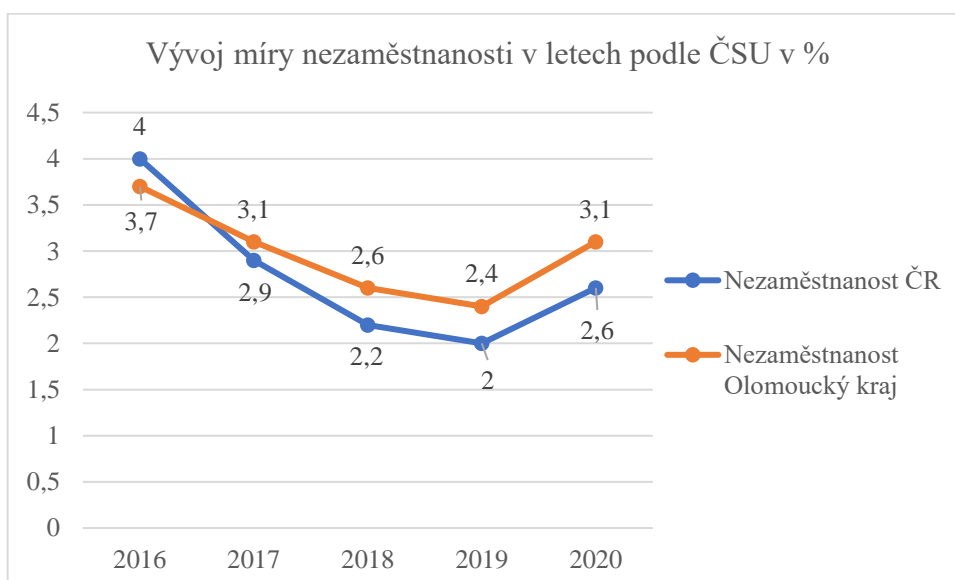
Ekonomické faktory

Vývoj situace v ekonomice je v současné době velmi těžko předvídatelná. Do začátku roku 2020 byla situace v ekonomice poměrně přívětivá se stabilním růstem okolo 2 % ročně. S příchodem pandemie Covid-19 se situace změnila a ekonomika České republiky raketovým tempem klesla. V roce 2020 poklesl HDP České republiky o 5,8 % vlivem pandemie, naopak rok 2021 již zaznamenal s rozvolňujícími se protipandemickými opatřeními růst HDP o 3,3 %. V roce 2022 by měl podle odhadů společnosti Deloitte růst hrubý domácí produkt přibližně o 4 %, roční inflace by měla dosahovat průměrně 6,4 %, s tím souvisí také růst úrokových sazeb u všech druhů úvěrů. (Deloitte, Výhledy české ekonomiky pro rok 2022). Probíhající válka mezi Ukrajinou a Ruskou federací, a s tím související nejistota na trzích, vyhánění ceny ropy a zemního plynu nahoru, které se dále projevují do růstu cen všech komodit.



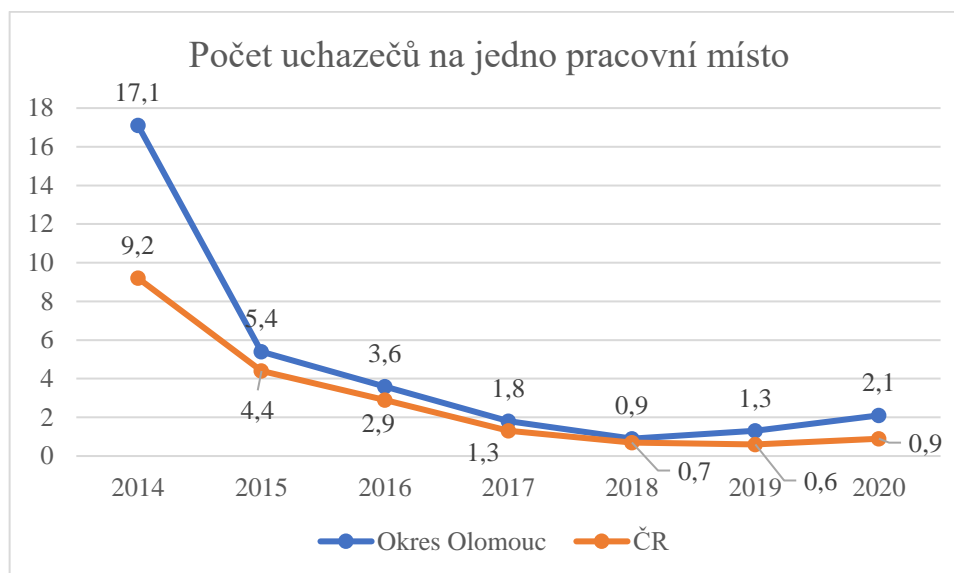
Graf 1 Vývoj cen pohonných hmot
(Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSU)

Podle údajů ČSU k poslednímu dni roku 2021 byla nezaměstnanost v Olomouckém kraji 3,4 %, v Přerově byla nezaměstnanost o něco vyšší, konkrétně 4,2 %. Nezaměstnanost v okrese Přerov je dlouhodobě vyšší, než je celostátní průměr. V porovnání s rokem 2020, kdy byla nezaměstnanost v okrese Přerov 4,9 %, došlo ke zvýšení zaměstnanosti. (ČSU, Podíl nezaměstnaných osob v krajích ČR k 31. 12. 2021, 31. 12. 2020). Pro rok 2022 by mělo nadále docházet ke zvyšování zaměstnanosti. Očekává se také vyšší zapojení zahraničních pracovníků, zejména z řad uprchlíků z Ukrajiny.



Graf 2 Vývoj míry nezaměstnanosti
(Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů ČSU)

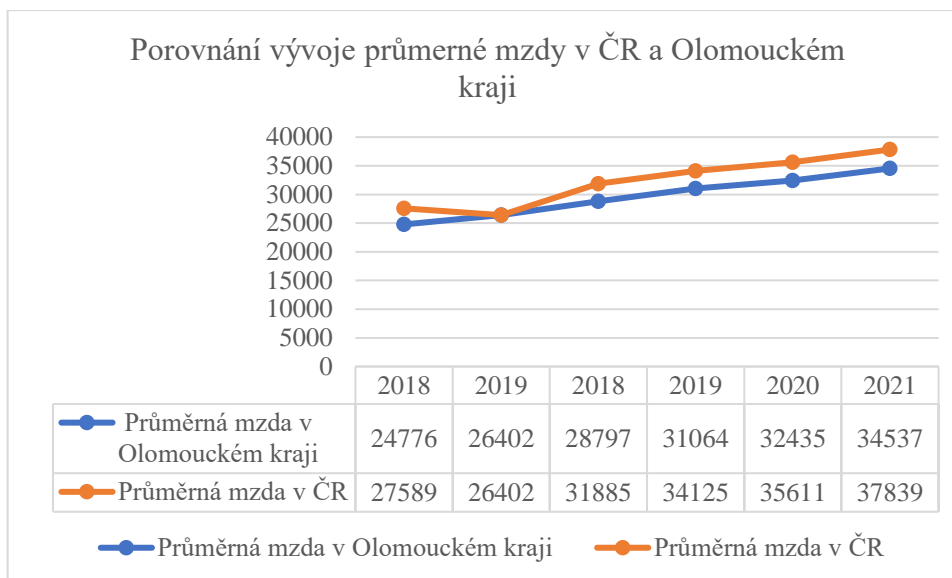
Z následujícího grafu počtu uchazečů na jedno místo můžeme pozorovat od roku 2018 mírný nárůst počtu uchazečů. Z pohledu podniku je počet uchazečů v Olomouckém kraji přívětivější, než je celostátní průměr.



Graf 3 Vývoj počtu uchazečů na jedno pracovní místo v letech
(Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů ČSU)

Sociologický faktor

V Olomouckém kraji žije 629 417 obyvatel, z toho 128 560 přímo v okrese Přerov. Hodnoty jsou platné k prvnímu čtvrtletí roku 2021. Dlouhodobě v okrese dochází k úbytku obyvatel rychlosti 2–4 ‰ na 1000 obyvatel, přesto je vzhledem k rozloze nejhustěji zalidněným okresem kraje. Tento faktor může do budoucna tvořit problém s nedostatkem pracovní síly. Obyvatele mezi 15 a 64 rokem tvoří 68,3 % z celkového počtu obyvatel. V Olomouckém kraji má k roku 2021 střední odborné vzdělání nebo vyučení bez maturity 35,3 % obyvatel, 32,5 % populace kraje má střední vzdělání s maturitou a 16,6 % tvoří vysokoškolsky vzdělaní lidé (ČSU, 2022). Podnik velmi dbá i na společenskou odpovědnost, je také držitelem certifikátu ISO 9001. Usiluje o minimalizaci odpadů a hledá možná řešení pro opakované použití nebo případnou recyklaci (EMOS Group a.s., 2022). V grafu níže můžeme pozorovat, že průměrná mzda v Olomouckém kraji se dlouhodobě pohybuje pod celostátním průměrem.



Graf 4 Vývoj průměrné mzdy v letech
(Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů ČSU, 2022)

Technologické faktory

Trh s elektrem je dynamicky rozvíjejícím se odvětvím, kde musí podniky umět rychle reagovat na změny potřeb zákazníků, ty často vycházejí z momentálních trendů. Podnik investuje poměrně velké částky do výzkumu a vývoje v oblasti a testování svých produktů, výsledkem je získání ocenění Chip pro několik svých produktů.

Průmysl 4.0 vstupuje mimo jiné i do skladového hospodářství, kde slouží k optimalizaci skladových zásob, modernizaci a automatizaci zařízení pomocí robotizace, strojů a softwaru. V posledních letech je kladen velký důraz na tento trend, který podnikům dovoluje najít a opravit slabá místa, optimalizovat procesy, snížit náklady a získat konkurenční výhodu na trhu. Podnik na tyto trendy velmi dobře reaguje a již v roce 2017 věnovala značné finanční prostředky do automatizace provozu skladů.

Legislativní faktory

Podnik se musí řídit Obchodním zákoníkem, dále právním řádem České republiky, také musí dodržovat řadu nařízení vlády, předpisů a vyhlášek České republiky a Evropské unie.

Patří sem zejména:

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, novela zákona o účetnictví zákonem č. 609/2020 Sb.

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů,
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Ekologické

Tlak na ekologii v současné době neustále narůstá. Podniky musejí často čelit novým výzvám, aby byly schopny dodržovat ekologické normy a nařízení, a také aby byl snižován negativní dopad na životní prostředí. V oblasti elektra je nezbytná recyklace a sběr baterií a akumulátorů, ze kterých je možné znovu použít například ocel, zinek, mangan a další. Dále zejména recyklace těžkých kovů, které velmi zatěžují životní prostředí. Podnik je držitelem ocenění o přínosu pro životní prostředí od neziskové společnosti Ecobat za sběr baterií. V roce 2020 podnik odevzdal použité baterie o celkové hmotnosti 8 310 kg, z tohoto množství bylo získáno 5 402 kg surovin, které je možné znovu použít (Emos CZ Group a.s., 2022).

Tabulka 7 Souhrn PESTLE analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pozitivní faktory	Negativní faktory
Politické a legislativní	Dotační program OP TAK	Konec programu OP PIK
	Dokončení úseku dálnice D1	
	Zmírňování dopadu pandemie a krize, např. snížení spotřební daně u paliv.	
	Novela zákona o účetnictví zákonem č. 609/2020 sb.	
Ekonomické	Opětovný růst HDP po pandemii	Dlouhodobé problémy po pandemii
	V Olomouckém kraji je více uchazečů na jedno pracovní místo, než je průměr ČR	Rapidní růst cen pohonných hmot a cen všech vstupů
		Vysoká míra inflace
		Nedostatek pracovních sil
		Tlak řetězců na nízké ceny
Sociologické	Nižší průměrná mzda, než je průměr v ČR (podnik nemusí tolik platit pracovníkům)	Vylidňování okresu Přerov

Technologické	Rozvoj a podpora průmyslu 4.0	Konkurence disponující moderními technologiemi
	Podpora výzkumu a vývoje	Tlak na kvalitu Produkty podléhají současným trendům
Ekologické	Dceřiná společnost EBOBAT	Náklady a ekologická likvidace odpadů
	Energeticky úsporná zařízení	

2.2.2 SWOT analýza

Analýza SWOT rekapituluje podstatné vlivy z mikro a makroprostředí podniku. Vnější prostředí je odrazem příležitosti a hrozeb a vnitřní prostředí hodnotí silné a slabé stránky podniku.

Silné stránky

Podnik působí na trhu již více než třicet let a za tu dobu si na trhu s elektrem vybudovala silné postavení. Je jednou z největších obchodních firem s elektrem v České republice. Po rozsáhlé investici do nového administrativního a logistického zázemí podnik disponuje moderními technologiemi, které zvyšují konkurenceschopnost podniku. Podnik disponuje vlastním výzkumným centrem, kde podrobuje produkty testování a vyvíjí zde akce, které podporují vývoj. Z finančního hlediska je podnik velmi stabilní a každoročně navyšuje svůj výsledek hospodaření. Vykazuje také nízkou míru financování cizími zdroji, které jsou v této nestabilní době dražší ve srovnání s minulými roky. Podnik se může pochlubit nebývale rychlým vyřízením a dodáním produktů zákazníkům. S produkty značky se lze setkat ve 26 zemích, kde má podnik obchodní zastoupení. Podnik je také velmi kladně hodnocen zákazníky na portálech Heureka.cz a Zbozi.cz.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky podniku patří ukazatel doby obratu zásob. Dodávkové cykly jsou téměř výhradně závislé na dodávkách z Asie, kde se délka dodání pohybuje okolo čtyř měsíců. Podnik tak má omezené možnosti rychle reagovat na stav zásob na skladě a obtížná je i reklamáce dodávek. S tímto faktem souvisí i vázanost majetku ve velkých skladových zásobách. Podnik také vykazuje nižší úroveň rentability tržeb v porovnání s oborovými průměry. Mezi slabé stránky také patří nedostatečné povědomí o značce a jejich produktech, zákazníci si často nespojují produkt se značkou. Co se týče vzájemné

komunikace mohou být slabinou i kulturní rozdíly mezi dceřinými společnostmi. Podnik se také potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil, které se snaží kompenzovat i pomocí agenturního zaměstnávání.

Příležitosti

Velkou příležitostí pro podnik je neustálá snaha o navyšování tržního podílu, ke kterému by mělo mimo jiné přispět i zavedení konceptu Balanced Scorecard. Podnik musí i nadále využívat a neustále udržovat náskok nad konkurencí v oblasti moderních technologií. Narůstající zájem o kvalitní zákaznický servis, který se v současné době stává velmi klíčovým faktorem úspěchu a podnik má v tomto ohledu klientský servis dobře zvládnutý. Prodej na B2B2C trhu zaznamenává velký nárůst a podnik na to reaguje prodejem v obchodních řetězcích a prodejem například skrze obchody Amazon.de nebo Alza.cz s cílem získat další zákazníky. Neustálý kontakt mezi podnikem a zákazníkem vytváří určitý vztah a posiluje marketingovou komunikaci. V tomto ohledu je posílení možno využít ke zvýšení povědomí o značce. Velkou příležitostí jsou neustálé investice do výzkumu a vývoje, rozšiřování a optimalizace produktového portfolia. Nedostatek pracovních sil je do jisté míry možné i díky moderním technologiím řešit zvyšováním produktivity pracovníků. Různé benefity, kvalitní školení a kurzy na zvyšování kvalifikace povedou k růstu spokojenosti zaměstnanců a tím i k získávání nových zákazníků.

Hrozby

Jako jednu z hrozeb lze pozorovat strmý nárůst cen pohonných hmot, které se projeví do cen přepravy a ve výsledku přispějí do růstu cen všech vstupů. Hrozbou je i fakt, že dodávky do podniku jsou dopravovány na velké vzdálenosti. Takovýto růst nákladů může mít negativní dopad na hospodářský výsledek podniku. Podniku ani nenahrává vysoká míra inflace, možný rozvoj ekonomické krize a nejistota na trzích kvůli válce na Ukrajině. Snižování kupní síly během krize přispěje k odkládání spotřeby. Hrozbou je také možný nátlak obchodních řetězců na držení nebo snižování cen produktů podniku, s tím souvisí i hrozba ztráty odbytového směru. Tlak konkurence je v tomto odvětví silný, existuje zde hrozba možného technologického náskoku konkurence. Dezinformace, únik dat a hrozba IT útoků se stává běžným jevem v současném světě.

Tabulka 8 SWOT analýza podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Směrnice SWOT				
	Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Finanční	<ul style="list-style-type: none"> + Stabilní růst výsledku hospodaření + Finanční stabilita + Nízká zadluženost - Nižší marže - Velká vázanost majetku v zásobách - Dlouhá doba obratu zásob - Vyšší nákladovost - Nižší úroveň rentability tržeb 		<ul style="list-style-type: none"> Navýšení tržního podílu Využití konceptu BSC ke zvýšení výkonnosti a komplexnímu řízení podniku 	<ul style="list-style-type: none"> Zvyšování cen vstupů Zvyšování cen dopravy Vysoká úroveň inflace Obecná nejistota z vývoje trhu kvůli válce na Ukrajině Volatilita EUR/USD vůči CZK
Zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> + Silné postavení na trhu, podnik působí na trhu již více než třicet let + Široké portfolio nabízených produktů + Vlastnictví certifikátu Ověřeno zákazníky udělen službou Heureka.cz + Na území ČR je podnik jednou z největších obchodních firem s elektrem - Nedostatečné povědomí o značce a jejich produktech - B2B zákazníci si často nespojují značku a produkt - Nejasná marketingová komunikace 		<ul style="list-style-type: none"> Narůstající zájem o kvalitní zákaznický servis, který má podnik dobře zvládnutý Rozšíření působnosti v dalších zemích s dalšími nadnárodními řetězci Posílení marketingové komunikace směrem k zákazníkům 	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatek zákazníků z důvodu krize Tlak na ceny produktů, zejména ze strany řetězců Získání technologického náskoku konkurence Rostoucí vyjednávací síla dodavatelů Ztráta odbytového směru
Procesů	<ul style="list-style-type: none"> + Podnik disponuje moderními technologiemi + Vlastní testování produktů - Kulturní rozdíly mezi dceřinými společnostmi - Nedostatečná informovanost zaměstnanců o dění v podniku 		<ul style="list-style-type: none"> Rozšiřování a optimalizace portfolia produktů Investice do výzkumu a vývoje Zvyšování produktivity práce 	<ul style="list-style-type: none"> Nepružnost dodávkových cyklů Nepronajitelnost některých zásob
Růstu	<ul style="list-style-type: none"> + Spolupráce s odbornými školami + Investice do IT - Nedostatek kvalifikovaných odborníků 		<ul style="list-style-type: none"> Zvyšování spokojenosti zaměstnanců Podpora zvyšování kvalifikace Podpora práce z domova 	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatek zaměstnanců Nedostatek kvalifikovaných pracovníků

Následující tabulka kvantifikuje SWOT analýzu, podává bodový přehled o vnitřních silných a slabých stránkách a hodnocení vnějších příležitostí a hrozeb. V tabulce jsou uvedena písmena značící váhu hodnocení (V), přidělené bodové ohodnocení na škále jedna až pět bodů (H) a jejich součin (S).

Tabulka 9 Ohodnocená SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky				Slabé stránky			
	V	H	S		V	H	S
Stabilní růst výsledku hospodaření	0,2	5	1	Velká vázanost majetku v zásobách	0,15	3	0,45
Finanční stabilita	0,15	5	0,75	Nižší marže	0,06	3	0,18
Nízká zadluženost	0,11	4	0,44	Vyšší nákladovost	0,09	3	0,27
Silné postavení na trhu, velikost podniku	0,13	4	0,52	Doba obratu zásob	0,15	4	0,6
Široké portfolio produktů	0,09	4	0,36	Nižší úroveň rentability tržeb	0,09	3	0,27
Certifikát Ověřeno zákazníky	0,02	3	0,06	Nepropojení značky a produktu	0,07	3	0,21
Moderní technologie	0,09	5	0,45	Nejasná marketingová komunikace	0,07	2	0,14
Vlastní testování produktů	0,07	5	0,35	Kulturní rozdíly mezi dceřinými společnostmi	0,04	1	0,04
Spolupráce s odbornými školami	0,03	3	0,09	Nedostatečná informovanost zaměstnanců	0,07	2	0,14
Investice do IT	0,11	5	0,55	Nedostatek pracovníků	0,12	3	0,36
				Povědomí o značce	0,09	3	0,27
Součet	4,57			Součet	2,93		
Příležitosti				Hrozby			
	V	H	S		V	H	S
Využití konceptu BSC	0,14	5	0,7	Zvyšování cen vstupů a dopravy	0,25	5	1,25
Navýšení tržního podílu	0,17	5	0,85	Vysoká úroveň inflace	0,15	3	0,45
Narůstající zájem o kvalitní zákaznický servis, který má podnik dobře zvládnutý	0,12	5	0,6	Obecná nejistota z vývoje trhu	0,15	3	0,45
Rozšíření působnosti v dalších zemích s dalšími nadnárodními řetězci	0,08	4	0,32	Volatilita EUR/USD vůči CZK	0,06	3	0,18
Posílení marketingové komunikace směrem k zákazníkům	0,09	5	0,45	Nedostatek zákazníků z důvodu krize	0,11	3	0,33
Rozšiřování a optimalizace portfolia produktů	0,08	4	0,32	Tlak na ceny produktů, zejména ze strany řetězců	0,07	3	0,21
Investice do výzkumu a vývoje	0,09	5	0,45	Získání technologického náskoku konkurence	0,07	4	0,28
Zvyšování produktivity práce	0,06	5	0,3	Rostoucí vyjednávací síla dodavatelů	0,06	3	0,18
Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	0,07	4	0,28	Ztráta odbytového směru	0,08	3	0,24
Podpora zvyšování kvalifikace	0,06	3	0,18				
Podpora práce z domova	0,04	2	0,08				
Součet	4,53			Součet	3,57		
Interní celkem	1,64			Externí celkem	0,96		
Výsledná bilance	+ 2,6						

Vyhodnocení SWOT analýzy

Pro každé silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby byly vybrány čtyři nejsilněji ohodnocené podněty.

Po bodovém ohodnocení byly z pohledu silných stránek vybrány čtyři nejdůležitější stránky. Podnik by měl i nadále udržovat stabilní **hospodářský růst** a zachovat si svoji **finanční stabilitu**. Velikost podniku a **dlouhé působení na trhu** dává podniku další silnou stránku. **Moderní technologie** a automatizace je doménou současné doby, podnik by měl i nadále investovat do rozvoje technologií a udržet si tak náskok nad konkurencí.

Mezi největší slabiny podniku patří především velká **vázanost majetku** ve skladových zásobách, a především dlouhá **doba obratu zásob** způsobená zejména dlouhými logistickými trasami. **Nedostatek kvalifikovaných i nekvalifikovaných pracovníků** na trhu práce i v podniku je do velké míry způsoben trhem samotným a schopností podniku přilákat další pracovníky. Poslední větší slabou stránkou je nižší **hodnota rentability tržeb**.

Největší příležitosti pro podnik je dále upevňovat svoje postavení a navyšovat svůj **tržní podíl**. Hodnocení 0,7 bodu dostala příležitost využít **implementaci BSC** a navýšit tak výkonnost podniku. Moderní technologie, pokrok ve **výzkumu a vývoji** a investice do něj je dnes velmi důležitým prvkem pro jakýkoliv podnik. **Kvalitní zákaznický servis** a neustálá cílově orientovaná **marketingová komunikace se zákazníkem** hraje velkou roli v moderním přístupu ve vztahu zákazník – značka.

Současná nejistá doba zahýbala **cenami všech vstupů** a komodit, **míra inflace** je zatím (duben 2022) nejvyšší za posledních 24 let a nadále stoupá. S tím souvisí i snížená kupní síla obyvatelstva, a to může vyvolat **sníženou poptávku** po produktech podniku. Existuje zde i hrozba, že konkurenční podniky dosáhnou lepší **technologické úrovně**, ale vzhledem k obecně sníženým investicím je toto riziko nižší.

2.3 Analýza vybraných ukazatelů finanční analýzy

Jako podklad byla využita data získaná od podniku a data veřejně dostupná z finančních výkazů za roky 2017 až 2020. Pro posouzení byly vybrány takové ukazatele, které nejlépe dokáží vystihnout finanční situaci v podniku.



Graf 5 Výsledek hospodaření za období 2017–2020
(Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy EMOS, 2017–2020)

2.3.1 Ukazatele likvidity

Prvními ukazateli, kterým bude věnována pozornost, jsou ukazatele likvidity, které vypovídají o schopnosti podniku dosahovat svých závazků. Výsledné hodnoty budou posouzeny podle doporučených hodnot jednotlivých ukazatelů a také porovnány s oborovými průměry.

Tabulka 10 Ukazatele likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy EMOS, 2017–2020)

Ukazatel	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	4,03	3,09	3,66	4,62
Pohotová likvidita	1,32	0,76	1,21	1,85
Okamžitá likvidita	0,13	0,20	0,51	1,08

Běžná likvidita po celé sledované období dosahuje poměrně vysokých hodnot, doporučená hodnota se pohybuje od 1,5 do 2,5. Podnik byl po celé období schopen hradit své krátkodobé závazky přeměnou oběžných aktiv ve finanční prostředky. Podnik v porovnání s oborovým průměrem, který činil 1,75, dosahovala vysoce nadprůměrných hodnot.

Pohotová likvidita se s výjimkou v letech 2017 a 2019 drží doporučené úrovně. Rok 2018 zaznamenal nižší hodnotu 0,76 a naopak poslední sledovaný rok vyšší hodnotu 1,85. Lze konstatovat, že podnik je schopen pokrýt krátkodobé závazky finančními prostředky a krátkodobými pohledávkami. Při porovnání s průměrem v oboru podnik dosahoval

podprůměrných hodnot s výjimkou v roce 2020. Ve sledovaném období se hodnota sektoru pohybovala na úrovni 1,67.

Okamžitá likvidita, v tomto případě docházelo v průběhu let k postupnému zlepšování hodnot. Doporučené hodnoty jsou 0,2 až 0,5. Podnik byl, s výjimkou v roce 2017, schopen hradit své krátkodobé závazky pomocí finančních prostředků. U posledního sledovaného ukazatele likvidity byl oborový průměr 0,7 za sledované období.

2.3.2 Ukazatele rentability

Z ukazatelů rentability byly vybrány tři často užívané pro finanční analýzu. Pro výpočet rentability aktiv a vlastního kapitálu bylo využito zisku ve formě EAT. Pro výpočet ukazatele rentability vlastního kapitálu byl použit EBIT.

Tabulka 11 Ukazatele rentability

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy EMOS, 2017–2020)

Ukazatel	2017	2018	2019	2020
ROS	3,75 %	5,97 %	5,12 %	8,96 %
ROA	6,21 %	8,53 %	8,05 %	12,36 %
ROE	10,23 %	15,16 %	13,20 %	23,17 %

Rentabilita tržeb (ROS) byla první sledovaný rok ve výši 0,0375 Kč na 1 Kč tržeb. Následující roky docházelo ke zlepšení situace. V roce 2020 došlo k většímu nárůstu tržeb, tedy k výraznému zlepšení situace v podniku a s tím související nárůst ukazatele. Ve srovnání s oborovým průměrem, který činil za celé období v průměru 8,05 % si podnik se svým průměrem za období 5,95 % vedla podprůměrně, ovšem v roce 2020 se dostala do nadprůměrných hodnot.

Rentabilita aktiv (ROA) před rokem 2020 jedna koruna vloženého kapitálu představovala přibližně 0,076 Kč zisku. V roce 2020 došlo k velkému nárůstu ukazatele díky velkému nárůstu zisku. První dva sledované roky se podnik velmi blížil průměrné oborové hodnotě, která činila 6,95 % v roce 2017 a 7,53 % v roce 2018. Poslední dva sledované roky, zejména rok 2020, zaznamenaly nadprůměrný oborový výsledek.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) ve sledovaném období 2017–2020 přinesla v průměru 0,15 Kč na 1 Kč vloženého vlastního kapitálu. Ze všech ukazatelů rentability si zde podnik vedl nejlépe. Po celé období dosahovala nadprůměrných hodnot ve srovnání

s oborem, kde byla průměrná hodnota za období 8,47 %. Celkově jsou hodnoty na velmi dobré úrovni.

2.3.3 Ukazatele zadluženosti

Z ukazatelů zadluženosti bylo vybráno několik často používaných pro finanční analýzu podniku, konkrétně celková zadluženost, koeficient samofinancování, úrokové krytí a doba splácení dluhů.

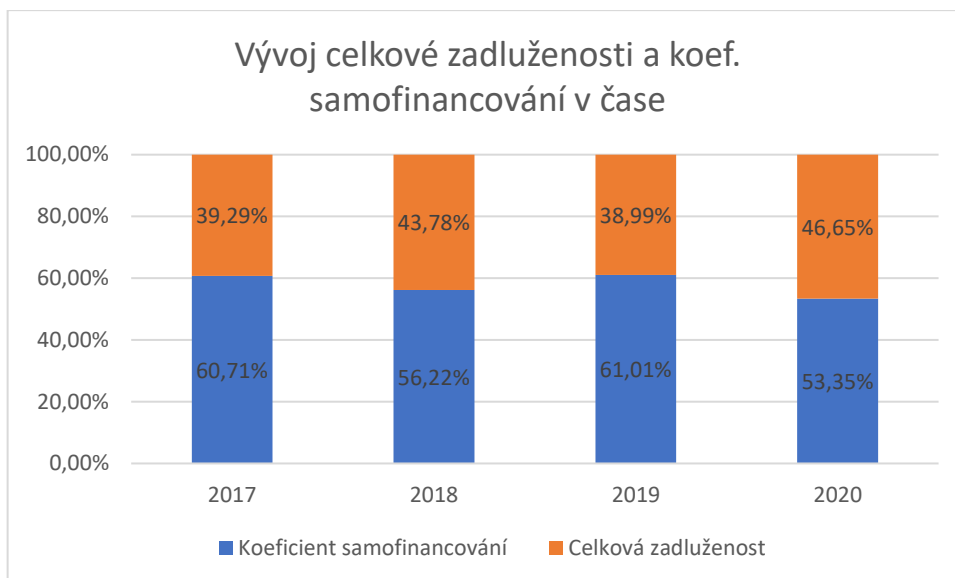
Tabulka 12 Ukazatele zadluženosti

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy EMOS, 2017–2020)

Ukazatel	2017	2018	2019	2020
Koeficient samofinancování	60,71 %	56,22 %	61,01 %	53,35 %
Celková zadluženost	39,29 %	43,78 %	38,99 %	46,65 %
Úrokové krytí	456,89 %	588,68 %	525,91 %	2159,13 %
Doba splácení dluhů (roky)	2,98	2,91	2,53	3,24

Celková zadluženost je důležitým ukazatelem jak pro dlužníky, tak i pro věřitele. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 30 % - 60 %. Podnik obecně dosahuje v celém období spíše nižší úrovně zadlužení. Nejvyšší úrovně zadlužení bylo dosaženo v roce 2020, konkrétně 46,35 %. V porovnání s oborovým průměrem podnik dosahuje nižší úrovně zadlužení, v průměru o přibližně 10,3 %. Nižší úroveň zadlužení značí větší stabilitu z věřitelského hlediska.

Koeficient samofinancování nabýval ve sledovaném období hodnot 56 % až 61 %. Tyto hodnoty lze považovat za velmi dobré v porovnání s oborovým průměrem, který se po celé období pohyboval okolo 62 % až 71 %. Vysoký podíl vlastních zdrojů k cizím zdrojům může vést k neefektivitě, v případě tohoto podniku je ale situace v pořádku.



Graf 6 Vývoj ukazatelů zadluženosti

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy EMOS, 2017–2020)

Úrokové krytí je ukazatel říkající, kolikrát je zisk vyšší než nákladové úroky. Obecně je doporučena hodnota tři a více. Ukazatel úrokového krytí se po celou dobu pohyboval zcela mimo doporučenou hranici. I přes tento fakt se nejedná o negativní jev, svědčí pouze o tom, že firma k financování využívá spíše vlastní zdroje. Velký nárůst v posledním roce, na 2159 %, byl způsoben zvýšením EBIT a poklesem nákladových úroků.

Doba splácení dluhů v letech představuje schopnost podniku zaplatit své závazky z provozního cash flow. Po celé období se podnik pohyboval okolo hodnoty 3 roků. I v tomto případě se podnik pohybuje v doporučeném rozmezí.

2.3.4 Ukazatele aktivity

Měří efektivitu, s jakou podnik hospodaří se svými aktivy. Nedostatek aktiv může vést k tomu, že podnik přichází o potenciální zakázky, které musí odmítat. Přebytek aktiv naopak může vést k ne hospodárnosti. Tabulka níže znázorňuje vývoj ukazatelů aktivity v průběhu sledovaného období.

Tabulka 13 Ukazatele aktivity

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy EMOS, 2017–2020)

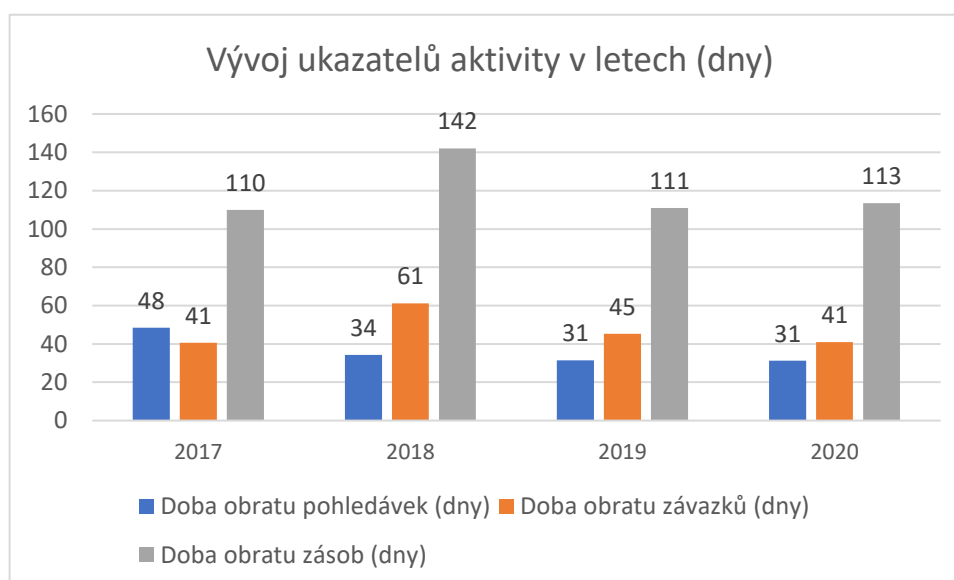
Ukazatel	2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	2,06	1,78	2,04	1,75
Rychlost obratu pohledávek	7,41	10,30	11,31	11,45
Doba obratu pohledávek (dny)	48,41	34,26	31,38	31,34
Doba obratu závazků (dny)	40,67	61,22	45,32	41,01
Doba obratu zásob (dny)	110,00	142,08	110,95	113,44

Obrat celkových aktiv v průběhu let kolísal mezi hodnotami 1,75 až 2,06. Podnik nakládá se svými aktivy efektivním způsobem. Po celou dobu hodnoty dosahovaly doporučených mantinelů. Oborový průměr dosahoval hodnot 1,01 až 1,16, což je o poznání méně než analyzovaný podnik.

Doba obratu pohledávek, optimální možností je doba přibližně stejná jako doba splatnosti faktur. Při porovnání doby obratu pohledávek s dobou obratu závazku zjistíme, že rozdíly nejsou výrazné s výjimkou v roce 2018, kde byl rozdíl více než 25 dní. Oborový průměr za období byl okolo 62 dní, analyzovaný podnik se pohyboval ve všech letech poměrně hluboce pod průměrem což naznačuje schopnost podniku obdržet platby od odběratelů včas.

Doba obratu závazků je s výjimkou v roce 2017 vyšší než doba obratu pohledávek. Podnik v takovém případě nemá problém s likviditou. Oborový průměr se po celé období pohyboval okolo hranice 61 dnů. Takovýto výsledek svědčí o schopnosti podniku bez problému dosahovat svých závazků.

Doba obratu zásob je na první pohled velmi vysoká. Podnik ve většině případů odebírá výrobky od dodavatelů z jiných kontinentů, z důvodu komplikované a dlouhotrvající logistiky podnik drží velké množství zásob na skladě. Ve svém maximu, v roce 2018, hodnota dosahovala 142 dní.



Graf 7 Vývoj ukazatelů aktivity v letech
(Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy EMOS, 2017–2020)

2.3.5 Zhodnocení strategické analýzy a finanční situace v podniku

Neustálý vývoj v oblasti informačních technologií klade silný tlak i na výrobce a obchodníky s elektrem, kteří musejí být schopni rychle a pružně reagovat na současné trendy a potřeby zákazníků. Trh s elektronikou je neustále rostoucím odvětvím, kde existuje silná konkurence. Ekonomická situace v ČR i globálně je velmi těžko předvídatelná díky dozvukům pandemie a eskalujícího konfliktu na Ukrajině. Nestabilita na trzích vyvolala růst cen ropy a zemního plynu, který se projevil do cen všech vstupů. Cena dopravy a logistiky celkově je důležitým předpokladem bezproblémového fungování většiny podniků. Přestože nezaměstnanost je na vyšší úrovni, podniky mají problém sehnat dostatek kvalifikovaných pracovníků, větší podniky s oblibou využívají služeb agenturního zaměstnávání. Rostoucí úrokové sazby u všech druhů úvěrů brzdí investice do rozvoje podnikání. Doménou současného světa je Průmysl 4.0 a Štíhlá výroba, která přináší vysokou míru automatizace, robotizace, pomáhá snižovat náklady a zjednodušovat některé procesy. Budoucnost konkurenceschopných podniků v odvětví elektroniky je především ve schopnosti reagovat na současné trendy, poskytovat kvalitní klientský servis a rozvíjet vztah mezi značkou a zákazníkem a dbát na ekologii.

Široká nabídka, rychlé dodání produktů, většina produktů ihned k odběru je směr, jakým se analyzovaný podnik vydává. K tomuto faktu přispívají i další silné stránky, jakými jsou nízká zadluženost, vysoká finanční stabilita a stálý ekonomický růst. Velmi kladná hodnocení podnik dostává ve všech oblastech, je držitelem certifikátu Ověřeno zákazníky udělený službou Heureka.cz. Podnik je zavedeným hráčem na poli elektroniky po více než třicet let. I přes vyšší nezaměstnanost se podnik potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil, zákazníci si často nespojují produkt se značkou a dodávkové cykly jsou velmi dlouhé, podniku tak klesá schopnost přizpůsobovat výši skladových zásob. Velkou příležitostí pro podnik je schopnost poskytovat zákazníkům nadstandardní klientský servis a rozšířit pole své působnosti i na další trhy. Velkou hrozbou je již v předešlém odstavci zmíněný růst cen všech vstupů. Kvůli růstu inflace a ekonomické krizi je možné, že zákazníci omezí své nákupy na nezbytně nutnou míru a společnosti omezí své investice.

Finanční analýza zhodnotila podnik EMOS spol. s.r.o. za období let 2017 až 2020. Z analýzy vyplývá, že finanční zdraví podniku je na velmi dobré úrovni. Podniku se také

daří neustále navyšovat hospodářský výsledek. Firma je poměrně opatrná, co se týče využívání cizích zdrojů financování a udržuje si tak nízkou míru zadluženosti v průměru 42 %. Ukazatel rentability tržeb v porovnání s oborem dosahoval nižších hodnot v průměru pod hranicí 6 %. U ukazatele běžné likvidity byly zjištěny vyšší hodnoty během celého období 2017–2020. Tento jev je do velké míry způsoben držením velkého množství zásob na skladech, s tímto souvisí i velmi vysoká hodnota ukazatele doby obratu zásob, který se pohybuje v rozmezí 110 až 142 dní. Podnik ve své filozofii klade velký důraz na rychlost dodání a okamžitou dostupnost svého zboží na skladě. Přesně tato filozofie odpovídá i skutečnostem zjištěných z finanční analýzy.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce budou dopodrobna rozebrány návrhy řešení pro analyzovaný podnik. Nejprve budou vytvořeny organizační předpoklady a časový harmonogram zavádění Balanced Scorecard, následně bude čtenář seznámen s vizí podniku a s navrženými strategiemi jednotlivých perspektiv metody Balanced Scorecard. Ke každému strategickému cíli jsou vhodně stanovena měřítka, nadefinovány cílové hodnoty a popsány strategické akce. U každé ze čtyř perspektiv jsou graficky, pomocí strategické mapy znázorněny jednotlivá propojení a návaznosti mezi strategickými cíli. Další část bude věnována analýze možných rizik, která mohou vzniknout při implementaci modelu.

3.1 Tvorba organizačních předpokladů

Zavedení metody Balanced Scorecard vyžaduje přistupovat k podniku jako celku. Z tohoto důvodu je nutné zapojení všech středisek a pracovníků na všech úrovních řízení. Každý zaměstnanec by měl být obeznámen s chystaným modelem, znát jeho přínos a cíle, které budou sledovány. Důležité je pochopení a podpora přínosu metody především ze strany středního a zejména vrcholového managementu. S podporou managementu by mělo následovat vytvoření implementačního týmu ze zaměstnanců podniku a externistů, kteří již mají zkušenost s implementací metody. Použité metody a forma komunikace včetně zpětné vazby by měly být standardizované.

Balanced Scorecard se dělí do čtyř perspektiv, kde u každé z perspektiv jsou stanoveny strategické cíle a iniciativy vedoucí k naplnění cílů. Strategické cíle jsou odvozeny od celkové strategie podniku a jeho vize.

3.1.1 Harmonogram implementace metody Balanced Scorecard

Časová náročnost a harmonogram byl navržen s pomocí odborné literatury, která doporučuje šest měsíců pro fázi přípravy, pro implementaci dalších šest měsíců a jeden rok pro využití Balanced Scorecard. Navržen byl harmonogram celkově o délce 30 týdnů, z čehož sedm týdnů je příprava projektu, čtyři týdny k objasnění strategie, devět týdnů tvorba BSC, následná implementace osm týdnů a časová rezerva dva týdny.

Tabulka 14 Časový harmonogram implementace BSC

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Týden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
I. Navržení architektury projektu																														
1. Sestavení projektového týmu																														
2. Zaškolení projektového týmu																														
3. Zpracování časového plánu																														
4. Předběžné vyčíslení nákladů																														
5. Diskuze s účastníky																														
II. Objasnění strategie																														
5. Nadefinování vize a strategie																														
6. Strategické analýzy																														
7. Diskuze s účastníky																														
III. Tvorba BSC																														
8. Odvození strategických cílů																														
9. Vybudování vztahů příčin a následků																														
10. Výběr měřítek a cílových hodnot																														
11. Určení strategických akcí																														
12. Sladění BSC s IS																														
13. Sladění cílů a strategických akcí																														
14. Diskuze s účastníky																														
IV. Plán implementace																														
15. Zpracování do systému řízení																														
16. Školení pracovníků																														
17. Plynulé nasazení																														
18. Zpětná vazba																														
V. Časová rezerva																														

3.1.2 Strategie a vize podniku

Podnik vynakládá nemalé úsilí a snahu, aby se dokázala prosadit a udržet svoji pozici v silně konkurenčním prostředí elektro produktů. V následujících bodech níže jsou uvedeny cíle a vize, které mají podniku pomoci naplnit strategii podniku a získat tak konkurenční výhodu:

- optimální cena a kvalita produktů,
- udržitelnost a ekologie,
- skladová dostupnost produktů,
- rychlé dodání zákazníkovi,
- vysoký stupeň automatizace,
- efektivní hospodaření s náklady,
- růst tržního podílu,
- stát se veřejně běžně známou značkou,
- pružně reagovat na současné trendy v elektře.

3.1.3 Strategická mapa

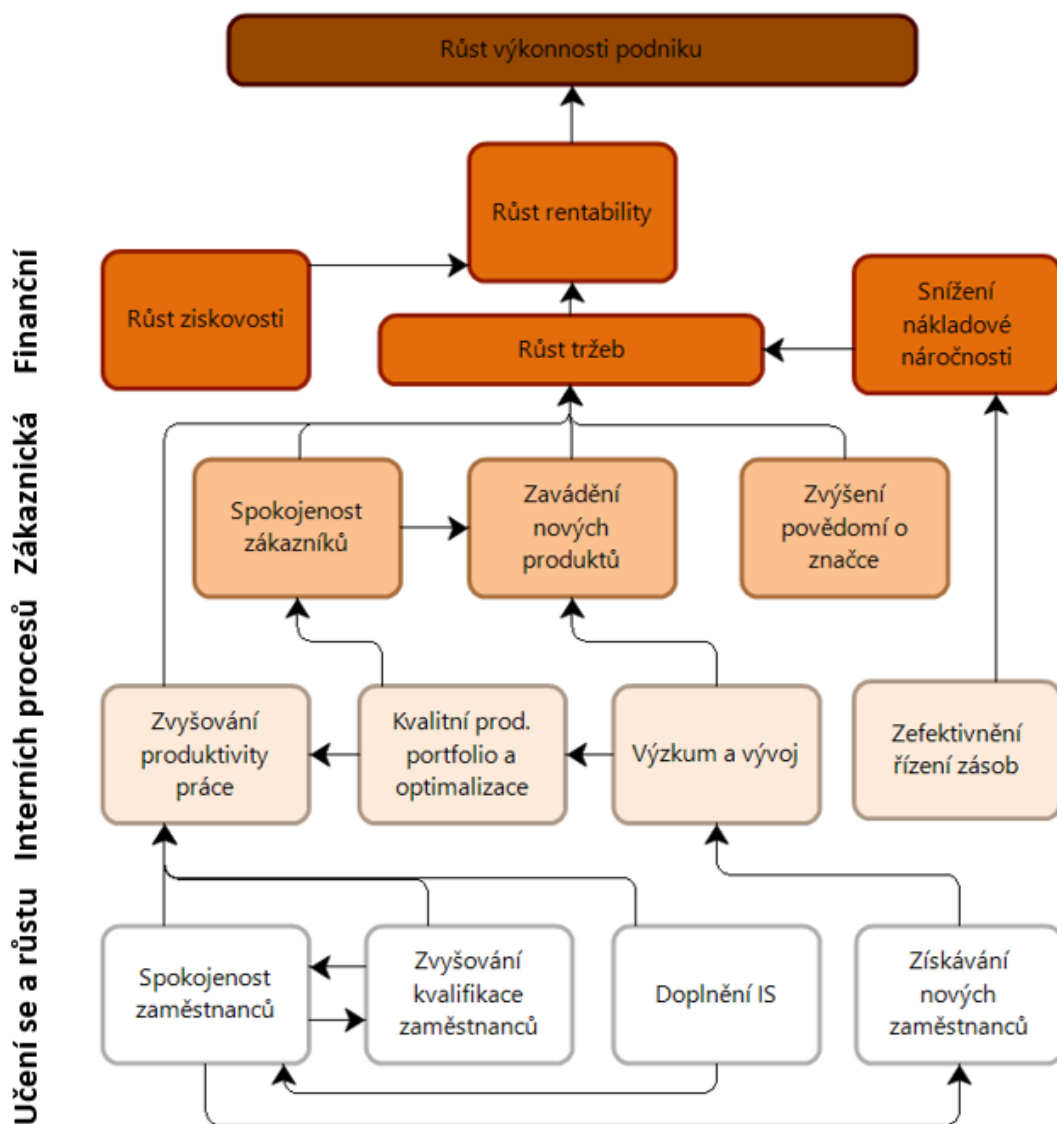
Následující kapitola zahrnuje zpracování strategické mapy, která znázorňuje nejen nalezené souvislosti mezi jednotlivými strategickými cíli perspektiv, ale také souvislosti mezi perspektivami navzájem. Strategická mapa má za cíl vizualizovat a konkretizovat do srozumitelné podoby strategii podniku pomocí vztahů příčin a následků a cíle následně propojí s příčinnými vazbami. Vrcholu BSC je dosaženo naplněním finanční perspektivy, ke které se podnik dostane plněním jednotlivých strategických cílů ostatních perspektiv. Základem úspěšného dosažení strategického cíle jsou zaměstnanci, kteří vytvářejí hodnotu podniku, z tohoto důvodu bude pozornost nejprve věnována perspektivě učení se a růstu.

Perspektiva učení se a růstu je stavěna na čtyřech základních strategických cílech, kterými jsou informační systém a jeho doplnění o další část, kvalifikovaní zaměstnanci, spokojení zaměstnanci a získávání nových zaměstnanců. Spokojení a zároveň kvalifikovaní pracovníci mohou pomoci získat další pracovníky, ale především dokáží přispět ke zvýšení produktivity práce.

S těmito strategickými cíli se podnik dostane do perspektivy interních procesů, které zahrnují cíle zefektivnění řízení zásob, výzkum a vývoj, kvalitní produktové portfolio a jeho optimalizace a zmíněné zvyšování produktivity práce. Díky dostatku kvalifikovaných pracovníků je možné se více zaměřit na středisko výzkumu a vývoje, které je schopné výrobky testovat, hodnotit a přispět tak ke kvalitnímu portfoliu produktů. Podnik trpí dlouhými dodávkovými cykly, zefektivnění řízení zásob tak přispěje ke snížení nákladové náročnosti ve finanční perspektivě.

Po splnění stanovených cílů v perspektivě interních procesů může podnik přistoupit k zákaznické perspektivě, která zahrnuje spokojenost zákazníků, zavádění nových výrobků a zvýšení povědomí o značce. Trh s elektronikou podléhá rychlé změně trendů a výzkum a vývoj tím přímo napomáhá k zavádění nových nebo inovovaných výrobků na trh. Dostatečně široký a kvalitní sortiment přispívá ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Zákazníci si často nespojují produkty se značkou, z tohoto důvodu bylo zacíleno také na zvýšení povědomí o značce.

Poslední perspektivou, která završuje propojení s ostatními je perspektiva finanční. Prvním strategickým cílem je snížení nákladové náročnosti, ke kterému napomůže zefektivnění řízení zásob a přispěje tak k růstu tržeb. Zavádění nových výrobků, růst spokojenosti zákazníků, zvýšení povědomí o značce a zvyšování produktivity práce pomohou přispět k růstu tržeb, který je velmi důležitým cílem finanční perspektivy. Růst ziskovosti a všechny ostatní strategické cíle všech perspektiv v konečném důsledku přispějí k růstu rentability a také k navýšení celkové výkonnosti podniku. Dosahování strategických cílů a naplňování vize vede z dlouhodobého hlediska k zachování nebo ke zvýšení konkurenceschopnosti a udržení nebo posílení pozice na trhu.



Obrázek 9 Strategická mapa
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.1.4 Finanční perspektiva

Z provedené finanční analýzy a dalších dostupných zdrojů byly zjištěny hodnoty a informace, které ve spojení se strategií, vizí a cíli podniku pomohly stanovit strategické cíle. Jako hlavní cíl byl stanoven růst rentability tržeb. S tímto ukazatelem poroste i ekonomická hodnota podniku. Dalšími strategickými cíli jsou růst tržeb, zvýšení ziskovosti a snižování nákladů.

3.1.4.1 Rentabilita tržeb

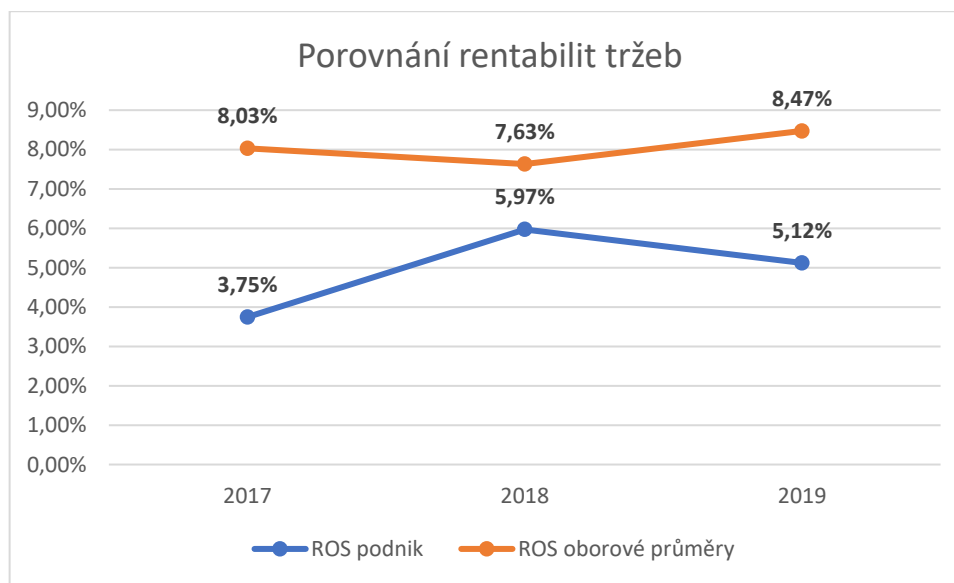
Po analýze bylo zjištěno, že podnik si vede velmi dobře u ukazatelů rentability aktiv a rentability vlastního kapitálu, ovšem u ukazatele rentability tržeb byl zjištěn stav, který je třeba vylepšit. S růstem ukazatele rentability tržeb bude také docházet k růstu rentability aktiv a při neměnnosti ostatních vlivů také dojde k růstu ekonomické přidané hodnoty.

Tabulka 15 Měřítka – rentabilita

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měřítka	2017	2018	2019	2020	Cílová hodnota	Strategické akce
ROS	3,75 %	5,97 %	5,12 %	8,96 %	10 %	Růst zisku, zvýšení ziskovosti

Analyzovaný podnik se v celém sledovaném období nacházel pod oborovými průměry. Podnik by se měl soustředit na zvýšení ziskovosti a růst zisků. Dosahování tohoto strategického cíle je popsáno v dalších cílech finanční perspektivy. Hodnoty by měly být vyhodnocovány jednou ročně.



Graf 8 Porovnání rentabilit tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.1.4.2 Růst tržeb a tržního podílu produktů

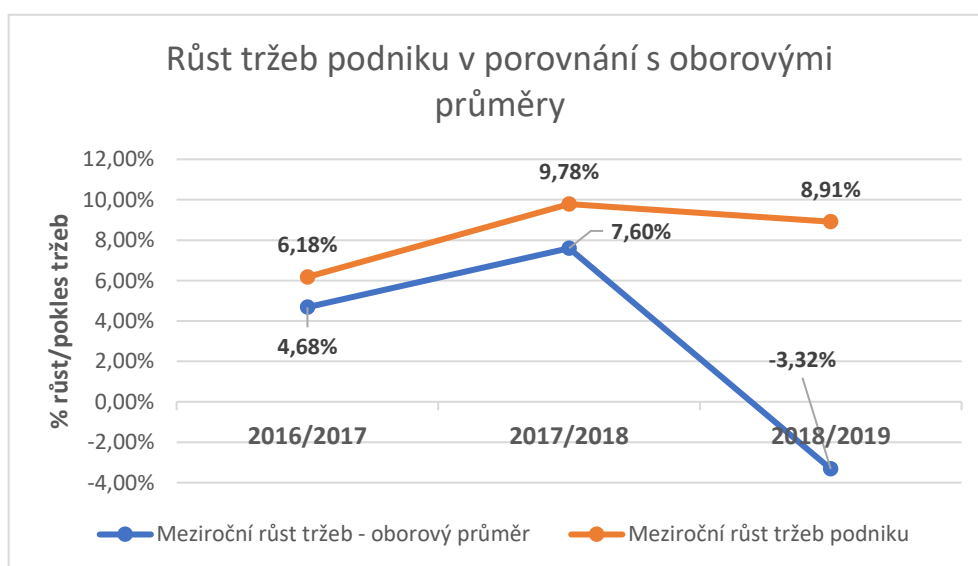
Další strategický cíl je zaměřen na růst tržeb, jakožto základní předpoklad růstu celého podniku. Tento ukazatel poukazuje na úspěšnost prodejního chování podniku. Tabulka

níže ukazuje růst tržeb v průběhu sledovaného období v absolutním vyjádření. Druhým měřítkem je růst tržeb produktů s největším podílem na celkových tržbách.

Tabulka 16 Měřítko – tržby a tržní podíl produktů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měřítko	2017	2018	2019	2020	Cílová hodnota	Strategické akce
Růst tržeb	1,44 mld.	1,50 mld.	1,73 mld.	1,92 mld.	3 mld.	Využití potenciálu zákazníků, aplikace nižších perspektiv BSC
Meziroční srovnání	16/17	17/18	18/19	19/20	Cílová hodnota	
% růst tržeb	6,18 %	9,78 %	8,91 %	11,56 %	12 %	
Podíl top kategorií produktů	-	-	-	63,64 %	65,5 %	Propagace nejvíce prodávaných skupin produktů

Z hodnot v grafu níže je patrné, že podniku se dařilo po celé sledované období držet růst celkových tržeb výrazně nad oborovými hodnotami. Podnikové tržby rostly průměrným tempem 10,09 % v období 2017 až 2020. Z důvodu nedostupnosti oborových hodnot za rok 2020 byl do grafu přidán pro lepší porovnání vývoje oborových tržeb i rok 2016. Při růstu tržeb 12 % bude hodnota 3 mld. dosažena na konci roku 2024. Hodnoty by měly být měřeny v meziročním srovnání jednou za rok nebo podle potřeby.



Graf 9 Růst tržeb podniku v porovnání s oborovými průměry
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z důvodu práce s citlivým obsahem nebudou specifikovány konkrétní kategorie a produkty. Druhé měřítko se zaměřuje na zvyšování tržeb v oblasti nejúspěšnějších kategoriích produktů. Strategická akce k posílení tržeb je navýšení nákladů na propagaci

nejúspěšnějších kategorií produktů. K dosažení cílové hodnoty se předpokládá růst o 0,45 % ročně. Doporučuji hodnoty měřit v meziročním srovnání jednou za rok nebo podle potřeby.

3.1.4.3 Zvýšení ziskovosti

Dalším strategickým cílem je zvýšit ziskovost podniku. Vysoké výnosy sami o sobě neznamenají vysoký zisk. Důležitým předpokladem je mít dostatečně vysokou marži, která je jedním ze dvou měřítek strategického cíle ziskovosti.

Tabulka 17 Měřítko – ziskovost

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měřítko	2017	2018	2019	2020	Cílová hodnota	Strategické akce
Provozní náklady/tržby	94,55 %	94,76 %	95,14 %	90,37 %	92 %	Uzavírání výhodnějších obchodních smluv, navýšení marží
PH/T	17,51 %	18,14 %	17,66 %	21,27 %	22 %	

V posledních letech je vyvíjen velký tlak na snižování marží, přesto analyzovaný podnik se po celé zkoumané období držel pod oborovými průměry v průměru o 3,8 p. b. níže. Podnik by se měl soustředit na hodnotu marže, kde bych doporučil postupné navýšování. Marže byla stanovena podle oborových průměrů na úroveň 22 %. Doplnkovým ukazatelem je vztah tržeb a provozních nákladů, kde by měl být vyvinut tlak ke snížení provozních nákladů a navýšení tržeb. Pro zvýšení přehledu o dění doporučuji také sledovat meziroční procentuální změnu provozních nákladů a tržeb. Vyhodnocování a kontrolu plnění provádět jednou ročně.

3.1.4.4 Snížení nákladů

U posledního strategického cíle finanční perspektivy je cíl orientován na snižování nákladů. Pro posouzení potřeby a kontroly nákladů byla vybrána dvě měřítko, kde první je zaměřeno na podílu celkových nákladů na celkových výnosech a druhé na porovnání výkonové spotřeby a čistého obrátu podniku.

Tabulka 18 Měřítko – snížení nákladu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měřítko	2017	2018	2019	2020	Cílová hodnota	Strategické akce
Náklady/výnosy	97,04 %	95,34 %	96,14 %	93,13 %	90 %	Přeprava, zvyšování produktivity práce, podpora online prodeje, snížení počtu reklamací
Výkonová spotřeba/čistý obrat	81,17 %	79,68 %	80,41 %	76,46 %	77 %	Snižování výkonové spotřeby

Nejvíce ovlivnitelným nákladem podniku je výkonová spotřeba, která se skládá z položek náklady na prodané zboží, materiál a energie a služby. Nejsilněji zastoupenou část tvoří náklady na prodané zboží s průměrnou hodnotou 87,46 % z celkové výkonové spotřeby. Aby bylo možné dosáhnout požadované hodnoty výkonové spotřeby na úrovni 77 %, musejí v průměru klesnout náklady na prodané zboží pod hranici 87,06 % vzhledem k výkonové spotřebě. Oborové průměry se pohybují těsně nad hranicí 77 %. Podnik by měl i nadále mít snahu snižovat náklady a udržet se maximálně na hranici 77 %. Vyhodnocování úspěšnosti je vhodné provádět každé čtvrtletí. U měřítka porovnávacího celkové náklady a výnosy, náklady rostly průměrným tempem 9,02 % ročně. Cílová hranice 90 % znamená stlačení nákladů na 6,86 %. Měřítko se bude sledovat a vyhodnocovat ročně.

Tabulka 19 Přehled strategických cílů finanční perspektivy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Strategický cíl	Měřítko	Frekvence měření	Strategické akce
Finanční perspektiva	Zvýšení rentability tržeb	ROS	Roční	Růst zisku, zvýšení ziskovosti
	Růst tržeb	% růst tržeb	Roční	Využití potenciálu zákazníků, aplikace nižších perspektiv BSC
		Podíl top kategorií produktů	Roční	
	Růst ziskovosti	Provozní náklady/tržby	Roční	Uzavírání výhodnějších obchodních smluv, navýšení marží
		PH/T	Roční	
	Snížení nákladů	Náklady/výnosy	Roční	Přeprava, zvyšování produktivity práce, podpora online prodeje, snížení počtu reklamací
Výkonová spotřeba/čistý obrat		Čtvrtletní	Snižování výkonové spotřeby	

3.1.5 Zákaznická perspektiva

V rámci zákaznické perspektivy byly určeny tři strategické cíle. Prvním z nich je zvyšování spokojenosti zákazníka. Na tomto cíli je potřeba neustále pracovat a zvyšovat úroveň poskytovaného servisu, dokázat rychle řešit reklamace a poskytovat dobrou kvalitu produktů vzhledem k ceně. Druhým strategickým cílem je zvyšování povědomí o značce, a to z důvodů, že zákazníci si poměrně často nespojují produkty s podnikem EMOS spol s.r.o. Trh s elektrem je vysoce konkurenčním, a zároveň velmi rychle měnícím se trhem. Podniky musejí mít schopnost rychle reagovat a přizpůsobovat se novým trendům. Z tohoto důvodu je třetím strategickým cílem zavádění nových produktů na trh.

3.1.5.1 Zvýšení spokojenosti zákazníků

Základním předpokladem pro získání zákazníka je udržení jeho vysoké spokojenosti a loajality k podniku. Zvyšující se spokojenost zákazníka přispívá k častějším nákupům. To následně vede k růstu tržeb a prosperity celého podniku. Pro zjištění úrovně spokojenosti a její udržení byla zvolena dvě měřítka.

Tabulka 20 Měřítka – spokojenost zákazníků
(Vlastní zpracování)

Měřítka	2020	Cílová hodnota	Strategické akce
Dotazníkové šetření	90 %	95 %	Kvalitní produkty, včasná komunikace se zákazníky, lepší podmínky pro důležité odběratele, rychlé řešení reklamací, kvalitní servis

Prvním měřítkem je provedení dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků a odběratelů s podnikem. Pro hodnocení spokojenosti zákazníků na B2C trhu již podnik využívá portály Heureka.cz a Zbozi.cz, které poskytují dobré informace o spokojenosti. Pro hodnocení spokojenosti odběratelů na B2B trhu je vhodné využívat strukturovaný dotazník, který je zasílán automaticky během několika dnů po doručení produktů. Formulář by měl obsahovat jednoduché otázky na spokojenost s kvalitou, cenou, rychlostí dodání a s úrovní komunikace pracovníků. Všechny zpětné vazby následně sumarizovat, analyzovat a zaměřit se na zjištěná slabá místa. Zjednodušenou formu dotazníku spokojenosti odesílat na email také zákazníkům na trhu B2C. Úroveň

spokojenosti měřit podle potřeby nebo každé čtvrtletí. Podle získaných údajů podnik v současné době disponuje spokojeností zákazníků na úrovni uvedené v tabulce. Požadovaná hranice byla stanovena na 95 %. Z nezávislých dat také vyplývá, že spokojenost již je na vysoké úrovni.

3.1.5.2 Zvýšení povědomí o značce

Zákazníci si poměrně často nespojují produkty s podnikem EMOS spol s.r.o. Z tohoto důvodu byl zvolen strategický cíl, který se orientuje na zvýšení povědomí o podniku a jeho produktech. Zvolena byla tři měřítka, která by měla pomoci toto povědomí u veřejnosti posílit.

Tabulka 21 Měřítka – zvýšení povědomí o značce
(Vlastní zpracování)

Měřítka	Současný stav	Cílová hodnota	Strategické akce
Recenze, % kladných recenzí	91 %	90 % a více	Podpora zpětné vazby zákazníků
Působení na sociálních sítích - počet sledování	8700	15 000	Pravidelné příspěvky originálního charakteru, soutěže
Náklady na marketing	32 979 tis.	+ 18 % ročně	Podpora online přímého a online prodeje, reklamní předměty na akcích

První měřítko zkoumá % kladných recenzí. Podobně jako u zjišťování spokojenosti zákazníků je možné pro analýzu využít portály Heureka.cz a Zbozi.cz, které obsahují velké množství recenzí i k jednotlivým produktům podniku. Doporučuji vyhodnocovat pravidelně a každý rok provádět také meziroční srovnávání úspěšnosti.

Dalším měřítkem je meziroční růst počtu sledování na sociálních sítích. Současný stav se týká sociální sítě Facebook. Podnik se na tuto sociální síť zaměřil a pravidelně přidává příspěvky v průměru 2-3 × za týden. Méně časté je pořádání soutěží o ceny, které bych doporučil alespoň jednou za měsíc. Doporučuji rozšířit pole působnosti o sociální síť Instagram a navázat spolupráci s influencery, kteří mají potenciál stát se ambasadory značky EMOS.

Jako třetí měřítko byly zvoleny náklady na marketing, kde jsou zahrnuty celkové marketingové náklady včetně nákladů na reprezentaci. V současné době jsou náklady na marketing podniku ve výši přibližně 33 mil. Kč. Cílem podniku je navyšování

dosavadního trendu růstu těchto nákladů o 18 % za rok. Zodpovědné oddělení je marketingová sekce.

3.1.5.3 Nové produkty

Třetím strategickým cílem je zavádění nových výrobků na trh. Nové výrobky musejí být konkurenceschopné a umět dobře reagovat a navazovat na potřeby trhu. Měřítkem jsou tržby z nově zavedených produktů. Hlavní strategickou akcí ke zvýšení tržeb je zacílení na marketingovou propagaci nově zavedených výrobků a vhodné nastavení marketingového mixu. Úspěšnost zavedení je vhodné kontrolovat čtvrtletně a každý rok vyhodnocovat celkový nárůst tržeb. Zodpovědné oddělení je marketingová sekce.

Tabulka 22 Měřítka – nové produkty
(Vlastní zpracování)

Měřítka	Cílová hodnota	Strategické akce
Tržby z nových produktů	+ 5 %	Posílení marketingové propagace nových produktů

Tabulka níže poskytuje strukturovaný přehled strategických cílů zákaznické perspektivy.

Tabulka 23 Přehled strategických cílů zákaznické perspektivy
(Vlastní zpracování)

	Strategický cíl	Měřítko	Frekvence měření	Strategické akce
Zákaznická perspektiva	Spokojenost zákazníků	Dotazníkové šetření	Čtvrtletí	Kvalitní produkty, včasná komunikace se zákazníky, lepší podmínky pro důležité odběratele, rychlé řešení reklamací, kvalitní servis
	Zvýšení povědomí o značce	Recenze, % kladných recenzí	Roční	Podpora zpětné vazby zákazníků
		Působení na sociálních sítích, počet sledování	Měsíční	Pravidelné příspěvky originálního charakteru, soutěže
		Náklady na marketing	Roční	Podpora online přímého a online prodeje, reklamní předměty na akcích
	Nové produkty	Tržby z nových produktů	Roční	Posílení marketingové propagace nových produktů

3.1.6 Perspektiva interních procesů

Naplnění strategických cílů interních procesů vyústí ke zlepšení finanční situace v podniku, které se projeví dále ve finanční perspektivě BSC. Cíle byly vybrány z důvodu navýšení konkurenceschopnosti podniku. Podnik se potýká s problémem, kdy se ve skladu vyskytují položky, o které není zájem ze strany zákazníků. Z tohoto důvodu je první strategický cíl optimalizovat skladové zásoby. Podnik nabízí širokou paletu produktů a často také dochází k jejich obměně v závislosti na popularitě a trendech na trhu. Velkou roli zde hraje práce výzkum a vývoj. Třetím cílem je produktivita práce, která je důležitým ukazatelem. Podnik dlouhodobě dosahuje vysoké hodnoty ukazatele doby obratu zásob, z tohoto důvodu je poslední cíl orientován tímto směrem.

3.1.6.1 Kvalitní portfolio a optimalizace

Správné rozložení nabízených produktů a jeho optimalizace je pro podnik důležitým strategickým cílem. Dobrý, logicky uspořádaný sortiment dokáže lépe uspokojit zákazníka a jeho optimalizace pomůže podniku k lepším finančním výsledkům.

Tabulka 24 Měřítko – kvalitní portfolio a optimalizace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měřítko	Jednotka	Cílová hodnota	Strategické akce
Průměrné hodnocení výrobků	Stupnice 1 – 10	8,5 a více	Vytvoření škály a ohodnocení (stupnice 1-10, kde 1 – nejhorší, 10 – nejlepší)
Prodejnost produktů online	Stupnice 1 – 10	8 a více	
Projednávání skladových zásob	Počet > 150 dní	Co nejnižší	Projednávání skladových zásob s obchodním oddělením

Jako první měřítko bych doporučil vyhodnocovat úspěšnost výrobků na hodnotící škále od 1 do 10, kde 1 představuje nejhorší a 10 nejlepší hodnocení. V každém z kritérií bych doporučil přidat důležitost (např. kategorie světelný tok – důležitost 40 % apod.) hodnocení konkrétní kategorie a následně provést průměr bodového hodnocení. Hodnocení může být doplněno o názory a postřehy zákazníků. Takto hodnocené produkty by podniku poskytly kvalitní přehled o produktových řadách a v případě podrobného vypracování také o konkrétních produktech. Výsledná celková hodnota by tak podávala věrohodný obraz o produktech. Na zpracování a správě by se měly produktové skupiny podílet s podporou výzkumného centra. Provádět hodnocení při vstupu na trh nebo hromadně každé čtvrtletí, u již zavedených produktů vypracovat hodnocení zpětně.

Díky informačnímu systému získávat a analyzovat údaje o online prodeji konkrétních výrobků. Pro správu a vyhodnocení opět doporučuji sestavit formulář, který by zachycoval počet prodejů výrobku v závislosti na časovém období (Vánoce, víkendy, všední dny, měsíc, den v týdnu, hodina). Takto získaná data ohodnotit na škále od 1 do 10, kde 1 představuje nejhorší a 10 nejlepší hodnocení. Takto získaná a ohodnocená data pomohou s propagací produktů ve správný časový okamžik. Analýza dat by měla probíhat jednou za čtvrtletí nebo dle potřeby podniku. Zodpovědná oddělení jsou sekce marketingu, sekce obchodu a sekce nákupu a produktu. V případě potřeby doporučuji zaměstnat datového analytika.

Poslední měřítkem je projednávání skladových zásob. V případech, kdy zásoby konkrétních produktů leží ve větším množství ve skladech déle než 150 dní, zabírají prostor a mohou ovlivnit náklady na skladování, je na místě zvážit jejich pročištění např. formou slevové akce nebo případně úplné vyřazení. Takovéto kategorie je vhodné vyřadit z prodeje. Doba obratu zásob v podniku je více než 110 dní, z tohoto důvodu je na místě provádět kontrolu přibližně po 5 měsících. Zodpovědná oddělení jsou sekce logistiky a sekce nákupu a produktu, které by měly být schopny mezi sebou dobře komunikovat a předávat si informace.

3.1.6.2 Výzkum a vývoj

Strategický cíl výzkum a vývoj úzce souvisí se strategickým cílem kvalitního portfolia a je zaměřen na výzkum, vývoj a doporučení uvedení nových produktů na trh. Kvalitní výzkumné centrum a jeho rozvíjení je jistě důležitým cílem v době, kdy je kvalita, nízká poruchovost, technologický pokrok a tlak na aktuální trendy v elektronice zcela zásadní podmínkou zachování konkurenceschopnosti podniku.

Tabulka 25 Měřítko – výzkum a vývoj

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měřítko	Jednotka	Cílová hodnota	Strategické akce
Počet nových konkurenceschopných produktů	%	+ 5 %	Rozvoj laboratoří a spolupráce s výzkumnými ústavami, analýzy o vývoji trhu

Měřítkem je počet nově zavedených konkurenceschopných produktů za jeden kalendářní rok. K požadovanému rozvoji je vhodné nadále spolupracovat s výzkumnými ústavami a před zavedením produktů provádět kvalitní testování, analýzu možného vývoje trhu

a provést průzkum trhu, zda by byl o produkty nebo služby zájem. Vyhodnocení úspěšnosti provádět jednou za rok. Zodpovědná oddělení jsou sekce nákupu a produktu a laboratoř.

3.1.6.3 Zvyšování produktivity práce

Dalším důležitým strategickým cílem je stále navyšování produktivity práce. Existuje celá řada ukazatelů produktivity práce. Pro posouzení stavu bylo vybráno měřítko přidané hodnoty na pracovníka a jeho meziroční srovnávání.

Tabulka 26 Měřítko – zvyšování produktivity práce
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měřítko	2018	2019	2020	Cílová hodnota	Strategické akce
Přidaná hodnota na pracovníka	949,23 tis. Kč	1037,7 tis. Kč	1356,8 tis. Kč	1 300 tis. Kč	Zvýšit přidanou hodnotu, optimalizace procesů
Meziroční srovnání přidané hodnoty na pracovníky	0,21 %	9,32 %	30,75 %	+ 15 %	

Přidaná hodnota v roce 2020 byla 409 755 tis. Kč a počet zaměstnanců 302. Po dosažení do výpočtu byla zjištěna přidaná hodnota na pracovníka 1356,8 tis Kč. U tohoto ukazatele je žádoucí zachovat i nadále rostoucí trend. Velký skok mezi lety 2019 a 2020 způsobil zejména přesun do nově zařízených prostor, které lépe vyhovují všem požadavkům. Tento ukazatel je vhodné sledovat každý rok a porovnávat s předchozími obdobími. Zodpovědným úsekem je oddělení provádějící finanční reporting.

3.1.6.4 Zefektivnění řízení zásob

Kvalitní řízení dodávkových cyklů je alfou omegou podniku a jeho řízení. U tohoto ukazatele nemá velký smysl jej porovnávat s oborovými průměry, které se pohybují v řádech několika dnů. Naprostá většina dodávek je z velmi vzdálených asijských destinací. Logistická náročnost a délka zásobovacích tras je značná. Objednávka u výrobce, následná výroba a dodání trvalo v průměru 119 dnů za celé sledované období.

Tabulka 27 Měřítka – zefektivnění řízení zásob

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měřítka	2018	2019	2020	Cílová hodnota	Strategické akce
Doba obratu zásob (dny)	142,08	110,95	113	110 dní a méně	Vyhledání slabých míst a zhodnocení možností zkrácení času dodání, hodnotící formulář

Doporučuji vyvinout snahu a tlak na dřívější vyřízení dodávky u dodavatele. Pravidelně vést a zaznamenávat si kvalitu dodavatele z různých hledisek (např. kvalita komunikace, spolehlivost, rychlost reakce na zprávu, kvalita dodaných výrobků, cena, doba výroby a čas dodání). Oslovovat i další výrobce, kteří by potenciálně mohli lépe splňovat požadovaná kritéria. Každý rok měřit ukazatel doby obratu zásob. Kvalita dodavatele a dopravce dokáže výrazně ovlivnit finanční situaci.

Tabulka 28 Přehled strategických cílů perspektivy interních procesů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Strategický cíl	Měřítko	Frekvence měření	Strategické akce
Perspektiva interních procesů	Kvalitní portfolio a optimalizace	Průměrné hodnocení	Čtvrtletí	Vytvoření škály a ohodnocení
		Prodejnost produktů online	Čtvrtletí	Vytvoření škály a ohodnocení produktů, sběr dat
		Projednávání skladových zásob	Jednou za 5 měsíců	Projednávání skladových zásob s obchodním oddělením
	Výzkum a vývoj	Počet nových konkurenceschopných produktů	Roční	Rozvoj laboratoří a spolupráce s výzkumnými ústavami, analýzy o vývoji trhu
	Zvyšování produktivity práce	Přidaná hodnota na pracovníka	Roční	Zvýšit přidanou hodnotu, optimalizace procesů
		Meziroční srovnání přidané hodnoty	Roční	
	Zefektivnění řízení zásob	Doba obratu zásob	Roční	Vyhledání slabých míst a zhodnocení možností zkrácení času dodání

3.1.7 Perspektiva učení se a růstu

Uvedené strategické cíle v rámci perspektivy učení se a růstu byly vyhodnoceny jako důležité pro podnik. Průzkum spokojenost zaměstnanců není prováděn v podniku pravidelně a již několik let proveden nebyl. Z tohoto důvodu je jako jeden ze strategických cílů vybrán průzkum spokojenosti zaměstnanců, jeho analýza a zaměření se na slabá místa. Druhým cílem je zvyšování kvalifikace. V současném stále se zrychlujícím světě je nutné umět a mít připravené pracovníky na možné IT hrozby a vysokou úroveň automatizace a robotizace. S tímto také poměrně úzce souvisí efektivní získávání a vyhledávání schopných pracovníků. Posledním strategickým cílem perspektivy je doporučení o doplnění informací do informačního systému, kde by byly informace přehledně a strukturovaně uvedeny všem pracovníkům podniku.

3.1.7.1 Doplnění informačního systému

Kvalitní informační systém je bezesporu zcela zásadním prostředkem pro celý podnik a jeho řízení. Podnik využívá pro řízení klíčových procesů ERP systém Microsoft Dynamics NAV, dále například manažerský informační systém Cognos. Měřítkem pro kvalitní informační systém může být počet stížností a hlášených chyb, kde cílová hodnota by neměla přesahovat 1 % chybovosti. Zajištěna musí být také kvalitní podpora od poskytovatele softwaru a možnost systém stále rozvíjet a upravovat podle potřeb a postřehu zaměstnanců.

Tabulka 29 Měřítko – informační systém
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měřítko	Jednotka	Cílová hodnota	Strategické akce
Povědomí, dotazník	%	75 %	Informovat o novinkách, nároku na benefitech

Z poskytnutých informací bylo zjištěno, že zaměstnanci nemají úplně jasný přehled a informace o dění v podniku. Doporučil bych doplnit informační systém o přehledně strukturované, všem zaměstnancům dostupné, informace o současném dění v podniku. Dále by zde mohla být možnost nahlédnout do vize a strategie podniku a jakým způsobem se na uskutečňování těchto plánů pracovníci podílejí. Dostupnost a podmíněnost firemních benefitů by mohla být také dostupná v informačním systému. Doporučuji aktualizovat informace podle potřeby a analyzovat jednou ročně spolu s dotazníkem

spokojenosti zaměstnanců. Tato opatření mohou vyvolat zvýšenou míru spokojenosti zaměstnanců a také zvýšení produktivity práce.

3.1.7.2 Získávání nových zaměstnanců

Obstarat kvalifikované pracovníky a v dostatečném množství je dlouhodobým problémem, zejména pak v oblasti logistiky a výroby. Podnik také poskytuje program pro absolventy technických a ekonomických vysokých škol, s potenciálem kariérního růstu. Doporučuji tento program nadále propagovat a zařadit také spolupráci se studenty VŠ, pořádat přednášky na ekonomických a technických fakultách o podniku, účastnit se např. Mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně nebo na veletrhu AMPER. Podnik by se měl soustředit také na poskytování odborné praxe a brigády pro studenty středních škol, kteří se mohou stát potenciálními zaměstnanci. Kromě zveřejnění volných míst na webových stránkách podniku bych doporučil i publikování na pracovních portálech jobs.cz, práce.cz a nadále využívat agenturní zaměstnávání.

Tabulka 30 Měřítko – získávání nových zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měřítko	2020	Cílová hodnota	Strategické akce
Počet nových zaměstnanců/ zaměstnanci celkem	0,11	0,095	Propagace podniku, veletrhy, odborné praxe a brigády, hledání talentů (absolventů), pracovní portály
Nárůst pracovníku v absolutní hodnotě	+ 15 prac.	+ 5 %/rok	

Úspěšnost získávání nových zaměstnanců je možné měřit počtem nově přijatých pracovníků k jejich celkovému počtu. Zmíněné měřítko je vhodné měřit jednou ročně a také porovnávat s předchozími obdobími. Ve sledovaném období 2017 až 2020 v průměru rostl absolutní počet zaměstnanců o 4,41 % za rok. Získávání nových kvalifikovaných zaměstnanců může také pomoci v oblasti výzkumu a vývoje.

3.1.7.3 Zvyšování spokojenosti zaměstnanců

Udržovat a navyšovat spokojenost pracovníků podniku je velmi důležitým strategickým cílem. Pro analyzovaný podnik je klíčové udržet zejména střední a vrcholový management podniku, který je obtížnější obstarat. Spokojenost musí převládat u většiny zaměstnanců. Převládající spokojenost se pozitivně odrazí v produktivitě práce a celkové efektivitě podnikatelského procesu. Medián délky trvání pracovního poměru je u podniku 5,6 let.

Tabulka 31 Měřítko – spokojenost zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Strategické akce
Dotazník	80,39 %	85 %	Benefity, kvalitní školení, práce z domu, systém odměňování

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců by mělo probíhat každý rok ve formě dotazování a vyplnění dotazníku všemi zaměstnanci. Takovýto dotazník by měl obsahovat otázky z oblasti odměňování, vztahů na pracovišti, péče o zaměstnance, komunikace, vedení podniku, pracovního prostředí a z oblasti osobního rozvoje. Následně získané informace podrobit analýze a zaměřit se na zjištěná slabá místa. Ukazatel by měl v průběhu let vykazovat co možná největší míru stability. Podnik se momentálně zaměřuje na zlepšení systému benefitů a na možnosti práce z domova. Vysoká spokojenost zaměstnanců může pomoci také v získávání nových zaměstnanců.

3.1.7.4 Zvyšování kvalifikace

V současném světě je stále větší tlak na vyšší kvalifikaci pracovníků. Pracovníci napříč všemi odvětvími se ve velké míře setkávají s výpočetní technikou, kterou musejí ovládat nebo nějakým způsobem využívat. Důležitá jsou školení v oblasti IT (práce s podnikovými systémy) a zejména velmi aktuální školení zaměřující se na rizika v IT. Jazykové kurzy, komunikační dovednosti, kurzy prodejních dovedností a produktová znalost zejména pro obchodníky podniku v České republice i v zahraničí. Školení zaměstnanců účtárny v případech změny legislativy. Pro pracovníky skladů a logistiky doporučuji, kromě ze zákona povinných školení, dělat různé kurzy na vzdělávání v příslušném oboru a možnost rekvalifikace v případě zájmu pracovníka na pozici.

Tabulka 32 Měřítko – zvyšování kvalifikace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měřítko	2020	Cílová hodnota	Strategické akce
Náklady na školení	843 tis. Kč	1300 tis. Kč	Podpora rozvoje a iniciativy zaměstnanců, zabezpečování kurzů, pravidelnost školení a kurzů

Vhodné je vyhodnocovat každý rok celkové náklady na školení a průměrné náklady na proškoleného pracovníka. Zvýšení kvalifikace také může pomoci k růstu produktivity práce a celkové spokojenosti zaměstnanců.

Tabulka 33 Přehled cílů a měřítek, perspektiva učení se a růstu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Strategický cíl	Měřítko	Frekvence měření	Strategické akce
Učení se a růstu	Zvyšování kvalifikace	Náklady na školení	Ročně	Podpora rozvoje a iniciativy zaměstnanců, zabezpečování kurzů, pravidelnost školení a kurzů
	Spokojenost zaměstnanců	Dotazníkové šetření	Ročně	Benefity, kvalitní školení, práce z domu, systém odměňování
	Zisk nových zaměstnanců	Počet nových pracovníků/zaměstnanci celkem	Ročně	Propagace podniku, odborné praxe a brigády, hledání talentů (absolventů)
	Doplnění IS	Průzkum povědomí	Ročně	Informovat o novinkách v podniku

3.2 Náklady na tvorbu modelu BSC

Školení by měla na starost firma LBMS, a. s., která se specializuje na řešení pro zvýšení agility a vzdělává odborníky z IT a businessu. Podnik zaměstnává odborníky se zkušenostmi z reálných projektů a poskytuje velmi kvalitní služby na míru. Mimo jiné má ve své nabídce i kurzy zaměřené přímo na Balanced Scorecard. Kurzy a certifikace by probíhaly v Praze, v sídle společnosti. Náklady na kurzy předpokládají účast jednoho vedoucího pracovníka ze všech osmi divizí podniku EMOS spol. s.r.o. Jednotlivá školení na sebe mohou vzájemně navazovat v celkové délce osmi dní. Výsledkem je získání informací ohledně tvorby a zavádění metody BSC. Úspěšní absolventi získají mezinárodně uznávaný certifikát o absolvování kurzů.

Tabulka 34 Náklady na implementaci BSC
(Zdroj: Vlastní zpracování podle ceníku společnosti LBSM, a. s.)

Školení BSC	Cena včetně DPH na osobu	Počet	Cena celkem	Délka trvání
Modelling Business Processes	23 837 Kč	8	190 696 Kč	1,5 dne
Requirements Engineering	23 837 Kč	8	190 696 Kč	1,5 dne
Business Analysis Foundation	29 161 Kč	8	233 288 Kč	2,5 dne
Business Analysis Practice	23 837 Kč	8	190 696 Kč	2,5 dne
Cestovné včetně stravného	4 155 Kč	8	33 240 Kč	8 dní
Ubytování	3 197 Kč	8	25 575 Kč	7 nocí
Celkové náklady	108 024 Kč		864 191 Kč	

3.3 Možná rizika spojená s implementací BSC

Se zaváděním jakéhokoliv projektu mohou hrozit nějaká rizika, výjimku netvoří ani implementace Balanced Scorecard. Při vzniku nějakého rizika automaticky vzniká negativní dopad pro podnik. Některým rizikům je možné předejít nebo při jejich vzniku zmírnit jejich dopad na podnik. Analýzou rizik jsou identifikována možná rizika, míra rizika a stanoveny opatření vedoucí k odstranění rizik.

Identifikace rizik:

- nepochopení konceptu Balanced Scorecard a smyslu jeho implementace,
- nevhodné stanovení strategických cílů, měřítek a cílových hodnot,
- nedodržení časového harmonogramu zavedení BSC,
- nepropojenost a chybějící návaznost mezi strategickými cíli,
- špatně sestavený implementační tým, který se měl starat o zavádění,
- ztráta motivace zaměstnanců a implementačního týmu při zavádění změn,
- fluktuace zaměstnanců, nedostatek pracovníků.

Stanovení míry rizika:

Pro výpočet stanovení míry rizika bylo využito následujícího vzorce:

$$P \times N = R$$

Rovnice 17 Stanovení míry rizika

(Zdroj: Smejkal, 2010, s. 119)

P – pravděpodobnost vzniku rizika

N – závažnost následků rizika

R – míra rizika

Tabulka níže poslouží jako stupnice pro vyhodnocení míry rizika. Skládá se z pravděpodobnosti výskytu rizika a dopadu rizika.

Tabulka 35 Stupnice klasifikace rizika
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost a dopad	
1-2	Velmi nízká
2-4	Nízká
4-6	Střední
6-8	Vysoká
8-10	Velmi vysoká
Výsledné hodnoty	
0-33	Přijatelné
34-66	Snesitelné
67-100	Nepřijatelné

Následující tabulka zkoumá rizika, odhaluje možné následky při nastání rizika, bodově hodnotí pravděpodobnost výskytu a dopad rizika. Výsledkem je bodové vyhodnocení každého rizika a opatření, která by vedla k odstranění rizika.

Tabulka 36 Určení míry rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Následky	Pravděpodobnost vzniku (P)	Dopad rizika (N)	Míra rizika (R)	Opatření pro odstranění rizika
Nepochopení konceptu BSC a smyslu jeho implementace	Vznik nákladů, nenaplnění strategických cílů, ztráta zájmu o koncept	4	10	40	Vhodná školení implementačního týmu, zabezpečení zpětných vazeb, spolupráce s externími odborníky na BSC, správná komunikace směrem k pracovníkům
Nevhodné stanovení strategických cílů, měřítek a cílových hodnot	Ve výsledku nepovede k růstu výkonnosti podniku, nenaplnění strategie	5	9	45	Podrobné interní a externí informace o podniku, trhu, zhodnocení reálnosti cílů, přehodnocovat nastavení v závislosti na situaci, spolupráce a komunikace v podniku
Nedodržení časového harmonogramu zavedení BSC	Dodatečné náklady, zpoždění projektu	3	6	18	Vhodně stanovená časová rezerva, propracovaný harmonogram implementace
Neprojojenost a chybějící návaznost mezi strategickými cíli	Nepovede k růstu výkonnosti podniku, strategické cíle nebudou navazovat	7	10	70	Intenzivní komunikace a spolupráce napříč odděleními, správné pochopení konceptu BSC, propojení všech činností na všech úrovních podniku
Špatně sestavený implementační tým, který se měl starat o zavádění	Neefektivní komunikace, neshody a odlišné názory, špatně sestavené strategické cíle	4	9	36	Nadšený vedoucí, který věří v přínos zavedení konceptu a dokáže nadchnout pracovníky a řídit ostatní členy implementačního týmu
Ztráta motivace zaměstnanců a implementačního týmu při zavádění změn	Rozplynutí a neúspěch konceptu, zbytečně vynaložené náklady	6	10	60	Stále informovat o přínosech pro podnik i pro všechny pracovníky, vybudování lepšího motivačního systému
Fluktuace zaměstnanců, nedostatek pracovníků	Pokles produktivity práce, práce přesčas, dodatečné náklady na nábor, více reklamací a stížností	7	5	35	Posílit spolupráci se středními a vysokými školami, náborové akce, motivovat pracovníky a zvyšovat jejich spokojenost, benefity, školení

3.4 Přínosy implementace metody

Pokud se podnik rozhodne využít konceptu Balanced Scorecard přinese jí to celou řadu výhod. Hlavním cílem podniku je udržet současnou pozici na trhu, zvyšovat výkonnost a konkurenceschopnost na současném silně konkurenčním trhu s elektro produkty. BSC přispívá ke zvyšování výkonnosti a naplnění strategie a vize podniku.

Hlavní předností konceptu je orientace na budoucnost. BSC se nezabývá pouze historickými finančními ukazateli, ale ukazateli směřovanými k budoucnosti. Každá ze čtyř perspektiv obsahuje několik strategických cílů, příslušná měřítká a strategické akce vedoucí k naplnění cílů. Vzájemná propojení a návaznosti mezi jednotlivými perspektivami a strategickými cíli podnik získá celkový pohled a představu o potenciálu zavedení. Kvůli lepší představě o provázanostech mezi strategickými cíli a perspektivami byla použita strategická mapa, která vizualizuje provázanosti. Koncept je schopen převést špatně uchopitelnou a kvantifikovatelnou strategii a vizi do konkrétních opatření vedoucích k plnění cílů. BSC je také schopný pomocí krátkodobých cílů dosahovat stanovených dlouhodobých strategií, přispívá k lepší komunikaci a informovanosti všech pracovníků ve všech střediscích a na všech úrovních řízení. Zpětná vazba pracovníků dokáže přispět ke zlepšení vzájemné komunikace a k efektivnějším procesům v podniku.

Schopní zaměstnanci jsou základním předpokladem pro dobře fungující podnik, proto možnosti čerpání výhod konceptu začínají právě v perspektivě učení se a růstu, která představuje přínosy v získávání nových zákazníků, kvalitní informační systém a jeho doplnění, zvyšování spokojenosti zaměstnanců a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Zvyšování kvalifikace a kvalitní IS vede ke zvyšování spokojenosti a pomáhá přispět k získávání nových zaměstnanců. Zákaznická perspektiva přináší do podniku výhody v podobě zvyšování produktivity práce, kvalitního portfolia produktů, výzkumu a vývoje a zefektivnění řízení zásob. Spokojenost zákazníků přispívá k zavádění nových výrobků a spolu se zvyšováním povědomí o značce vedou k růstu tržeb ve finanční perspektivě. Růst ziskovosti, snížení nákladové náročnosti a růst tržeb vedou ke zvyšování rentability a následně ke zvýšení výkonnosti celého podniku.

ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo provést ekonomické a finanční měření, hodnocení výkonnosti podniku EMOS spol. s.r.o. a navrhnout s pomocí konceptu Balanced Scorecard opatření vedoucí ke zvýšení výkonnosti podniku.

Diplomová práce byla rozdělena do tří částí. První část se zabývala teoretickým podkladem pro vypracování zadaného tématu. Nejprve byla rozebrána výkonnost podniku, její měření a také objasněn pojem strategie a modely, které se používají pro dosahování stanovených strategií. Mezi tyto metody patří mimo jiné i koncept Balanced Scorecard, kterému byla věnována zvýšená pozornost.

Praktická část byla zaměřena na analýzu podniku z finančního i nefinančního hlediska. Jako první byl představen podnik EMOS spol. s.r.o., jehož působnost sahá především do prodeje drobného domácího elektra. Dále podnik poskytuje služby montáže, oprav a servisu elektra. V současné době podnik působí v pěti zemích a má více než 26 obchodních zastoupení po celé Evropě. V následující kapitole byla pozornost věnována strategické analýze, kde byla provedena analýza makroprostředí PESTLE a také analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb známá jako SWOT analýza. Pro zjištění stavu finančních ukazatelů byla využita finanční analýza, kde byly vypočteny hodnoty likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

Poslední a nejdůležitější část diplomové práce se zaměřovala na vlastní návrhy řešení. Vstupními údaji pro vypracování byly zejména informace získané v předešlé části. Hlavní strategií podniku je dokázat se prosadit a udržet svoji pozici mezi konkurencí. K tomuto účelu byly stanoveny menší cíle, které ve výsledku povedou k naplnění strategie. K propojení jednotlivých strategických cílů finanční, zákaznické, učení se a růstu a interní perspektivy slouží strategická mapa. Odvozeno bylo celkem 15 strategických cílů napříč všemi čtyřmi perspektivami. Perspektiva učení se a růstu zahrnovala zvyšování spokojenosti zaměstnanců, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, kvalitní informační systém a jeho doplnění a získávání nových pracovníků. Perspektiva interních procesů zahrnuje opět čtyři strategické cíle, kterými jsou výzkum a vývoj, zefektivnění řízení zásob, kvalitní produktové portfolio a jeho optimalizace a zvyšování produktivity práce. Spokojenost zákazníků, zavádění nových výrobků a zvyšování povědomí o značce jsou

tři cíle zákaznické perspektivy. Finanční perspektiva představuje pomyslné završení a konečné propojení s ostatními perspektivami a strategickými cíli. Střediskem zájmu zde bylo snížení nákladové náročnosti, růst tržeb a ziskovosti, růst rentability a následné zvýšení výkonnosti celého podniku.

Po identifikaci strategických cílů přišla na řadu tvorba vhodných měřítek a zvolení cílových hodnot a strategických akcí pro každý strategický cíl. Náklady na implementaci BSC byly odhadnuty podle ceníku společnosti, která se zabývá školeními pro zavádění metody do praxe. Pozornost byla věnována i rizikům, která mohou potenciálně nastat při implementaci. Jako největší riziko byla vyhodnocena špatná identifikace strategických cílů a chybějící provázanost napříč všemi perspektivami a strategickými cíli. Poslední strana práce se zabývala přínosy, kterých by mohl podnik dosáhnout za předpokladu implementace konceptu.

Věřím, že tato práce je dobrým podkladem pro zavedení konceptu Balanced Scorecard do podniku. Implementací metody by podnik mohl být na trhu úspěšnější, více konkurenceschopný a také by mohl navýšit svoji výkonnost.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) EMOS [online]. Přerov: EMOS, 2022 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://www.emos.cz/o-nas>
- (2) HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- (3) HORVÁTH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-725-9018-9.
- (4) KALOUDA, František a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza a řízení podniku: komplexní průvodce s příklady*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. Prosperita firmy. ISBN 978-80-7380-526-5.
- (5) KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1124-0.
- (6) 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.
- (7) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- (8) KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- (9) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- (10) 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.

- (11) KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- (12) MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada, 2006. Finanční řízení. ISBN 80-247-1558-9.
- (13) Model excellence EFQM: *excelentní organizace dosahují a trvale udržují nejvyšší úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran*. Brussels: EFQM, 2010. ISBN 978-90-5230-522-0.
- (14) NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- (15) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
- (16) PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha]: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. : il., schémata. ISBN 80-85605-11-2.
- (17) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- (18) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- (19) SEDLÁČEK, Jaroslav a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy: komplexní průvodce s příklady*. 2.

- dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6562-8.
- (20) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
- (21) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- (22) SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a Oldřich VYKYPĚL. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- (23) SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1212-9.
- (24) VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN 978-80-7259-005-6.
- (25) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2022 [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=210152&typ=UPLNY>
- (26) OBECNÁ MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI V REGIONECH SOUDRŽNOSTI A KRAJÍCH [online]. Praha: Český statistický úřad, 2022 [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v95#w=>
- (27) PODÍL NEZAMĚSTNANÝCH OSOB V KRAJÍCH V ČR [online]. Olomouc: krajská správa ČSU v Olomouci, 2022 [cit. 2022-05-06]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/xm/podil-nezamestnanych-osob-v-krajich-cr-v-roce-201x>

- (28) PROGRAMOVÉ PROHLÁŠENÍ VLÁDY [online]. Praha: Vláda, 2022 [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/programove-prohlaseni-vlady-193547/#prumysl_a_obchod
- (29) SCHVALOVÁNÍ PROGRAMU A PRVNÍ VÝZVY OP TAK [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022 [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/optak-2021-2027/aktualni-informace/schvalovani-programu-a-prvni-vyzvy-op-tak--267289/>
- (30) VÝHLEDY ČESKÉ EKONOMIKY [online]. Praha. Deloitte, 2022 [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky.html>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ZK	základní kapitál
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DFM	dlouhodobý finanční majetek
např.	například
úč.	účetní
B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-consumer
B2B2C	Business-to-business-to-customer
VH	výsledek hospodaření
CK, CZ	cizí kapitál, cizí zdroje
VK, VZ	vlastní kapitál, vlastní zdroje
a.s.	akciová společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
VZZ	výkaz zisku a ztrát
EBIT	zisk po před zdaněním a úroky
EAT	zisk po zdanění
EBT	zisk před zdaněním
NOPAT	Provozní zisk po zdanění
ROA	rentabilita aktiv
ROS	rentabilita tržeb
ROCE	rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROI	rentabilita vloženého kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
FA	finanční analýza
BSC	Balanced Scorecard
EFQM	Evropská nadace pro management kvality
IS	informační systém
ERP	Enterprise Resource Planning

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj cen pohonných hmot.....	50
Graf 2 Vývoj míry nezaměstnanosti	50
Graf 3 Vývoj počtu uchazečů na jedno pracovní místo v letech	51
Graf 4 Vývoj průměrné mzdy v letech	52
Graf 5 Výsledek hospodaření za období 2017–2020.....	59
Graf 6 Vývoj ukazatelů zadluženosti.....	62
Graf 7 Vývoj ukazatelů aktivity v letech.....	63
Graf 8 Porovnání rentabilit tržeb	71
Graf 9 Růst tržeb podniku v porovnání s oborovými průměry.....	72

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Perspektivy BSC	17
Obrázek 2 Základní měřítka zákaznické perspektivy	25
Obrázek 3 Obecný model hodnotového řetězce	28
Obrázek 4 Čtyři bariéry strategické implementace.....	33
Obrázek 5 Typy benchmarkingu.....	40
Obrázek 6 Model Excellence EFQM.....	42
Obrázek 7 Porterův model pěti sil	44
Obrázek 8 Logo podniku	48
Obrázek 9 Strategická mapa	70

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Měření strategických finančních témat.....	19
Tabulka 2 Ziskovost cílových segmentů a zákazníků	26
Tabulka 3 Obvyklý časový plán BSC.....	36
Tabulka 4 SWOT analýza.....	44
Tabulka 5 SWOT podle Balanced Scorecard	45
Tabulka 6 Základní údaje o podniku	48
Tabulka 7 Souhrn PESTLE analýzy	53
Tabulka 8 SWOT analýza podniku.....	56
Tabulka 9 Ohodnocená SWOT analýza.....	57
Tabulka 10 Ukazatele likvidity.....	59
Tabulka 11 Ukazatele rentability	60
Tabulka 12 Ukazatele zadluženosti	61
Tabulka 13 Ukazatele aktivity	62
Tabulka 14 Časový harmonogram implementace BSC	67
Tabulka 15 Měřítka – rentabilita	71
Tabulka 16 Měřítka – tržby a tržní podíl produktů.....	72
Tabulka 17 Měřítka – ziskovost.....	73
Tabulka 18 Měřítka – snížení nákladu.....	74
Tabulka 19 Přehled strategických cílů finanční perspektivy	74
Tabulka 20 Měřítka – spokojenost zákazníků	75
Tabulka 21 Měřítka – zvýšení povědomí o značce.....	76
Tabulka 22 Měřítka – nové produkty	77
Tabulka 23 Přehled strategických cílů zákaznické perspektivy	77
Tabulka 24 Měřítka – kvalitní portfolio a optimalizace	78

Tabulka 25 Měřítko – výzkum a vývoj	79
Tabulka 26 Měřítko – zvyšování produktivity práce	80
Tabulka 27 Měřítko – zefektivnění řízení zásob	81
Tabulka 28 Přehled strategických cílů perspektivy interních procesů	81
Tabulka 29 Měřítko – informační systém	82
Tabulka 30 Měřítko – získávání nových zaměstnanců	83
Tabulka 31 Měřítko – spokojenost zaměstnanců	84
Tabulka 32 Měřítko – zvyšování kvalifikace	84
Tabulka 33 Přehled cílů a měřítek, perspektiva učení se a růstu	85
Tabulka 34 Náklady na implementaci BSC	85
Tabulka 35 Stupnice klasifikace rizika	87
Tabulka 36 Určení míry rizika	88

SEZNAM VZORCŮ

Rovnice 1 Běžná likvidita.....	20
Rovnice 2 Pohotová likvidita.....	20
Rovnice 3 Okamžitá likvidita	21
Rovnice 4 Rentabilita tržeb.....	21
Rovnice 5 Rentabilita aktiv.....	22
Rovnice 6 Rentabilita vlastního kapitálu	22
Rovnice 7 Celková zadluženost	22
Rovnice 8 Koeficient samofinancování	23
Rovnice 9 Míra zadluženosti vlastního kapitálu.....	23
Rovnice 10 Úrokové krytí.....	23
Rovnice 11 Doba splácení dluhů	23
Rovnice 12 Obrat aktiv	24
Rovnice 13 Rychlost obratu pohledávek	24
Rovnice 14 Doba obratu zásob	24
Rovnice 15 Doba obratu pohledávek.....	24
Rovnice 16 Doba obratu závazků	25
Rovnice 17 Stanovení míry rizika	86

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Rozvaha podniku za rok 2016-2020, aktiva.....	I
Příloha 2 Rozvaha podniku za rok 2016-2020, pasiva.....	III
Příloha 3 Výkaz zisku a ztrát podniku za rok 2016-2020.....	V
Příloha 4 Dotazník spokojenosti zaměstnanců.....	VII
Příloha 5 Výsledky dotazníku spokojenosti zaměstnanců.....	VIII

Příloha 1 Rozvaha podniku za rok 2016-2020, aktiva

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku EMOS spol. s.r.o.)

	Text	2017	2018	2019	2020
	AKTIVA CELKEM	700408	890108	847315	1102054
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B	Dlouhodobý majetek	35994	48143	43726	40853
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	11426	15302	15236	14475
B.I.1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
B.I.2.	Ocenitelná práva	1584	11863	10633	13419
B.I.2.1	Software	1584	11863	10633	13419
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0
B.I.3	Goodwill	0	0	0	0
B.I.4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	96	142	114	85
B.I.5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	9746	3297	4489	971
B.I.5.1	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	9746	3297	1528	934
B.I.5.2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	2961	37
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	24505	32778	28427	26315
B.II.1	Pozemky	0	0	0	0
B.II.2	Stavby	0	0	0	0
B.II.3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	24307	32778	28427	25782
B.II.4	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
B.II.5	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
B.II.6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	533
B.II.8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	198	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	63	63	63	63
B.III.1	Podíly ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
B.III.2	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
B.III.3	Podíly - podstatný vliv	63	63	63	63
B.III.4	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0
B.III.5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
B.III.6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0
B.III.7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B.III.7.1	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B.III.7.2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C	Oběžná aktiva	657900	833739	796848	1013145
C.I.	Zásoby	441381	625887	532281	607161
C.I.1	Materiál	1600	1218	1200	1320
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	0	801	190	833
C.I.3	Výrobky	0	0	0	0
C.I.4	Mladá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
C.I.5	Zboží	395322	602313	504715	564955
C.I.6	Poskytnuté zálohy na zásoby	44459	21555	26176	40053
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	671	2999	2144	524
C.II.1	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
C.II.2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
C.II.3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
C.II.4	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	0	0	0	0
C.II.5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
C.II.6	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
C.II.7	Jiné pohledávky	0	0	0	0
C.II.8	Odložená daňová pohledávka	671	2999	2144	524
C.III.	Krátkodobé pohledávky	194249	150908	150529	167731

C.III.1	Pohledávky z obchodních vztahů	163094	140784	149172	166832
C.III.2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	25000	8459	0	0
C.III.3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
C.III.4	Pohledávky - ostatní	6155	1665	1357	899
C.III.4.1	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
C.III.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
C.III.4.3	Stát - daňové pohledávky	4750	41	0	319
C.III.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	722	661	81	94
C.III.4.5	Dohadné účty aktivní	494	820	759	-6
C.III.4.6	Jiné pohledávky	189	143	517	492
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	21599	53945	111894	237729
C.IV.1	Peníze	302	186	378	266
C.IV.2	Účty v bankách	21297	53759	111516	237463
C.IV.3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
C.IV.4	Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení	6514	8226	6741	48056
D.I.1	Náklady příštích období	3040	4035	4625	5692
D.I.2	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
D.I.3	Příjmy příštích období	3474	4191	2116	42364

Příloha 2 Rozvaha podniku za rok 2016-2020, pasiva

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku EMOS spol. s.r.o.)

	Text	2017	2018	2019	2020
	PASIVA CELKEM	700408	890108	847315	1102054
A.	Vlastní kapitál	425205	500442	516949	587931
A.I.	Základní kapitál	64950	64950	64950	64950
A.I.1	Základní kapitál	64950	64950	64950	64950
A.I.2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0
A.I.3	Změny základního kapitálu	0	0	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	10	10	-627	-11
A.II.1	Emisní ážio	0	0	0	0
A.II.2	Kapitálové fondy	10	10	-627	-11
A.II.2.1	Ostatní kapitálové fondy	10	10	10	10
A.II.2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	-637	-21
A.II.2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obch. korporací	0	0	0	0
A.II.2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	0	0	0	0
A.II.2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	19549	18897	17795	16927
A.III.1	Ostatní rezervní fondy	9821	9821	9821	9821
A.III.2	Statutární a ostatní fondy	9728	9076	7974	7106
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	337205	340696	366586	369831
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let nebo neuhrazená ztráta minulých let	559100	562591	588481	591726
A.IV.2	Jiný výsledek hospodaření minulých let	-	-	-	-
A.V.1	Výsledek hospodaření běžného účetního období	43491	75889	68245	136234
A.V.2	Rozhodnuto o zálohách na výplatě podílu na zisku	-40000	0	0	0
B	Cizí zdroje	268640	381254	322017	510843
B.I.	Rezervy	5446	11561	4584	7315
B.I.1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0
B.I.2	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0
B.I.3	Rezerva na daň z příjmů	0	5494	0	0
B.I.4	Ostatní rezervy	5446	6067	4584	7315
B.II.	Závazky	263194	369693	317433	503528
B.II.A	Dlouhodobé závazky	100000	100000	100000	284026
B.II.A.1	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
B.II.A.2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	284026
B.II.A.3	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
B.II.A.4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0
B.II.A.5	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
B.II.A.6	Vydané dluhopisy	100000	100000	100000	0
B.II.A.7	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
B.II.A.8	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
B.II.A.9	Jiné závazky	0	0	0	0
B.II.A.10	Odložený daňový závazek	0	0	0	0
B.II.B	Krátkodobé závazky	163194	269693	217433	219502
B.II.B1	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
B.II.B2	Závazky k úvěrovým institucím	70468	149882	47055	5484
B.II.B3	Krátkodobé přijaté zálohy	38	110	30	160
B.II.B4	Závazky z obchodních vztahů	37329	63678	67241	99787
B.II.B5	Krátkodobé směny k úhradě	0	0	0	0
B.II.B6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	17500	20000	55000	55000
B.II.B7	Závazky podstatný vliv	0	0	0	0

B.II.B8	Závazky ke společníkům	0	0	0	0
B.II.B9	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
B.II.B10	Závazky k zaměstnancům	7141	8497	7194	9020
B.II.B11	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	4176	4402	4107	4398
B.II.B12	Stát - daňové závazky a dotace	6361	6949	9265	20612
B.II.B13	Dohadné účty pasivní	19216	15805	19814	24610
B.II.B14	Jiné závazky	965	370	7727	431
C.	Časové rozlišení	6563	8412	8349	3280
C.I.1	Výdaje příštích období	6317	8184	8143	3066
C.I.2	Výnosy příštích období	246	228	206	214

Příloha 3 Výkaz zisku za ztát podniku za rok 2016-2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku EMOS spol. s.r.o.)

	Text	2017	2018	2019	2020
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	31108	36445	35614	35416
II.	Tržby za prodej zboží	1413429	1549436	1691546	1891462
A.	Výkonová spotřeba	1191717	1296857	1421979	1515635
1	Náklady vynaložené na prodané zboží	1051854	1137397	1244085	1308996
2	Spotřeba materiálu a energie	26817	32639	30255	31494
3	Služby	113046	126821	147639	175145
B.	Změna zásob vlastní činnosti (+/-)	731	-801	611	-643
C.	Aktivace (-)	-650	-607	-712	-845
D.	Osobní náklady	144990	171411	174805	184781
1	Mzdové náklady	106910	126498	129180	136898
2	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady	38080	44913	45625	47883
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	34861	41265	42062	43686
2.2.	Sociální náklady	3219	3648	3563	4197
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	9853	16426	22150	18125
1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9534	16397	20424	19587
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvale	9534	16397	20424	19587
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasně	0	0	0	0
2	Úpravy hodnot zásob	-206	38	1739	-1420
3	Úpravy hodnot pohledávek	525	-9	-13	-42
III.	Ostatní provozní výnosy	17033	18961	22339	24651
1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	612	1218	1055	577
2	Tržby z prodaného materiálu	0	12	0	0
3	Jiné provozní výnosy	16421	17731	21284	24074
F.	Ostatní provozní náklady	19213	19553	24425	24201
1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	38	613	28	393
2	Prodaný materiál	0	0	0	0
3	Daně a poplatky v provozní oblasti	656	420	264	326
4	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	2424	621	-1483	2731
5	Jiné provozní náklady	16095	17899	25616	20751
*	Provozní výsledek hospodaření	95716	102003	106241	210275
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	10	282	106	36
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0

J.	Nákladové úroky a podobné náklady	11845	16082	16802	7999
1	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	11594	12706	13215	7312
2	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	251	3376	3587	687
VII.	Ostatní finanční výnosy	6649	22510	18772	30577
K.	Ostatní finanční náklady	36411	14042	19954	60180
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-41597	-7332	-17878	-37566
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	54119	94671	88363	172709
L.	Daň z příjmu	10628	18782	20118	36475
1	Daň z příjmu - splatná	11054	21111	19263	34855
2	Daň z příjmu - odložená	-426	-2329	855	1620
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	43491	75889	68245	136234
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	43491	75889	68245	136234
*	Čistý obrát za účetní období	1468229	1627634	1768377	1982142

Příloha 3 Dotazník spokojenosti zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Vážení zaměstnanci, vyplňte prosím následující průzkum, který nám pomůže odhalit silné a slabé stránky naší společnosti. Dotazník je zcela anonymní. Pro doplnění svých odpovědí do prázdných polí použijte křížky.

Pohlaví	muž	žena

Věk pracovníka	18-25	26-35	36-45	46-55	56 a více

Délka práce v současném zaměstnání	méně než půl roku	půl roku až rok	jeden rok až pět let	pět až deset let	více než deset let

Zvolte sekci výkonu práce	Sekce marketingu	Zahraniční prodej	Ekonomická sekce	Logistika
	Obchodní sekce	Technická sekce	Sekce nákupu	Útvar ředitele

pořadí	otázky	ano	spíše ano	spíše ne	ne
1.	V zaměstnání nepracuji ve stresu.				
2.	Vedení řeší konflikty konstruktivně, nezaujateř.				
3.	Mezi zaměstnanci panuje vzájemná pomoc.				
4.	Myslím si, že na pracovišti panují dobré vztahy mezi pracovníky.				
5.	Jsem spokojen(a) s výší své mzdy.				
6.	Zaměstnavatel dokáže ocenit i jinak než finančně (např. zaměstnanec roku, pochvala...).				
7.	Vím, jaké benefity mohu získat od zaměstnavatele.				
8.	Myslím si, že mzda je odpovídající vzhledem k mojí práci.				
9.	Mám možnost se zúčastnit teambuildingových a dalších firemních akcí.				
10.	Jsem spokojen(a) s možnostmi volby směny/flexibilní pracovní doby.				
11.	Jsem spokojen(a) s možnostmi volby směny/flexibilní pracovní doby.				
12.	Mám dostatek vybavení a nástrojů pro efektivní vedení práce.				
13.	Jsem dostatečně informován(a) o práci, kterou vykonávám.				
14.	Vedení zajímají moje postřehy a reagují na ně.				
15.	Myslím si, že ostatní moji práci uznávají.				
16.	Jsem dobře informován(a) o cílech podniku a vím, jak se na nich podílím.				
17.	Vím, co se ode mě v práci očekává.				
18.	Společnost mi umožňuje kariéerní růst/nabízí možnosti k růstu				
19.	Jsem spokojen(a) s formou a průběhem školení.				
20.	Jsem spokojen(a) s frekvencí školení.				
21.	Jsem spokojen(a) se stylem, jak vedení přistupuje k zaměstnancům.				
22.	Vedoucí je ochotný naslouchat mým problémům.				
23.	Vedení mě motivuje k lepším výkonům.				
24.	Se svým vedoucím máme dobré vztahy.				

Příloha 4 Výsledky dotazníku spokojenosti zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

otázky	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
V zaměstnání nepracuji ve stresu.	87	39,55 %	115	52,27 %	8	3,64 %	10	4,55 %
Vedení řeší konflikty konstruktivně, nezaujate.	108	49,09 %	95	43,18 %	9	4,09 %	8	3,64 %
Mezi zaměstnanci panuje vzájemná pomoc.	96	43,64 %	87	39,55 %	37	16,82 %	0	0,00 %
Myslím si, že na pracovišti panují dobré vztahy mezi pracovníky.	102	46,36 %	79	35,91 %	20	9,09 %	19	8,64 %
Vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti		44,66 %		42,73 %		8,41 %		4,20 %
Jsem spokojen(a) s výší své mzdy.	78	35,45 %	90	40,91 %	30	13,64 %	22	10,00 %
Zaměstnavatel dokáže ocenit i jinak než finančně (např. zaměstnanec roku, pochvala...).	67	30,45 %	96	43,64 %	35	15,91 %	22	10,00 %
Vím, jaké benefity mohu získat od zaměstnavatele.	65	29,55 %	70	31,82 %	69	31,36 %	16	7,27 %
Myslím si, že mzda je odpovídající vzhledem k mojí práci.	89	40,45 %	78	35,45 %	47	21,36 %	6	2,73 %
Spokojenost s odměňováním		33,98 %		37,95 %		20,57 %		7,50 %
Mám možnost se zúčastnit teambuildingových a dalších firemních akcí.	120	54,55 %	87	39,55 %	10	4,55 %	3	1,36 %
Jsem spokojen(a) s možnostmi volby směny/flexibilní pracovní doby.	78	35,45 %	79	35,91 %	48	21,82 %	15	6,82 %
Jsem spokojen(a) s možnostmi volby směny/flexibilní pracovní doby.	78	35,45 %	79	35,91 %	48	21,82 %	15	6,82 %
Mám dostatek vybavení a nástrojů pro efektivní vedení práce.	109	49,55 %	101	45,91 %	10	4,55 %	0	0,00 %
Péče zaměstnavatele o zaměstnance		43,75 %		39,32 %		13,18 %		3,75 %
Jsem dostatečně informován(a) o práci, kterou vykonávám.	49	22,27 %	69	31,36 %	76	34,55 %	26	11,82 %
Vedení zajímají moje postřehy a reagují na ně.	78	35,45 %	99	45,00 %	23	10,45 %	20	9,09 %
Myslím si, že ostatní moji práci uznávají.	86	39,09 %	102	46,36 %	30	13,64 %	2	0,91 %
Jsem dobře informován(a) o cílech podniku a vím, jak se na nich podílím.	70	31,82 %	81	36,82 %	61	27,73 %	8	3,64 %
Vím, co se ode mě v práci očekává.	69	31,36 %	97	44,09 %	40	18,18 %	14	6,36 %
Komunikace mezi pracovníky		32,00 %		40,73 %		20,91 %		6,36 %
Společnost mi umožňuje kariérní růst/nabízí možnosti k růstu	59	26,82 %	119	54,09 %	30	13,64 %	12	5,45 %
Jsem spokojen(a) s formou a průběhem školení.	66	30,00 %	127	57,73 %	20	9,09 %	7	3,18 %
Jsem spokojen(a) s frekvencí školení.	76	34,55 %	98	44,55 %	39	17,73 %	7	3,18 %
Osobní rozvoj pracovníků		30,45 %		52,12 %		13,48 %		3,94 %
Jsem spokojen(a) se stylem, jak vedení přistupuje k zaměstnancům.	77	35,00 %	101	45,91 %	36	16,36 %	6	2,73 %
Vedoucí je ochotný naslouchat mým problémům.	86	39,09 %	103	46,82 %	22	10,00 %	9	4,09 %
Vedení mě motivuje k lepším výkonům.	79	35,91 %	108	49,09 %	19	8,64 %	14	6,36 %
Se svým vedoucím máme dobré vztahy.	93	42,27 %	98	44,55 %	20	9,09 %	9	4,09 %
Vedení společnosti		38,07 %		46,59 %		11,02 %		4,32 %
Celkem		37,15 %		43,24 %		14,60 %		5,01 %
Spokojenost/nespokojenost celkem				80,39 %				19,61 %