



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Zavádění Balanced Scorecard v podniku

Vypracovala: Bc. Tereza Nevšimalová

Vedoucí práce: Ing. Martin Pech, Ph.D.

České Budějovice 2023

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

České Budějovice, 2023

.....

Tereza Nevšímalová

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Literární rešerše.....	2
2.1	Strategické řízení.....	2
2.1.1	Poslání.....	4
2.1.2	Vize.....	4
2.2	Teoretická východiska Balanced Scorecard.....	5
2.3	Důvody zavedení Balanced Scorecard.....	6
2.4	Komponenty Balanced Scorecard.....	6
2.4.1	Strategické cíle.....	7
2.4.2	Strategické mapy.....	8
2.4.3	Měřítko.....	9
2.4.4	Cílové hodnoty.....	10
2.4.5	Strategické iniciativy.....	10
2.5	Perspektivy Balanced Scorecard.....	11
2.5.1	Finanční perspektiva.....	13
2.5.2	Zákaznická perspektiva.....	14
2.5.3	Perspektiva interních procesů.....	15
2.5.4	Perspektiva učení se a růstu.....	16
2.6	Implementace Balanced Scorecard.....	18
2.7	Přínosy a bariéry Balanced Scorecard.....	22
3	Metodika.....	24
3.1	Cíl práce.....	24
3.2	Metodický postup.....	24
3.3	Použité metody.....	27
4	Výsledky.....	28
4.1	Profil společnosti.....	28

4.2	Vývoj v oblasti cestovního ruchu v období 2019-2021.....	29
4.3	Současná situace společnosti	31
4.4	Východiska pro tvorbu Balanced Scorecard	32
4.4.1	Vize a poslání společnosti	32
4.4.2	Vyjasnění strategie	33
4.5	Analýza podnikového prostředí.....	33
4.5.1	Zákazníci	34
4.5.2	Konkurence	34
4.5.3	SWOT analýza	35
4.6	Tvorba Balanced Scorecard.....	39
4.6.1	Konkretizace strategických cílů	40
4.6.2	Strategická mapa	44
4.6.3	Popis strategických cílů.....	47
4.6.4	Stanovení měřítek a cílových hodnot	48
4.6.5	Stanovení strategických iniciativ	59
4.7	Postup při procesu rozšíření (roll-out).....	62
4.8	Zajištění kontinuálního nasazení	63
5	Diskuse	64
5.1	Přínosy implementace Balanced Scorecard pro společnost.....	64
5.2	Rizika implementace Balanced Scorecard pro společnost	65
5.3	Náklady na implementaci Balanced Scorecard	66
5.4	Návrhy a doporučení	67
6	Závěr.....	69
7	Summary	72
8	Použité zdroje	73
9	Přehled obrázků, tabulek, a grafů.....	76

1 Úvod

Obecným fenoménem v oblasti managementu je nepřetržité zvyšování výkonnosti, jež přinese zlepšení produktivity, efektivity a konkurenceschopnosti. Tento proces může zahrnovat různé strategie a opatření, včetně optimalizace procesů, zlepšování kvality, efektivního využívání zdrojů či zvyšování motivace zaměstnanců. Funkcionalitu jednotného sledování více faktorů v různých oblastech přinesl koncept strategického řízení Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard (BSC) se stal populárním napříč společnostmi bez ohledu na jejich velikost či zaměření, a utváří nezbytnou součást pro měření a řízení. Poskytuje vyvážený přehled informací, o které se podnik zajímá a které jsou pro něj nejvýznamnější.

Zavádění Balanced Scorecard je aktuální téma, které se zabývá aplikací tohoto strategického konceptu řízení do každodenního provozu společnosti. Tento koncept umožňuje společnosti sledovat a měřit úspěšnost a výkonnost z více perspektiv, posoudit její silné a slabé stránky a určit, jaké kroky je třeba podniknout, aby byla úspěšnější.

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První část se zabývá teoretickými východisky Balanced Scorecard, seznamuje s komponenty, které jsou s tímto konceptem provázané a napomáhají jeho implementaci. Dále se práce zaměřuje na samotnou podstatu Balanced Scorecard, a to čtyři perspektivy – finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Následuje deskripce metodiky pro implementaci konceptu, jednotlivé kroky a časovou náročnost. Závěr první části je věnován přínosům a bariérám, se kterými je tento koncept spojován.

Druhá část diplomové práce je věnována přenesení teoretických východisek z první části diplomové práce do vybrané společnosti. Implementační rámec Balanced Scorecard bude vytvořen pro společnost EuroAgentur Hotels & Travel a.s., jež provozuje český hotelový řetězec.

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout a připravit proces zavádění Balanced Scorecard ve vybraném podniku a formulace doporučení, včetně zhodnocení současného stavu a východisek pro tvorbu BSC a přínosů a rizik spojených s implementací. Celkovým cílem práce je tedy přispět k efektivnějšímu řízení podniku. Tento návrh implementace Balanced Scorecard může posloužit jako užitečný nástroj za účelem zvýšení finanční výkonnosti, která ovlivní budoucí vývoj a strategické smýšlení společnosti.

2 Literární rešerše

Na začátku jakéhokoliv podnikatelského úsilí zaujímá své místo předem stanovená strategie. Za dosahováním úspěchu v tržním prostředí stojí především pohotové předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních hrozeb, k čemuž dopomáhá dostatečná flexibilita podniku, která je klíčová pro pohotové reakce.

V důsledku konkurenčního a technologického tlaku jsou společnosti nuceny neustále hledat za hranicemi tradičních finančních měřítek a klást větší důraz na výkonnostní metriky související s oblastmi zakotvenými v lidech a procesech.

Úloha strategického řízení a volba strategie neztrácí na své důležitosti ani dnes a s přibývajícimi výzvami v podobě nezlomných dogmat a vzrůstající ekonomické turbulence plní nezpochybnitelný význam výrazně přispívající k současné i budoucí prosperitě společností.

2.1 Strategické řízení

Na začátku je nutné vydefinovat samotnou strategii. Obtížnost s definováním strategie spočívá v tom, že má různé významy pro společnosti. Někteří se domnívají, že strategii představují plány na vysoké úrovni, které management formuloval, aby vedl společnost do budoucnosti. Jiní tvrdí, že strategie spočívá na konkrétních a podrobných krocích, které jsou podnikány, aby bylo dosaženo vysněné budoucnosti. Pro ostatní se strategie stále rovná osvědčeným postupům a někteří mohou považovat strategii za vzor konzistence jednání v průběhu času (Niven, 2006).

Strategie by měla být především způsobem, jak realizovat vizi a poslání společnosti. Úspěšná strategie by měla splnit následující kritéria – měla by být orientována s ohledem na budoucnost, implikovat konkurenční výhodu, využívat silné stránky a zahrnovat firemní kulturu (Srpová et al., 2011).

Strategické řízení vycházející z předpovědí budoucího vývoje přináší podniku možnost anticipovat hrozby a příležitosti, tím se tak prodlužuje potřebný čas na přípravu kroků podniku k překonání bariér zamezujících dalšímu rozvoji. Stanovuje jasné cíle a udává směr, který značí budoucnost pro podnik, což přináší jistotu pro pracovníky, kterým se lépe pracuje při vědomí očekávaného směřování podniku. V neposlední řadě zlepšuje kvalitu managementu, dochází ke zlepšování rozhodování a celková komunikace v rámci podniku probíhá lépe (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Nyní přichází na řadu otázka, jakým způsobem převést teoretická východiska strategického řízení do smysluplného nástroje, aby bylo dosaženo kýžených výsledků. Jaký model by měla společnost vybrat, aby zefektivnila svoje procesy a dosáhla tak cíle.

Žádný model strategického řízení nelze označit za ideální. Jedná se především o dynamický proces, kde strategie není pouhým výsledkem, ale vyvíjí se na základě znalostí managementu a jeho vnímavosti na změny v tržním prostředí. Tento dynamický proces založený na neustálém procesu tvorby a určování vývoje podniku, se odvíjí především od lidského, technologického a procesního faktoru, přičemž efektivní kombinace těchto faktorů napomáhá dosáhnout vytyčených cílů (Mallya, 2007).

Obecně lze proces strategického řízení rozdělit do čtyř fází (Srivastava & Verma, 2012):

1. V rámci první fáze je identifikována mise, vize a cíle podniku. Měla by obsáhnout informace o skutečném stavu strategického řízení, čeho chce podnik dosáhnout a hlavní důvod jeho existence.
2. Druhá fáze znamená formulaci strategie, při níž je dosahováno modifikace současných cílů a strategie podniku takovým způsobem, aby byla úspěšnější, a formulace konkurenční výhody.
3. V rámci třetí fáze nastává implementace strategie, která se zabývá synchronizací systémů, procesů a organizační struktury s danou strategií.
4. Čtvrtá fáze zahrnuje závěrečné hodnocení a kontrolu strategie, jejímž posláním je monitoring vývoje implementace zvolené strategie a případná iniciace nápravných kroků.

Někteří autoři zahrnují ještě další fázi. Konkrétně Srpová & Řehoř (2010) uvádějí do procesu ještě analýzu prostředí. Při analýze interního prostředí jsou důležité informace o stavu všech aktivit v rámci podniku a jejich vzájemná provázanost v rámci hodnotového řetězce. Dochází k určování silných a slabých stránek a cílových oblastí, jimž by mělo být věnováno více pozornosti. Analýza externího prostředí napomáhá ke zjištění vnějších faktorů ovlivňujících fungování podniku. Analýza konkurenčního prostředí přispívá k zohlednění hrozeb plynoucích z potenciální konkurence, síly dodavatelů a zákazníků, existence substitutů a stupně konkurenční rivality.

Srinivasan (2014) udává, že společnosti dodržující strategické řízení, překonávají ty, které tak nečiní. Strategické řízení zajišťuje racionální alokaci zdrojů a zlepšuje koordinaci napříč

společností. Pomáhá manažerům myslet dopředu a předvídat problémy dříve, než nastanou. Hlavním přínosem plánovacího procesu je neustálý dialog o budoucnosti mezi hierarchickými úrovněmi.

Z první fáze procesu strategického řízení již víme, že vše začíná stanoveným posláním a vizí. Proto se v této části diplomové práce zaměříme, co vlastně tvoří podstatu strategického plánování společností a samotné jádro strategie.

2.1.1 Poslání

Klíčovou složkou, kritickou pro jakýkoli strategický plán, je poslání společnosti. Ta musí mít stanovené poslání, ze kterého si určuje cíle. Poslání odráží účel společnosti a mělo by popisovat její hlavní oblasti zájmu nebo zamýšlené činnosti a taktéž zahrnovat metody používané k uspokojení potřeb trhu. Jedná se o jasnou definici ekonomického záměru. Zahrnuje vymezení celkové obchodní strategie, může informovat, jaké silné stránky společnost má a v jakých oblastech chce působit (Abbass, 2003).

V dnešním dynamickém a konkurenčním prostředí může být potřeba předefinovat poslání. Je však třeba dbát na to, aby předefinované prohlášení o poslání mělo původní základy. Poslání má tři hlavní složky – prohlášení o poslání a vizi společnosti, prohlášení o základních hodnotách, které utvářejí jednání a chování zaměstnanců, a prohlášení o cílech a záměrech (Maheshwari & Agarwal, 2020).

2.1.2 Vize

Vize představuje soustředěný pohled na společnost. Je to sjednocující stanovisko a zásadní výzva pro všechny, jež jsou součástí společnosti a kteří mohou být zaneprázdněny prosazováním svých nezávislých cílů. Skládá se ze smyslu pro dosažitelné ideály a je zdrojem inspirace pro vykonávání každodenních činností. Motivuje lidi ve společnosti, aby se chovali způsobem, který by byl v souladu s firemní etikou a hodnotou (Lomash & Mishra, 2003).

Kotter (2015) shledává vizi nezbytnou a definuje tři základní účely, jimž dobrá vize slouží. V první řadě je to shrnutí podrobnějších rozhodnutí napříč společností a vyjasňuje celkový směr. Druhý účel spočívá v motivaci lidí. Správná vize motivuje lidi, aby udělali správný krok i navzdory tomu, že to může být zpočátku problematické. A nakonec napomáhá poměrně rychle a účinně v koordinaci velkého počtu lidí.

Naproti tomu Kirkpatrick (2016) tvrdí, že vymezení vize není cílem, kterého lze v praxi plně dosáhnout. Není to totéž jako mise nebo strategie a není to vágně napsaný cíl. Nejedná se o interní plán na řešení krize nebo naléhavé situace.

2.2 Teoretická východiska Balanced Scorecard

Prvotní zmínka o této metodě se objevila v 90. letech 20. století a příslušela Robertu Kaplanovi a Davidu Nortonovi. Ti si uvědomovali, že hlavním problémem podnikání mnoha společností v tehdejší době byla tendence řídit své podnikání pouze na základě finančních opatření. Ačkoliv to za podmínek v minulosti mohlo dobře fungovat, tempo podnikání udávané v dnešním světě vyžaduje lepší a komplexnější opatření. Kaplan a Norton si byli vědomi důležitosti a nezbytnosti finančních opatření, nicméně zdůrazňují, že předávají pouze informace o tom, co se již stalo v minulosti – v jakém stádiu se nacházel podnik – a nejsou schopny předat informace s budoucím potenciálem – kam podnik směřuje. Balanced Scorecard se zrodil především jako reakce na dva hlavní problémy, a sice rostoucí potíže společností převést strategii do praxe a propojit operační řízení se strategií (Buchman, Economy & Hannabarger, 2011).

Metoda Balanced Scorecard hodnotí výkonnost podniku komplexně pomocí finančních a nefinančních oblastí. Soudobá vývojová fáze je stěžejním důvodem pro zařazení nefinančních oblastí, neboť tato doba přináší výrazné uplatňování komunikačních a informačních technologií, klade se větší důraz na inovace, požadavky a potřeby zákazníků, a dochází k většímu tlaku na pružnost interních procesů. Tuto skupinu faktorů lze označit za nehmotná aktiva, která zaujímají pro výkonnost a konkurenceschopnost stejnou důležitost jako hmotná aktiva v podobě finanční výkonnosti (Kašparovská, 2006).

Mezi autory panuje názor, že Balanced Scorecard je podnikovým nástrojem pro měření výkonnosti. Nicméně najdou se autoři, kteří tvrdí, že BSC je ve skutečnosti nástrojem spíše strategického řízení.

Konkrétně Smith (2010) definuje Balanced Scorecard komplexněji jako strategické podnikové plánování a systém řízení podniku. Integrovaný rámec pro popis a přenos strategie pomocí propojených měřitek výkonnosti ve čtyřech vyvážených perspektivách – zákaznické, interních procesů, učení a růstu a finanční. BSC funguje jako systém měření, systém strategického řízení a také jako komunikační nástroj.

Wagnerová (2008) přikládá důležitosti vyvážených výkonnostních ukazatelů velký význam. Společnosti musí pečlivě zvažovat využití systému měření s ohledem na jejich strategie a možnosti, pokud je jejich cílem prosperita a přežití v konkurenčním prostředí. Vyvážené výkonnostní ukazatele naskytnou soubor měření integrující zákazníka do vnitřních procesů a vedoucí k finančnímu úspěchu dlouhodobého horizontu.

2.3 Důvody zavedení Balanced Scorecard

Navzdory pokusům o přežití ve stále složitější a dynamičtější konkurenci existují následující problémy s řízením, které jsou považovány za spouštěč zavedení Balanced Scorecard ve společnostech (Schmeisser et al., 2012):

- dlouhotrvající proces plánování a pomalá implementace strategií – současnou manažerskou praxi charakterizují spíše byrokratické plánovací podmínky, které se vyznačují dlouhými plánovacími sekvencemi a zdlouhavými plánovacími a koordinačními postupy se značným využitím zdrojů, tzn. proces plánování potřebuje zjednodušení a zrychlení, aby bylo možné rychleji reagovat na změněnou konkurenční situaci,
- vize a poslání nemohou být implementovány – nejsou dostatečně konkrétní, protože neexistuje shoda ohledně věcného obsahu strategie nebo protože formulace strategie je nejasná, a tudíž nekvantifikovatelná. To umožňuje odvodit různé interpretace strategií a definovat různé cíle. Neexistuje tedy žádná jasně definovaná celopodniková jednotná strategie, jejíž implementace je kolektivně nastavena a kontrolována,
- nedostatek propojenosti mezi strategií a alokací zdrojů – strategické priority často nejsou integrovány na operativní úrovni a při alokaci zdrojů nejsou brány v úvahu strategické aspekty. Separace mezi strategií, zaměstnanci a řízením má za následek problémy, např. kvůli nejistým plánovacím předpokladům. Pro účinné provádění strategie je nezbytný společný integrovaný přístup.

2.4 Komponenty Balanced Scorecard

Je důležité poznamenat, že rovnováha, o kterou je usilováno, může být identifikována v několika situacích a může zahrnovat řadu faktorů, tj. rovnováhu mezi čtyřmi různými pohledy

souvisejícími s celou společností, krátkodobé a dlouhodobé cíle, hnací síly výkonu (předstížené ukazatele) a výsledky (zpožděné ukazatele), vnější a vnitřní opatření, tradiční finančně založený přístup a holistický přístup k měření výkonu, včetně nefinančních parametrů a měkkých ukazatelů, např. image společnosti, kvalita produktů, věrnost zákazníků atd. (Barnabè, 2011).

Výchozím bodem Balanced Scorecard je vize a strategie společnosti. BSC bere vizi a strategii jako dané, měla by je tedy přenést do hmatatelných cílů a opatření. Zaměření BSC se používá k dosažení následujících procesů řízení (Išoraitè, 2008):

- vyjasnění a předkládání vize a strategie,
- sdělování a propojování strategických cílů a opatření,
- plánování, stanovování cílů a sladování strategických iniciativ,
- posílení strategické zpětné vazby a učení.

2.4.1 Strategické cíle

Stanovení cílů hraje velkou roli při vývoji a navrhování poslání a vize společnosti. Cíle poskytují základ pro hlavní rozhodnutí společnosti a také říkají, že podnikový výkon má být realizován na každé úrovni. Hlavním účelem stanovení cílů je převést strategickou vizi na konkrétní výkonnostní cíle, jako jsou výsledky a výstupy managementu ve společnosti. Vymezení cílů jsou měřítka pro sledování pokroku a výkonnosti společnosti. Cílem společnosti by mělo být zlepšení finanční pozice, ekonomické pozice a obchodní pozice. Firemní cíle mají být více záměrné a zaměřené na akce (Hiriyappa, 2015).

Ve chvíli, kdy jsou cíle stanoveny, je možné určit, jaké zdroje a prostředky budou nezbytné pro jejich dosažení, jakým způsobem jich bude možné dosáhnout a jaký časový horizont pro dosažení obsáhnou, přičemž cíle musí být stanoveny tak, aby splňovaly metodiku SMART, tedy aby cíle byly specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a časově vyhraničené (Srpová & Řehoř, 2010).

Tvorbě strategických cílů je potřeba věnovat hodně času, protože jejich význam je v systému Balanced Scorecard signifikantní. Po konkretizaci podnikové strategie jsou cíle rozděleny k jednotlivým perspektivám BSC, a ty pak podmiňují další aktivity v rámci tvorby BSC. Strategické cíle zvoleny na začátku procesu mohou ovlivnit jeho zavedení a realizaci (Horváth & Partners, 2002).

Výběr nejvhodnějších strategických cílů lze dosáhnout na workshopu projektového týmu seřazením každého strategického cíle podle čtyř kritérií (Papalexandris et al., 2005):

- strategický význam – prvním kritériem je zhodnocení strategického významu konkrétního cíle a vyhodnocení důležitosti pro dosažení celkové organizační strategie,
- potenciál zlepšení – měly by být upřednostňovány strategické cíle s nejvyšším potenciálem pro zlepšení, protože budou také přizpůsobeny vytvoření proveditelných strategických iniciativ pro zlepšení,
- proveditelnost implementace – cíle, které jsou vybrány, aby vytvořily strategickou mapu, budou muset být později kvantifikovány a měřeny. Cíle, které mohou představovat vážné komplikace měření, by tedy měly být vynechány.
- korelace k dalším strategickým cílům – strategická mapa je založena na pozitivních korelacích (vztahy příčin a následků) mezi jednotlivými strategickými cíli v různých perspektivách, takže současné dosažení všech cílů povede ke zlepšení výkonnosti.

Konečný výběr strategických cílů spolu s jejich vzájemnými závislostmi povede k návrhu strategické mapy.

2.4.2 Strategické mapy

Moderní manažerský směr se také věnuje významu v oblasti vizualizace. Pomocí kauzálních map je možné zaznamenat a rozpoznat řetězce možných příčin a následků v souvislosti strategické orientace podniku a zároveň je možné zobrazit i komunikaci probíhající mezi těmito vztahy uvnitř podniku (Wagner, 2009).

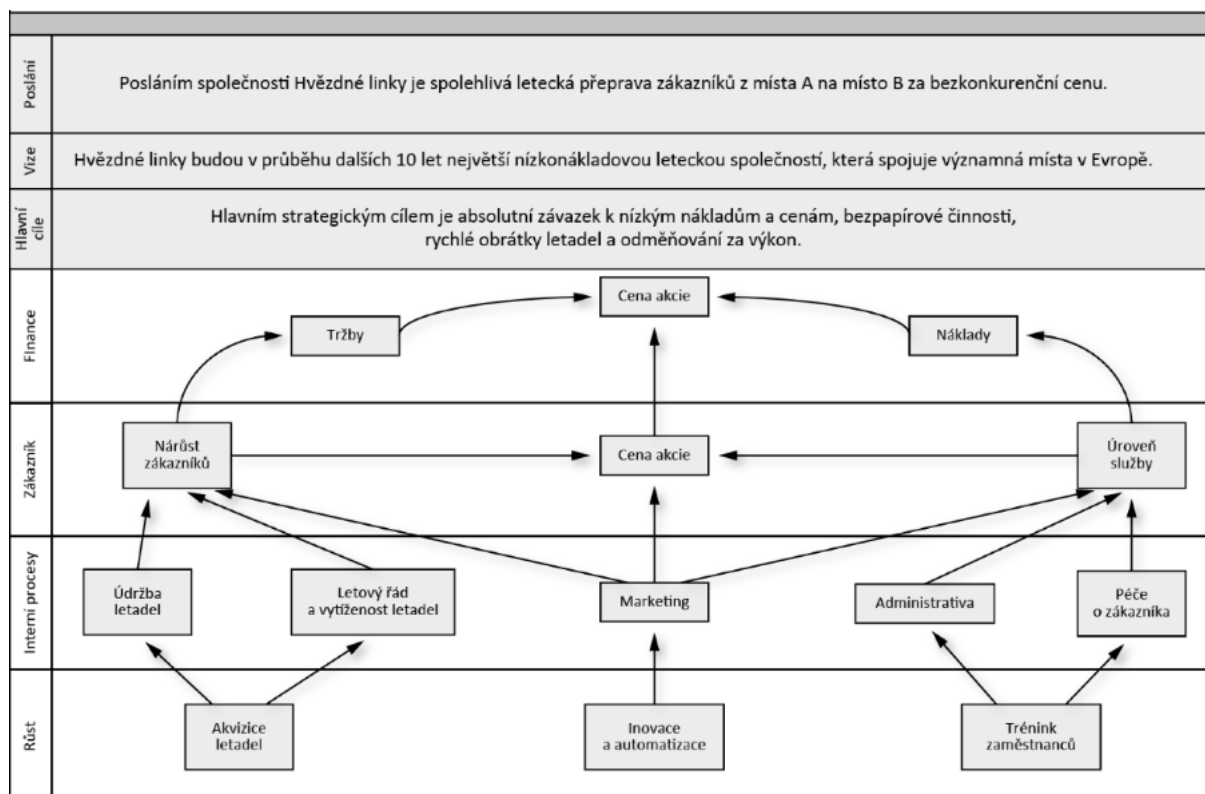
Strategická mapa se používá k integraci čtyř perspektiv Balanced Scorecard. Poskytuje jednotný a konzistentní způsob, jak popsat strategii, cíle a opatření stanovená pro Balanced Scorecard. Ilustruje časovou dynamiku strategie a vztahy, které spojují požadované výsledky z hlediska zákazníka a finanční perspektivy s vynikajícím výkonem v kritických interních procesech. Tyto procesy napomáhají vytvářet hodnotovou nabídku podniku cílovým zákazníkům a podporovat produktivitu cílů ve finančním výhledu. Strategická mapa také identifikuje specifické schopnosti nehmotných aktiv, které jsou nutné pro dodání mimořádných výkonů v kritických interních procesech (Kaplan & Norton, 2004).

Konstrukce strategické mapy probíhá shora dolů, začínáme tedy s finanční perspektivou a postupujeme až k perspektivě učení a růstu, takto jsou položeny základy strategické mapy, jež

jsou následně pospojovány pomocí kauzálních šipek. Tyto šipky jsou vedeny zespodu nahoru. Je nutné, aby každý daný základ z perspektivy bylo možné spojit, pokud se tak nedaří, je nutné strategickou mapu upravit (Janišová & Křivánek, 2013).

Obrázek 1 znázorňuje ilustrační příklad strategické mapy. Ze strategické mapy je patrné, že konstrukce zohledňuje poslání, vizi a hlavní cíle společnosti, na to jsou následně budovány jednotlivé základy v perspektivách. Lze si i povšimnout vzájemných kauzálních vztahů mezi perspektivami.

Obrázek 1 - Ilustrační strategická mapa



Zdroj: Janišová & Křivánek, 2013

Navržení strategické mapy je výchozím bodem pro výběr měřítek výkonnosti BSC, která budou použita pro kvantifikaci dosažení strategických cílů.

2.4.3 Měřítko

Měřítko slouží k měření úrovně plnění strategických cílů. Sestavování měřítek není jednoduchá záležitost, jsou zkompileovány tak, aby vypovídala o směru, jímž se strategie podniku bude ubírat, přičemž musí mít vypovídající hodnotu a zodpovídat na otázky, co by měl podnik dělat, aby byla výkonnost firmy navýšena (Janišová & Křivánek, 2013).

Při odvozování měřítek je potřeba dbát na to, aby je vypracovávali lidé, kteří jsou plně srozuměni se strategií podniku a obsahem strategických cílů. Otázkou je, zdali je možné vytvořit měřítka pro všechny cíle. Obecně platí, že čím vágnější cíl je, tím je obtížnější i jeho měření. Řešením v tomto případě je větší konkretizace strategického cíle (Horváth & Partners, 2002).

Další otázka vyvstává při počtu daných měřítek. Kaplan & Norton (2007) tvrdí, že na počtu měřítek nezáleží, protože jsou vzájemně provázána prostřednictvím kauzálních souvislostí. V některých podnicích však nevěří tomu, že by jim stačilo k měření výkonnosti pouze pár ukazatelů, a tak spoléhají i na desítky z nich. Zde rozlišujeme měřítka diagnostická, tedy ta, co signalizují existenci neobvyklých situací a vyžadují okamžitou pozornost, a měřítka strategická, jež napomáhají dosahovat konkurenční výhody.

Aby se však zamezilo přílišné složitosti a bylo zajištěno správné zaměření, doporučují Horváth & Partners (2002) omezit počet měřítek maximálně na tři měřítka pro jeden strategický cíl. Pokud je však potřeba více měřítek, je dobré strategický cíl případně rozdělit.

2.4.4 Cílové hodnoty

Podstatou je kvantitativní vyjádření charakteristik výkonu, které budou sloužit jako plánovaná hodnota, jež by mělo být dosaženo. U cílových hodnot by měl být brát důraz na dosažitelnost, reálnost a dostatečnou náročnost. Pro stanovení cílových hodnot může být vycházeno z informací plynoucích z minulých let. Při realizaci strategie jsou cílové hodnoty průběžně sledovány a analyzovány vývojové trendy (Srpková et al., 2011).

Bez vymezení cílových hodnot by neměla měřítka žádný význam pro řízení. Určení cílových hodnot je náročnou aktivitou, jejichž špatné vytyčení může vést k demotivaci či k nedostatečnému pobídce. Proto by plnění cílových hodnot mělo být doprovázeno finanční motivací pracovníků. Cílové hodnoty mohou být vyjádřeny v procentech, peněžní částkou nebo indexními body pro taková měřítka, která nelze matematicky vyjádřit (Horváth & Partners, 2002).

2.4.5 Strategické iniciativy

Další aktivitou je rozvoj strategických iniciativ, což jsou skupiny akcí, které společnost plánuje provést, aby dosáhla cílů, jež si stanovila. Na iniciativy nelze pohlížet izolovaně, je

třeba na ně nahlížet jako na portfolio doplňkových akcí, z nichž každá musí být úspěšně implementována, pokud má společnost dosáhnout svých tematických cílů a celkového strategického cíle. Kompletní portfolio strategických iniciativ definuje zdroje a akce potřebné k realizaci strategických témat (Papalexandris et al., 2005).

BSC poskytuje vhodnou příležitost zhodnotit iniciativy v kontextu jejich strategického významu. Pokud iniciativu nelze spojit s úspěšným uskutečněním strategie, je potřeba položit si otázku, proč je financována a prosazována (Niven, 2005).

2.5 Perspektivy Balanced Scorecard

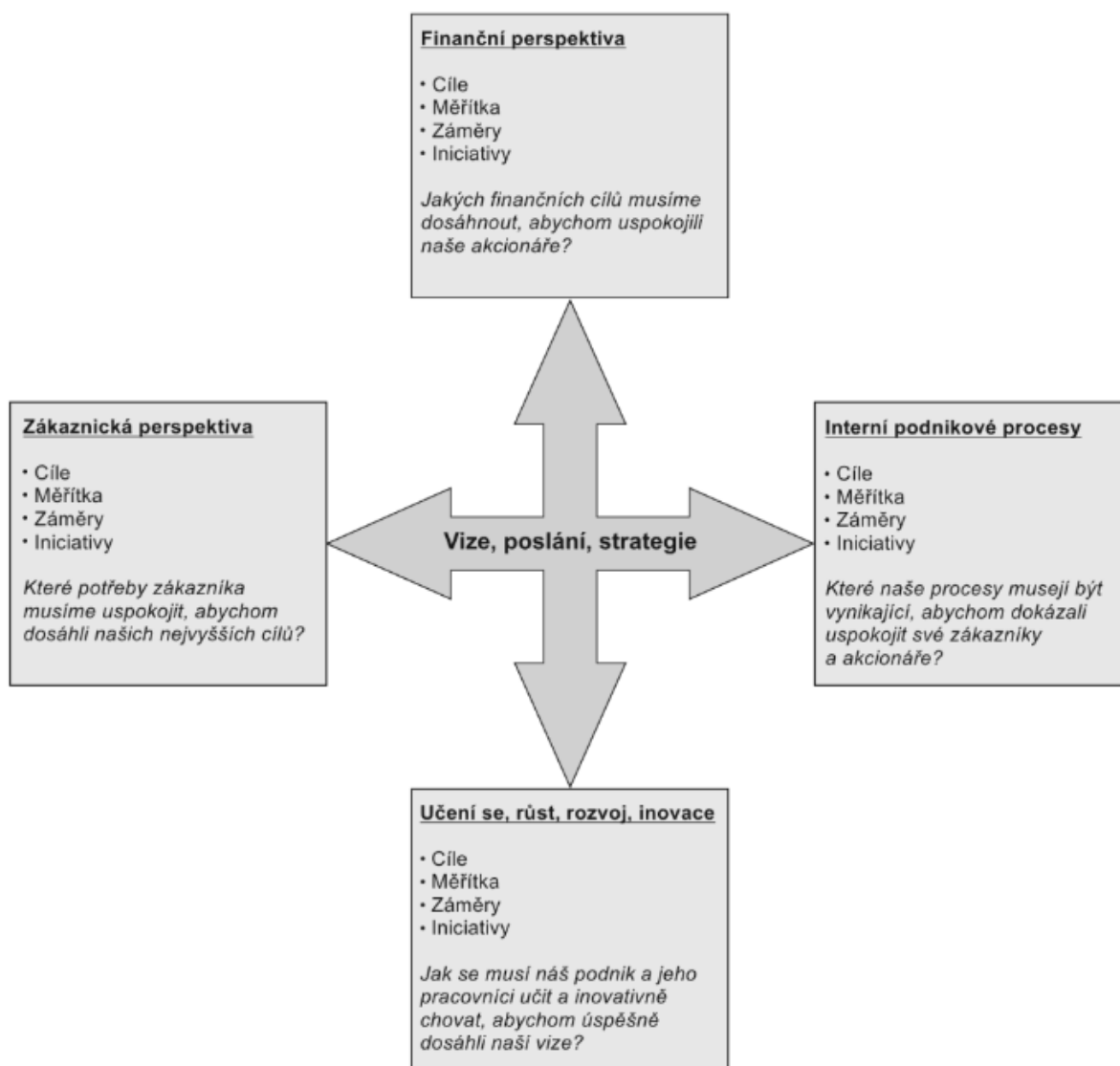
Jak bylo řečeno v předchozí kapitole, metodika Balanced Scorecard eliminuje pohled na společnost přes ryze finanční ukazatele a naskýtá nahlížet na strategický plán komplexněji pomocí vyvážených ukazatelů prostřednictvím čtyř perspektiv – zákaznické, finanční, interních procesů, učení a růstu (Fotr et al., 2012).

Podstatou Balanced Scorecard není pouhý soubor měřítek a cílů v jednotlivých perspektivách, ale je usilováno o vzájemnou provázanost a sladěnost napříč perspektivami. Při stanovování je vycházeno ze vztahu příčina – důsledek, který propojuje všechny oblasti BSC (Kašparovská 2006).

Vyvstává otázka, zdali jsou čtyři perspektivy dostatečné. Zvyšující se tlak na ekologii přináší podněty, zdali by perspektiva udržitelnosti neměla být taktéž zahrnuta do úvah strategie firem při snaze za zvyšování výkonnosti. Nastavení perspektiv je v kompetenci každé společnosti a je pouze na ní, zdali je nutné zahrnout více perspektiv než ze základního balíčku.

Balanced Scorecard poskytuje vyhodnocení různých aspektů činností podniku. Z Obrázku 2 je patrné, že vize, poslání a strategie jsou propojovány vzájemně s veškerými aktivitami podniku. Vize, poslání a strategie jsou následně převedeny do jednotlivých perspektiv pomocí souborů měřítek výkonnosti, které slouží k posouzení jejich hodnoty a zároveň k bližšímu vyjasnění strategie (Šmída, 2003).

Obrázek 2 - Propojení perspektiv a jejich odvození od vize a strategie



Zdroj: Šmída, 2003

Každá perspektiva je založena na zpožděných a předstihových ukazatelích a obsahuje předběžný plán opatření, která je třeba přijmout k dosažení předem stanovených cílů. Zpožděné ukazatele jsou výsledková měření a ukazují výsledky strategie. Předstihové ukazatele jsou hnací opatření, která jsou schopna ilustrovat postupné změny, jež v konečném důsledku ovlivní výsledky. Celkově lze tyto čtyři perspektivy znázornit jako vzájemně provázanou hierarchii a cíle by měly být propojeny ve vztazích příčiny a následku. Strategie podniku je základem celého BSC, protože opatření pro každou ze čtyř perspektiv jsou odvozena z této strategie (Barnabè, 2011).

2.5.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je epicentrem, do něž směřují cíle a ukazatele ostatních perspektiv. Počátkem představ je stanovení dlouhodobých finančních cílů spojených s ostatními perspektivami tak, aby bylo dosahováno dlouhodobé ekonomické výkonnosti. Pomocí finančních cílů a ukazatelů definujeme jednak finanční výkonnost, kterou očekáváme od podnikové strategie, a jednak hodnotíme cíle a ukazatele ostatních perspektiv (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Ve finanční perspektivě má společnost obvykle tendenci diskutovat o tom, jak naplnit finanční očekávání akcionářů a jejich zahrnutí do cílů společnosti. Z toho důvodu je nutné naplňovat cíle akcionářů jako jsou ziskové a růstové účely, strategie a iniciativy se zaměřením na dosažení dlouhodobého účelu společnosti společně s generováním finančních zisků pro investory (Pramudita, 2016).

Lze tedy říci, že finanční perspektiva je tou nejvýznamnější perspektivou, neboť existence podniku závisí primárně na tom, zdali se nachází v ziskové situaci. Je také jednou z perspektiv považovaných za externě zaměřené. Cíle a opatření této perspektivy nám řeknou, zda náš strategický plán přispívá k našim konečným výsledkům a zlepšení produktivity. Tato perspektiva sděluje důležitá měřítka, jako je tržní hodnota, ziskovost a efektivita výroby. Společnost se může zaměřit buď na zvýšení výnosů, nebo na využití aktiv, ale optimálním cílem je zvýšit ziskovost prostřednictvím lepší výkonnosti (Pangarkar & Kirkwood, 2012).

Dle Vysušila (2004) lze finanční cíle propojit s celkovou strategií třemi způsoby. Jedná se především o:

- růstovou strategii – předpokládá velký růstový potenciál, mluvíme o ní například v souvislosti zavádění zcela nového výrobku na trh s vysokým očekávaným odbytem,
- strategii udržení – snahou je neustálé „modernizování“ svého zavedeného sortimentu, nejčastějšími ukazateli jsou ROI, ROCE či EVA,
- strategii sklizně – podnik jen sklízí úrodu dřívějších snach, protože disponuje plnou personální i investiční vybaveností, je nutné však podotknout, že tato strategie může být velmi často předzvěstí zániku podniku.

Dále Vysušil (2004) uvádí, že tyto strategie lze podpořit následujícími třemi směry:

- zaměření na růst obratu a marketingový mix – zde se snažíme vyčíslit finanční efekt, který bude mít například zavedení nových výrobků, hledání nových trhů a zákazníků, kooperace s jinými společnostmi, zvýšení cen či vylepšení dosavadního sortimentu,
- redukce nákladů se současným růstem produktivity – toho docílíme prostřednictvím snižování provozních nákladů, zkvalitněním režijních prací, využívání elektronických prodejních kanálů anebo odstraněním zadržování vázaných peněz,
- zaměření na zdroje a inovace – snaha anulovat rozdíl mezi splatností závazků a hotovostním příjmem anebo celkové zlepšení využívání zdrojů, tedy nejenom personálních a hmotných, ale i vzácných zdrojů.

2.5.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva se skládá ze strategických cílů společnosti, které jsou provázány se zákazníky a segmenty trhu, na kterých chce konkurovat. Tyto strategické cíle by měly být orientovány na zákazníky a trh tak, aby spokojenost zákazníků byla definována jako úspěch. Tato spokojenost zákazníků by však měla být sledována společně s finančními cíli. Vzhledem k tomu, že zákazníci, kteří nakupují produkty, mají vliv na zvýšení a snížení hodnoty zisku společnosti, je potřeba identifikovat vlastnosti společnosti, které pozitivně ovlivňují rozhodnutí o nákupu. Je nutné používat tyto ukazatele, jako je podíl na trhu nebo loajalita zákazníků a také je důležité identifikovat vlastnosti produktu a služby a vztahy se zákazníky (Pramudita, 2016).

Kromě generických zákaznických metrik by společnosti měly také rozumět hodnotovým nabídkám zákazníků, které řídí mnohé z výsledků. Hodnotové nabídky se týkají kvantitativních nebo kvalitativních aspektů produktů nebo služeb, kterých si zákazníci nejvíce cení. Každý hlavní zákaznický segment bude hodnotit něco jiného a je na společnosti, aby určila hlavní hnací síly úspěchu. Společnosti by se měly snažit pochopit, čeho si zákazníci nejvíce cení a jak dobře tuto hodnotu poskytují (Gulati, Mayo & Nohria, 2016).

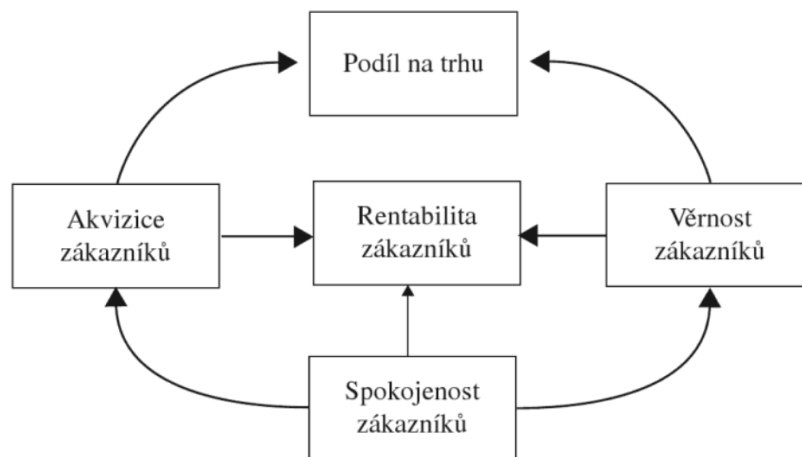
Z výchozích metrik zákaznické perspektivy, které zlepšují výkonnost podniku, uvádí Lang (2007) následující z nich:

- podíl na trhu – měří množství obchodů na trhu, tedy podíl obratu či počet zákazníků,
- akvizice zákazníků – představuje rozsah, v jakém podnik získá nové zákazníky, s tím související náklady na získání a komunikační média,

- věrnost zákazníků – zkoumá, v jakém rozsahu podnik udrží své trvalé vazby se zákazníky podle intenzity a počtu obchodů včetně nákladů vyvolaných na udržení vztahů,
- spokojenost zákazníků – zjišťuje míru spokojenosti zákazníků např. na základě dotazníkového šetření, počtu reklamací, společně s analýzou nákladů a užitku a opatřením pro zvyšování spokojenosti,
- rentabilita zákazníků – hodnotí čistý zisk spadající na jednoho zákazníka či celý zákaznický segment, přičemž je nahlíženo na jednorázové výdaje na zákazníka.

Kaplan & Norton (2007) tyto ukazatele vyjadřují prostřednictvím regulačního okruhu (viz Obrázek 3).

Obrázek 3 - Regulační okruh



Zdroj: Kaplan & Norton, 2007

2.5.3 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů zobrazuje obchodní procesy, které jsou zvláště důležité pro dosažení cílů finanční a zákaznické perspektivy. Zákaznickova loajalita vyplývá z plnění hodnotových požadavků zákazníků s tím výsledkem, že očekávání akcionářů s ohledem na finanční zisky jsou splněna. Pro uspokojení zákazníků je nutné mít konkurenceschopné interní systémy a výkonnostní procesy. Podmínkou je schopnost identifikovat klíčové procesy relevantní pro úspěch. V této souvislosti je třeba vzít v potaz nejen stávající procesy, které jsou nejrelevantnější pro společnost, ale také úvahy o dalších procesech (Savkin, 2011).

Tato perspektiva umožňuje pochopit, jak dobře společnost funguje, a pomáhá určit, jaké činnosti splňují skutečné potřeby zákazníků. Podnik bude muset vynikat v klíčových procesech nezbytných k zajištění potřeb zákazníků, jako je výroba produktů nebo služeb s přidanou hodnotou, zlepšování vnitřních zdrojů a využití aktiv (Asefeso, 2013).

V této perspektivě bychom měli identifikovat aktivity a klíčové procesy pro realizaci cílů formulovaných v zákaznické a finanční perspektivě. Lze rozlišit tři skupiny procesů (Michalska, 2005):

- inovativní procesy, ve kterých podnik zkoumá zjevné a skryté potřeby zákazníků a poté vytváří produkt nebo službu, které tyto potřeby splňují,
- provozní procesy, ve kterých podnik vytváří produkt nebo služby a dodává je zákazníkům, přičemž se tak snaží činit za podmínek provozu bez poruch a se snahou o minimalizaci výrobních nákladů,
- procesy poprodejního servisu, jak už název napovídá, se týká služeb pro zákazníky, které následují po prodeji produktu či služby. V rámci poprodejních procesů může dojít ke zvýšení hodnoty práce, změn struktury nákladů atd.

Jako hlavní ukazatele v perspektivě interních procesů můžeme vyzdvihnout podle Bartoňkové (2010) například:

- náklady na zaměstnance,
- čas určený pro zpracování objednávky,
- celkový čas dodávky,
- průměrný čas vývoje produktu,
- zmetkovost,
- produktivita,
- rychlost reakce na požadavky zákazníka,
- flexibilita produkce.

2.5.4 Perspektiva učení se a růstu

Při pohledu na perspektivu učení se a růstu se očekává, že společnost vytvoří dlouhodobý růst a přinese zlepšení, protože je nemožné dosáhnout souladu s dlouhodobými cíli pro

zákazníky a interní procesy pouhým použitím dnešních technologií a schopností. Platí také, že v intenzivní globální konkurenci je nutné, aby společnosti neustále zlepšovaly své schopnosti přinášet hodnotu zákazníkům a akcionářům (Pramudita, 2016).

Obecně platí fakt, že jednotlivci se učí, nicméně pod znalostmi společnosti se skrývá větší význam než jen znalosti jednotlivců. V tomto případě zvyšování kvalifikace zaměstnanců neznamená vytvoření efektivní společnosti. Avšak nelze individuální učení jednotlivců zanedbávat, neboť tvoří nutnou součást organizační inteligence (Tichá, 2005).

Podstatou je, aby bylo opravdové učení účinné, musí být v rámci něho dosahováno dovedností a zároveň získáváno znalostí. Na podniku tedy zůstává, aby v rámci tvorby strategie stanovil, jakými způsoby bude získávat potřebné znalosti a dovednosti v těch oblastech, které jsou pro něj významné. Stanovené cíle v rámci perspektivy učení se a růstu plní funkci subvence pro úspěšné dosahování cílů v předešlých třech perspektivách. (Bartoňková, 2010).

Jako hlavní ukazatele v perspektivě učení se a růstu uvádí Vodák & Kucharčíková (2011) například:

- kompetence zaměstnanců,
- fluktuace zaměstnanců,
- index spokojenosti a loajality zaměstnanců,
- index kvality týmové práce,
- výdaje určené na výzkum a inovace,
- čas věnovaný vzdělávání,
- celkový počet žádostí o zaměstnání.

Některé z vyjmenovaných ukazatelů se často vyskytují v perspektivě učení se a růstu mnoha firem. Je ale nutno, aby každá společnost ukazatele upravila podle specifických podmínek, tedy vypracovala dané ukazatele přímo padnoucí individuálním potřebám. Zahrnutí této perspektivy do strategie podniku přináší značné výhody, které spočívají ve vyobrazení významu práce zainteresovaných skupin při dosahování podnikových cílů (Vodák & Kucharčíková, 2011).

2.6 Implementace Balanced Scorecard

Efektivní realizace firemní strategie se odvíjí od správné implementace strategie BSC. Implementace strategie BSC představuje z časového hlediska poměrně náročný proces. Jednotlivé kroky jsou mezi sebou provázány. Udává se, že celková doba integrace strategie BSC do podniku trvá přibližně 5 měsíců (Fotr et al., 2017).

Časový harmonogram podle Horváth & Partners (2002) formují obvykle následující tři etapy:

- úvodní proškolení, iniciace, komunikace se zaměstnanci – časová náročnost zhruba 14 dní,
- naplnění obsahu strategie BSC, tedy vyjasnění strategických cílů a jejich rozložení do jednotlivých perspektiv, včetně vypočtení důsledků, vytyčených měřítek, a definování strategických akcí – časová náročnost zhruba 2,5 měsíce,
- sloučení postupů metody BSC do řízení podniku – časová náročnost přibližně 2 měsíce.

Zavedení BSC je pracné úsilí, které bude vyžadovat, aby projektový tým BSC věnoval 50 % až 90 % své pracovní doby po dobu trvání projektu. Během této doby se vytvoří mnoho nových znalostí a bude muset být učiněno mnoho rozhodnutí, proto je potřeba efektivní komunikace a plán přenosu znalostí, který podpoří rychlé rozhodování a přenos znalostí (Papalexandris et al., 2005).

Kaplan & Norton (1996) uvádějí pro zavedení strategie BSC čtyři hlavní kroky. V prvním kroku je důležité věnovat čas vyjasnění strategie a následnému převedení strategických cílů a vizí do dílčích perspektiv. Dále je potřebné strategii dostatečně prosazovat, aby měla společnost možnost se se strategií ztotožnit. Je žádoucí, aby o zavádění nové strategie řízení věděli jednak vrcholoví manažeři a jednak řadoví zaměstnanci. Vrcholoví manažeři porozumí strategickým cílům, linioví zaměstnanci přijdou s úkoly, které musí být provedeny k dosažení strategických cílů. Na řadu přichází vypracování klíčových ukazatelů výkonnosti. Na závěr je důležité vytvořit strategickou zpětnou vazbu a obsáhnout výsledky realizace strategie do procesu růstu a učení.

Literatura nenabízí jediný ucelený proces implementace. Mnoho autorů vytvořilo vlastní proces implementace, ale v závěru odpovídá procesu, který vytvořili Kaplan a Norton. Velmi podrobně zpracovaným postupem jednotlivých kroků implementace se zabývá Horváth &

Partners (2002). V této části diplomové práce bude čerpáno především z poznatků dané německé společnosti. Navíc, jak tvrdí samotní autoři, je mnohem přínosnější nebýt přímo tvůrcem metody Balanced Scorecard a smět tak vnést další pohled z hlediska měření výkonnosti a strategického řízení podniku. Horváth & Partners (2002) proces implementace BSC rozdělují do následujících pěti fází, jež budou podrobně představeny.

1. fáze – Vytvoření organizačního rámce pro implementaci

Význam organizačních předpokladů tkví v nutnosti definování koncepčních pravidel, jimiž se budou řídit všechny jednotky společnosti, s čímž souvisí stanovení perspektiv a rozhodnutí o organizačních jednotkách a podnikových úrovních, pro které bude Balanced Scorecard vytvořen. Dalším předpokladem pro zavedení bezproblémového procesu implementace je stanovení pravidel, týkajících se podpoření vlastního projektu, tedy organizaci projektu, vývoj projektu, zajišťování potřebných informací a komunikace, standardizace postupů a stanovení kritických faktorů úspěchu. Klíčovou roli sehrává při zavádění Balanced Scorecard projektový management z důvodu těsné kooperace manažerů různých odborných zaměření.

Pro rozhodování, jakých podnikových útvarů se bude implementace BSC týkat, platí obecná zásada. Platí, že čím více je podnikových jednotek strategicky řízeno pomocí Balanced Scorecard, tím lépe pak mohou být nadřazené cíle rozloženy na cíle následující. Stejně tak důležitou zásadou je neopomíjený vliv vrcholového managementu při sestavování BSC, bez kterého není možné, aby byla realizace úspěšná.

2. fáze – Vyjasnění strategie

Je potřeba si uvědomit, že Balanced Scorecard je především konceptem pro realizaci již existující strategie, není nástrojem pro tvorbu úplně nových strategií, pracuje již se zadaným strategickým záměrem, a to především pomocí příhodných cílů. Proto je nutné před implementací BSC strategii jasně vymezit, neboť za pomoci BSC je možné realizovat i zcela mylnou strategii, jež tvoří pouze vstup do systému BSC, pomocí kterého je řízen.

BSC naráží na limity, kterých není schopen dosáhnout, týká se to především SWOT analýzy, fází životního cyklu, kritických faktorů úspěchu, dále stanovení základních strategických záměrů na základě strategické analýzy. K vyjasnění těchto zaměření slouží právě druhá fáze, tedy ještě předtím, než začne samotná tvorba Balanced Scorecard. Vrcholový management musí dospět k jednohlasnému konsensu pro vyjasnění základních strategií, jinak nemůžou být tvorba Balanced Scorecard započata. Připravenost strategie pro realizaci je

rozpoznatelná podle vztahů mezi zodpovědnými pracovníky, kdy dochází k vzájemnému pochopení a shodě o strategii podniku.

3. fáze – Tvorba Balanced Scorecard

Po splnění kritérií z předchozích fází je možné započít fázi třetí. Je rozčleněna do následujících pěti kroků, které postupně vedou k samotné tvorbě Balanced Scorecard, a jejichž důležitost byla představena v předešlých kapitolách:

- 1) **Konkretizace strategických cílů** – v této fázi je cílem dosáhnout konsensu o strategických cílech společnosti. Dochází k odstranění neperspektivních cílů a jsou vybrány pouze takové cíle, jež jsou pro podnik významnými. Tyto cíle jsou následně přiřazovány jednotlivým perspektivám.
- 2) **Propojení strategických cílů na základě řetězce příčin a následků** – v rámci perspektivy jsou navazovány kauzální vztahy příčin a následků mezi cíli. Konečný výběr strategických cílů spolu s jejich vzájemnými závislostmi povede k návrhu strategické mapy. Návrh strategické mapy je možná nejkritičtějším počinem v celém projektu, protože výběr pouze několika strategických cílů pravděpodobně povede k neshodám mezi členy projektového týmu z různých oddělení, kteří mohou mít různé cíle.
- 3) **Výběr měřítek** – strategická mapa navržená v předchozí fázi je výchozím bodem pro výběr měřítek výkonnosti BSC, která budou použita pro kvantifikaci dosažení strategických cílů. Praktickým přístupem k výběru měřítek výkonnosti je nejprve vytvořit soubor možných opatření, která v uspokojivé míře reprezentují každý strategický cíl.
- 4) **Stanovení cílových hodnot** – pro určení smyslu měřítek jsou stanoveny cílové hodnoty. Jejich potenciální dosažitelnost posuzuje vedení podniku, přičemž je naplánován i časový horizont cílových hodnot trvajících po dobu tří až pěti let. Při stanovení těchto hodnot je dodržováno zásady z budoucnosti do minulosti, tedy nejprve se určují cílové hodnoty pro konec časového období a následně jsou stanovovány pro plánovací období trvajících většinou 1 rok.
- 5) **Stanovení strategických iniciativ** – jedná se o skupiny akcí, které se společnost chystá provést, aby dosáhla cílových hodnot, které si stanovila. Iniciativy by se měly pohybovat od rychlých zásahů, což jsou iniciativy, které lze provést v krátkých

časových rámcích a vyžadují malý rozpočet, až po dlouhodobé strategické iniciativy s časovým rámcem realizace 2–3 roky.

4. fáze – Postup při procesu rozšíření roll-out

Součástí čtvrté fáze je implementace všech kroků tvorby Balanced Scorecard do více organizačních jednotek v podniku. Strategické akce a cíle z výše postavených organizačních jednotek jsou transponovány na podřízené organizační jednotky, následkem toho dochází k navyšování kvality strategického řízení v celém podniku. Tento proces označujeme jako vertikální integraci podnikových cílů. Tím je zajištěno, že strategické cíle budou dosaženy nejen v rámci celého podniku, ale i napříč jednotlivými obchodními oblastmi.

Na druhé straně při horizontální integraci cílů následuje napojení dalších podnikových jednotek nacházejících se na stejné úrovni. Horizontální integrace taktéž napomáhá k lepšímu sladění strategických cílů a akcí podnikových jednotek.

5. fáze – Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

Význam Balanced Scorecard jakožto metody k měření výkonnosti podniku je signifikantní, nicméně právě v páté fázi musíme vyzdvihnout BSC jako nástroj pro strategické řízení. A právě to je v tomto směru klíčové, protože je nutné propojit BSC se stávajícími manažerskými systémy řízení. To však nepředstavuje snadný úkol, neboť struktura BSC není často kompatibilní se strukturou stávajícího systému řízení. Je to způsobeno tím, že systémy řízení jsou zaměřeny převážně funkcionálně a hierarchicky, zatímco struktura BSC oslovuje více organizačních jednotek současně. Pokud se podaří propojit Balanced Scorecard a stávající systémy řízení, je potřeba obsáhnout následující kroky:

- controlling pro dohled nad úspěšností realizace strategických akcí,
- integrace BSC do operativního a strategického plánování s cílem plynulého přizpůsobování nové strategie a převedení strategických akcí a operativních cílů do ročních plánů a rozpočtů,
- reporting za účelem průběžného sledování dosahování dosavadních cílů,
- IT řešení pro integraci BSC do podnikových informačních systémů.

Jakmile je pátá fáze ukončena, Balanced Scorecard není pouhým nástrojem k měření, ale stává se koncepcí řízení. A tím je položen stavební kámen pro vytvoření strategicky řízené společnosti.

2.7 Přínosy a bariéry Balanced Scorecard

Velký zájem o Balanced Scorecard vyplývá z výhod, které přináší jeho zavedení. Jednou z nich je možnost integrace strategického myšlení s každodenní činností podniku a možnost prezentace a hodnocení výkonů ve čtyřech perspektivách. Díky možnostem, které Balanced Scorecard nabízí, rozhoduje o jeho zpracování a implementaci mnoho společností. Velká část z nich má však při těchto činnostech potíže. Vyplývá to z nedostatku znalostí a často z nedostatku zkušeností pracovníků (Michalska, 2005).

Přínos této metody především tkví v tom, že se společnost po zavedení zaměřuje pouze na úzký počet klíčových indikátorů, které se přímo podílejí na zvýšení výkonnosti. Zároveň BSC přispívá k systémovému scelení firemních programů a procesů ve vztahu k zákazníkům. Zapojení zaměstnanců nižší řídicí úrovně až po jednotlivé výkonné pracovníky do procesu zajišťuje dosahování cílů, které jsou nezbytné pro dosahování vysoké výkonnosti společnosti (Savkin, 2011).

Faktem však zůstává, aby byla metoda Balanced Scorecard přínosná, musí být správně používána. A podmínkou pro správné fungování je výše zmíněné rozložení a zpracování na nejnižší složky organizační struktury společnosti.

Na druhé straně kritici shledávají zásadními pro Balanced Scorecard zejména následující aspekty. Jedna z nejranějších kritik BSC zmiňuje, že kauzální vztahy mezi perspektivami BSC jsou jednosměrné a příliš zjednodušující (Norreklit, 2000). Rovněž poznamenává, že mezi některými navrhovanými oblastmi neexistuje žádný vztah příčiny a následku. Jako příklad uvádí vztah mezi loajalitou zákazníků a finanční výkonností. Nesprávné předpoklady pak můžou vést k ukazatelům, které ve skutečnosti budou chybné.

Voepel (2006) udává, že zavedení konceptu BSC může potenciálně blokovat přístup podniků k inovativnosti a kreativitě. To může mít negativní dopad na konkrétní odvětví, která jsou náročná na znalosti.

Dalším omezením v praxi BSC je složitost a náročnost na zdroje při jeho implementaci. Podle Antonsena (2010) implementace BSC vyžaduje, aby společnost shromažďovala nová

data, což by mohlo způsobit přetížení některých oddělení. Mohlo by to potenciálně vést k odporu zaměstnanců, stejně jako k odporu manažerů kvůli zvýšené dostupnosti informací s potenciálem narušit aktuální rovnováhu.

Shrneme-li, je důležité zdůraznit, že Balanced Scorecard je užitečným nástrojem při podpoře procesů řízení a umožňuje odhadnout podnik z různých hledisek, díky nimž je mnoho cílů vyrovnáno. Tato metoda je unikátní především dvěma prvky – přibližuje všechny pracovníky ke strategii a umožňuje odhadnout míru realizace této strategie a fungování společnosti nejen prostřednictvím finančních výsledků. BSC umožňuje získat měřitelné výsledky činnosti těchto oblastí, které dosud nebylo možné početně zachytit. Tyto výhody jednoznačně hovoří ve prospěch Balanced Scorecard a podporují jeho implementaci a tím i systematické sledování úspěchů (Michalska, 2005).

3 Metodika

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je navrhnout a připravit proces zavádění Balanced Scorecard ve vybrané společnosti a formulace doporučení. Hlavní cíl práce je rozdělen na následující dílčí cíle:

Dílčí cíl 1: Zhodnocení současného stavu a východisek pro tvorbu Balanced Scorecard

Dílčí cíl 2: Navržení Balanced Scorecard ve vybraném podniku

Dílčí cíl 3: Zpracování postupu zavádění a implementace Balanced Scorecard

Dílčí cíl 4: Formulace doporučení

3.2 Metodický postup

1. Prostudování odborné literatury

V teoretické části bylo čerpáno především z poznatků Kaplana & Nortona, kteří tento koncept vytvořili, a dalších autorů, jež se silně inspirovali, ale koncept upravili dle vlastních požadavků. Těmito autory jsou například Niven či Horváth & Partners, kteří svými vědomostmi taktéž značně přispěli k dané problematice.

2. Zhodnocení současného stavu

Zvolenou společností pro implementaci Balanced Scorecard je česká společnost EuroAgentur Hotels & Travel a.s. vlastníci hotelový řetězec. Současný stav společnosti není příhodný. To je zapříčiněno především pandemií COVID-19, která se ve velké míře podepsala na ekonomickém zdraví podniku. Na úkor pandemie společnost své strategické řízení upnula prakticky jen jedním směrem, a to na usměrnění nákladů, aby mohla alespoň zčásti vyjít se svým provozem. V tomto ohledu vnímám změnu strategického smýšlení v podobě implementace Balanced Scorecard jako vhodnou. V současné době se cestovní ruch začíná lehce probouzet, a to je příležitost, kdy společnost může své úsilí koncentrovat na více strategických cílů, které přinesou nejen významné snížení nákladů, ale i celkové zlepšení ekonomické situace podniku.

Součástí zhodnocení současného stavu je i obeznámení s celkovou situací cestovního ruchu na území České republiky za poslední 4 roky. Probíhající pandemie COVID-19 představovala tvrdou ránu pro mnohá průmyslová odvětví, avšak průmysl cestovního ruchu ovlivnila kriticky. Proto je nutné nastínit okolnosti, za jakých hotely v České republice fungovaly a s jakými nástrahami se musely vypořádat, včetně statistických údajů týkajících se tuzemských i zahraničních turistů využívajících ubytovacích služeb.

Pro získání ekonomických dat o působnosti podniku za uplynulá období bude čerpáno z finančních výkazů, jimiž jsou především rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Tyto výkazy jsou volně dostupné na stránkách Obchodního rejstříku. Současně bude využito veřejně dostupných výročních zpráv, které poskytují nejenom již zmíněné finanční výkazy, ale i další doplňující informace o fungování společnosti. Pro porovnání budou použita data vztahující se k období 2019-2021. Ostatní informace týkající se zákazníků, jednotlivých hotelů a financování, je nutné získat interně.

3. Navržení systému Balanced Scorecard

Zhodnocení současného stavu buduje základ pro navržení systému Balanced Scorecard, jež je nutné uzpůsobit soudobým potřebám podniku se zaměřením na zvýšení ekonomické výkonnosti. Předně budou vymezeny vize a poslání společnosti pro formulaci účelu, budoucího směřování a jejích stěžejních zájmů. A s tím související vyjasnění strategického záměru podniku, který bude směřovat do budoucnosti, bude představovat konkurenční výhodu a využije silných stránek podniku. V tomto ohledu bude tato část věnována i analýze podnikového prostředí se zaměřením na zákazníky, konkurenci a vytvoření SWOT matice.

4. Zpracování postupu zavádění Balanced Scorecard

Postup implementace je formulován dle metodiky Horváth & Partners, jež sestává z pěti částí, které byly podrobně představeny v teoretické části diplomové práce. V rámci první fáze budou představeny perspektivy Balanced Scorecard, kde by mělo dojít ke zlepšení výkonnosti. Perspektivy budou vybrány dle původní předlohy Kaplana & Nortona, tedy finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu.

V další části implementace BSC je potřeba formulovat jednotlivé komponenty, které tvoří samotnou podstatu BSC. Nejdříve budou konkretizovány strategické cíle a vybrány jen ty nejperspektivnější. Následně budou tyto cíle propojeny pomocí kauzálních vztahů příčin a

následků prostřednictvím strategické mapy. Strategická mapa se stane výchozím bodem pro výběr měřítek výkonnosti. Navazuje představení současných hodnot a cílových hodnot s frekvencí měření, které formulují smysl měřítek a určují, jaké změny chce společnost dosáhnout za určité období. V posledním kroku této části dochází k vymezení strategických iniciativ představujících akce, za pomoci kterých společnost dosáhne kýžených strategických cílů.

Závěrečná část implementace BSC se bude týkat integrace jednotlivých kroků z předchozí části do organizačních vrstev společnosti. V rámci vertikální integrace dojde k transponování strategických akcí a cílů od manažerské vrstvy k podřízeným organizačním jednotkám. Součástí bude také zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard, což představuje propojení BSC se stávajícím manažerským systémem řízení.

5. Vyhodnocení dopadů (přínosů a rizik) zavádění Balanced Scorecard

Pro relevantní posouzení celkového procesu zavádění Balanced Scorecard budou uvedeny přínosy, které by společnosti přinesla daná implementace. Zavedení BSC může pomoci společnosti zlepšit své strategické plánování a posílit spojení mezi jejími cíli a operacemi.

Na druhé straně však bude zanalyzováno, jaká potenciální rizika a negativní dopady z implementace BSC plynou. To zahrnuje například možné překážky při zavádění nové metodiky, ztráty času a zdrojů, odpor zaměstnanců a další překážky, které by mohly omezit účinnost Balanced Scorecard.

Součástí bude také přibližná kalkulace nákladů, které jsou spojeny s implementací BSC, což pomůže lépe odhadnout celkové náklady na projekt a umožní řídit jeho rozpočet. Přibližná kalkulace těchto nákladů může být užitečná pro plánování projektu a pro jeho úspěšnou realizaci.

Celkově bude vyhodnocení dopadů zavedení Balanced Scorecard sloužit k posouzení, zda je implementace tohoto konceptu pro společnost výhodná a jakým způsobem by se mohla využít ke zlepšení výkonu a dosahování cílů.

6. Navržení doporučení

V závěru diplomové práce bude provedeno zhodnocení celkové implementace konceptu Balanced Scorecard. Bude zhodnoceno, jaký vliv by měla změna řízení na výkonnost společnosti a zda by se podařilo dosáhnout požadovaných výsledků. V rámci této evaluace

budou také uvedeny důvody, proč by společnost měla pozměnit svůj dosavadní systém řízení a přejít na koncept Balanced Scorecard.

Konečně budou prezentována doporučení, jak dále rozvíjet a zdokonalovat implementovaný BSC systém. Celkově bude závěrečná evaluace poskytovat cenné informace pro řízení společnosti a pro budoucí plánování strategií.

3.3 Použité metody

Následující metody přináší ověřené způsoby běžně používané v praxi, které představují ucelený rámec pro důkladnější vizualizaci využitých dat:

- SWOT – je nástroj využívaný za účelem posouzení silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí společnosti. Součástí této analýzy je vytvoření matice, která slouží k vizualizaci. Na základě výsledků matice lze identifikovat klíčové oblasti, na něž je nutné se zaměřit při dosahování vyšší prosperity společnosti.
- Ganttův diagram – je grafický nástroj, jenž představuje časový harmonogram akcí vedoucích k realizaci projektu. Ganttův diagram napomáhá projektovému týmu vizualizovat časovou náročnost jednotlivých akcí, může tak plánovat a sledovat postup projektu.
- Metodika Balanced Scorecard – implementační rámec se odvíjí od metodiky Horváth & Partners, kteří proces implementace rozdělují do pěti dílčích fází zaměřených na vytvoření organizačního rámce, vyjasnění strategie, tvorbu BSC, postup při procesu rozšíření, a nakonec zajištění kontinuálního nasazení.
- Score karta – je užitečným nástrojem pro souhrn klíčových informací týkajících se vybraných strategických cílů za účelem sledování a měření dosahovaného výkonu, umožňuje tak pohotově reagovat na odchýlení od plánu.
- Strategická mapa – nástroj sloužící pro vizualizaci a komunikaci strategie ve společnosti. Strategická mapa funguje na principu vztahů příčin a následků, díky kterým je dosaženo většího porozumění vzájemných vlivů působícími mezi strategickými cíli Balanced Scorecard.

4 Výsledky

4.1 Profil společnosti

Společnost EuroAgentur Hotels & Travel a.s. je český hotelový řetězec, jenž se může pyšnit více než dvacetiletou zkušeností na poli cestovního ruchu a komplexních hotelových služeb. V čele představenstva stojí Josef Bára, který zastává svou pozici již od roku 2015. Díky širokému portfoliu nabízených služeb je schopna účinně zajistit plnohodnotný zákaznický servis. Společnost má v současné době ve správě desítky hotelů, jež jsou umístěny v nejatraktivnějších lokalitách, jak z hlediska cestovního, tak obchodního.

Obrázek 4 - Logo společnosti



Zdroj: výkazy společnosti

Dle obchodního rejstříku je jejím hlavním předmětem podnikání poskytování ubytovacích, stravovacích a dalších služeb s tím spojených ve vlastní síti hotelů a restaurací. Společnost nabízí širokou škálu firemních a konferenčních služeb. Mnoho hotelů společnosti má moderní konferenční prostory a vybavení, které umožňují pořádání různých akcí, jako jsou firemní setkání, semináře, konference nebo teambuildingové akce. Zároveň také disponuje vlastní cestovní kanceláří BezvaPobyt s.r.o., prostřednictvím které nabízí ubytovací služby ve vlastních hotelech.

Organizační strukturu společnosti lze rozčlenit do následujících oddělení, která mají správu nad jednotlivými úseky: oddělení marketingu, oddělení investic, řízení financí a rizik, účetní oddělení, IT, franchising, správa majetku, řízení hotelového řetězce.

Společnost je členem řady mezinárodních organizací, jako je například Czech Hotel & Restaurant Association, International Hotel & Restaurant Association nebo European Cities Marketing. Společnost se aktivně podílí na propagaci České republiky jako turistické destinace a spolupracuje s řadou cestovních agentur a dalších partnerů v oblasti turismu.

Celkově lze říci, že společnost EuroAgentur je významným hráčem na trhu hotelového průmyslu v České republice a stále se rozvíjí a investuje do svých služeb a ubytování.

Společnost je známá svým profesionálním přístupem k zákazníkům a vysokou úrovní poskytovaných služeb.

Hodnoty společnosti:

1. Společnost usiluje o to být prosperující a respektovanou společností, která je aktivní na trhu cestovního ruchu nejen v České republice, ale i v zahraničí. Chce být společností zajišťující pro své akcionáře trvalý růst hodnoty s odpovídajícími výnosy vlastního kapitálu.
2. EuroAgentur je silnou informačně otevřenou společností s transparentními vazbami a vysokou odbornou úrovní.
3. Společnost je aktivní v přijímání nových technologií a přijímání nových poznatků, které přispějí ke kvalitním a očekávaným službám.

Zaměstnanecká politika:

Společnost se snaží o neustálé vzdělávání v nových trendech, aby mohla stále nabízet zákazníkům ten nejlepší servis a služby. Toho se snaží dosahovat pravidelným školením zaměstnanců, přičemž usiluje o zdokonalování pro dosažení uspokojivých výsledků.

Počet zaměstnanců se v průběhu 3 let poměrně měnil (viz Tabulka 1). V roce 2019 činil stav zaměstnanců 290. Následně došlo ke snížení o 36 zaměstnanců, a v roce 2021 byl stav nižší už o 78 zaměstnanců. Důvodem mohla být fluktuace zaměstnanců za hledáním pracovní jistoty v nejisté pandemické době.

Tabulka 1 - Počet zaměstnanců 2019-2021

Rok	2019	2020	2021
Průměrný počet zaměstnanců	290	254	176

Zdroj: výkazy společnosti

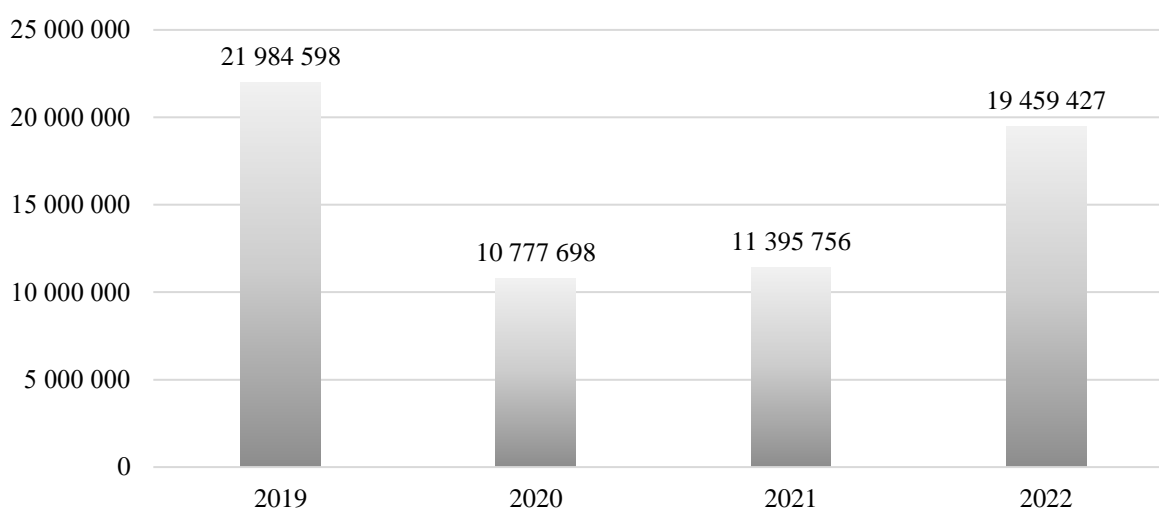
4.2 Vývoj v oblasti cestovního ruchu v období 2019-2021

Situace cestovního ruchu v České republice během pandemie COVID-19 byla velmi složitá a významně jej ovlivnila. Od března 2020 byla nastolena nekompromisní opatření v podobě uzavření hranic států, což výrazně omezilo příjezd zahraničních turistů do České republiky.

Vnitrostátní cestování se také omezilo a byla zavedena karanténní opatření pro osoby cestující z rizikových oblastí.

Následující Obrázek 5 zobrazuje vývoj počtu ubytovaných hostů za předešlé období 2019-2022. Rok 2019 se prezentoval za standardních podmínek ubytování, nicméně roky 2020-2021 se nesly v omezujícím režimu, který představoval téměř 50 % úbytek ubytovaných hostů. Průmysl cestovního ruchu v České republice tak utrpěl velké ekonomické ztráty. Pro porovnání je v grafu uveden i rok 2022, který představoval postupný návrat k hodnotám roku 2019.

Obrázek 5 - Počet ubytovaných 2019-2022



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z czso.cz

V reakci na nepříznivou situaci v roce 2020-2021 zavedly některé hotelové společnosti speciální nabídky a slevy pro domácí turisty, aby podpořily vnitrostátní cestování. Také byly zavedeny další opatření, jako je zlepšení hygienických standardů a online rezervace, aby se turisté cítili bezpečně a pohodlně při cestování.

V České republice byla během pandemie COVID-19 zavedena řada opatření, která měla napomoci průmyslu cestovního ruchu, včetně podpory pro hotely. Mezi ně patřila například možnost využití vládního programu Antivirus, který měl pomoci zaměstnavatelům udržet své zaměstnance a snížit dopad pandemie na trh práce. Program umožnil provozovatelům hotelů podat žádost o podporu na mzdy svých zaměstnanců (mpsv.cz, 2022).

Je také důležité zmínit, že v rámci celkového balíčku podpory byly zavedeny různé úlevy pro podnikatele jako například odklady splatnosti daní a sociálního pojištění nebo možnosti získat úvěry s garancí státu za výhodných podmínek. I přes všechna tato opatření se však mnoho provozovatelů dostalo do finančních potíží a mnozí z nich byli nuceni uzavřít své hotely (mfcr.cz, 2022).

Přestože se situace postupně zlepšuje, cestovní ruch stále není na úrovni předpandemických časů. Podle údajů Českého statistického úřadu (2022) počet turistů v roce 2022 stále zůstává pod úrovní před rokem 2019. Provozovatelé se však stále snaží najít nové příležitosti a inovativní způsoby, jak cestovní ruch podpořit a přilákat zahraniční i domácí turisty.

4.3 Současná situace společnosti

Je potřeba zmínit, že společnost nefunguje ani v současné době na svých běžných kapacitách jako před pandemií. Po dvou letech konečně otevřela všechny hotely a snaží se pomalými kroky dostat do stavu předpandemických hodnot.

V této chvíli společnost čelí výzvám, které značně znesnadňují její podnikání. První výzvou je enormní nárůst cen elektrické energie. Náklady za energie běžně tvořily jednu z největších položek celkových nákladů, nicméně nyní se jejich poměr ještě znásobil. Další výzvou je geopolitická situace, která znemožňuje příliv turistů z Ruska. Příliv turistů je značně omezen i z Číny, kde současná situace ohledně COVID-19 taktéž limituje možnosti pro zaplňování kapacit hotelů.

Jako velmi složitý se ukazuje nábor nových zaměstnanců. Mnoho kvalitních zaměstnanců zjistilo, že existují obory, kde není třeba pracovat o víkendu či v noci a návrat zpět do cestovního ruchu neplánují. V tomto ohledu jsou nasnadě otázky zabývající se digitalizací procesu.

Co současnou situaci předcházelo, interpretuje následující Tabulka 2. Ta představuje základní ukazatele finanční analýzy, které posuzují ekonomickou situaci společnosti v období 2019-2021. Výsledky vyjadřují ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a také rozdílový ukazatel v podobě čistého pracovního kapitálu.

Tabulka 2 - Finanční ukazatele

Finanční ukazatele	Jednotky	2019	2020	2021
Čistý pracovní kapitál	Tis. Kč	133 349	20 596	15 246
ROS	%	4,72	-54,44	-23,79
ROA	%	13,40	-74,91	-34,68
Běžná likvidita	Hodnota	2,53	1,29	1,10
Úrokové krytí	Hodnota	9,48	-32,49	-14,65

Celková zadluženost	%	56,79	95,31	96,45
---------------------	---	-------	-------	-------

Zdroj: vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

Napříč všemi výsledky je patrný velký rozdíl v období 2019-2020. Některé hodnoty jsou dokonce záporné. Dosažená záporná čísla jasně představují nepříznivý vývoj. Následující deskripce je věnována především analýze výsledků v období 2020-2021, neboť v roce 2019 společnost dle dosažených výsledků prosperovala.

Čistý pracovní kapitál dosahoval poměrně nízkých hodnot oproti roku 2019, z toho vyplývá, že splatnost pohledávek věřitelů nebyla dostatečně zabezpečena.

Výsledek běžné likvidity není zcela zřejmý. Otrusinová (2011) uvádí, že za ideální hodnotu běžné likvidity je považována hodnota na hranici 1,5 – 2,5. Z tohoto tvrzení vyplývá, že se společnost za sledované období pohybuje mimo ideální hodnoty. Výsledky značí, že společnost měla problémy hradit své závazky ve splatnosti pomocí oběžných aktiv.

Stejně tak u ukazatele úrokového krytí není výsledek jednoznačný. Obecně platí, že by tento ukazatel měl být vyšší než hodnota 3, aby byla finanční situace společnosti uspokojivá (Konečný, 2006). Na základě dosažených výsledků lze konstatovat, že společnost po pandemické období nebyla způsobilá pro splácení úroků spojených s využíváním cizího kapitálu.

Doporučená hodnota pro ukazatel celkové zadluženosti je stanovena na hranici 30–60 % (Kislingerová & kol., 2010). Z výsledků vyplývá, že věřitelé společnosti se dostávají do alarmujícího rizika, že jejich vklad nebude splacen.

Z důvodu prudkého poklesu poptávky v rámci cestovního ruchu společnost žádala o podpůrné programy a dotace v plné možné výši pro částečnou kompenzaci svých ztrát. V roce 2020 se jednalo o částku 45 592 tis. Kč a v následujícím roce byla částka dokonce zdvojnásobena na 90 793 tis. Kč. Přesto však tato podpora nepřinesla potřebné zajištění.

4.4 Výchozí podmínky pro tvorbu Balanced Scorecard

4.4.1 Vize a poslání společnosti

Vizí společnosti je v rámci svých obchodních aktivit propagovat turistické destinace České republiky a dále se v rámci odborných sdružení podílet na vývoji trhu cestovního ruchu a spoluvytváření podmínek pro podnikání v oblasti cestovního ruchu.

Cílem je především spokojený zákazník. Posláním společnosti je zákazníkům poskytovat osobní péči, a proto je přístup ke každé akci maximálně individuální díky profesionalitě všech zaměstnanců.

4.4.2 Vyjasnění strategie

Hlavní strategické plánování společnosti EuroAgentur probíhá prostřednictvím pravidelných schůzek za přítomnosti generálního ředitele a ředitelů jednotlivých hotelů. V pravidelném intervalu jednoho měsíce se projednává a diskutuje o strategických, finančních a marketingových plánech.

Strategie společnosti by měla být pečlivě navržena tak, aby podporovala cíle společnosti a zároveň zohledňovala aktuální podmínky na trhu cestovního ruchu. Zde je několik klíčových faktorů, které společnost zahrnuje při stanovování své strategie:

1. Společnost by měla mít přehled o tom, kdo jsou její konkurenti na trhu a jaké nabízejí služby. Na základě toho se snaží prosazovat strategii, která jí umožní konkurovat a vyniknout na trhu.
2. Společnost usiluje o strategii pro zajištění kvalifikovaného a spokojeného personálu. To zahrnuje nabízení vzdělávacích programů, zlepšení pracovních podmínek a poskytování adekvátního platu.
3. Společnost prosazuje strategii, která cílí na udržení finanční stability a růstu, to zahrnuje například zvyšování tržeb, snižování nákladů nebo řízení rizik.

4.5 Analýza podnikového prostředí

Jedním z kroků strategického řízení je i analýza podnikového prostředí. Analýza podnikového prostředí je zásadním nástrojem, který podniky používají k posouzení vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících jejich činnost. Tato analýza je velmi důležitá pro každý podnik, neboť umožňuje identifikovat příležitosti a hrozby na trhu, zjistit silné a slabé stránky podniku, posoudit konkurenci a určit nejvhodnější strategii pro úspěšné fungování v daném prostředí. Závěry z analýzy podnikového prostředí jsou rozhodujícím východiskem pro plánování a strategické rozhodování podniku.

4.5.1 Zákazníci

Zákazníci hrají zásadní roli v úspěchu společnosti EuroAgentur. Společnost vždy usiluje o poskytování vysoké kvality služeb a zážitků svým zákazníkům, které odpovídají jejich očekávání. Usiluje o porozumění preferencím a potřebám zákazníků, aby si udržela dobré jméno a získala jejich věrnost. Věrnost zákazníků je důležitá především v následném doporučování dalším potenciálním zákazníkům. Zákazníci také často hodnotí své zážitky a služby na online platformách a sociálních sítích, a jejich hodnocení může mít velký vliv na reputaci společnosti. Proto se EuroAgentur snaží poskytovat vysokou kvalitu služeb a řešit případné stížnosti svých hostů co nejrychleji a nejefektivněji.

Zákazníci představují rozmanitou skupinu. Lze je rozdělit podle účelu, s jakým využívají hotelových služeb. První skupinou jsou obchodní partneři. EuroAgentur má vlastní cestovní agenturu, nicméně spolupracuje i s vnějšími, má tak možnost ubytovávat skupiny převážně zahraničních turistů. EuroAgentur disponuje prostory pro pořádání konferencí a business meetingů, představuje tak vhodnou nabídku pro korporáty, jež jsou další skupinou, která využívá služeb EuroAgentur. Většinou skupinu zákazníků představují zprostředkovatelské firmy. Společnost se snaží využívat dostupných prostředků, uplatňuje se na stránkách online platform, prostřednictvím kterých usiluje o dosažení většího okruhu působení svých hotelů. Takovou platformou je například Booking.com, který představuje nezbytnou součást podnikání v tomto oboru. Prostřednictvím Booking.com nacházejí jednotlivci souhrnnou nabídku hotelů, kde si mohou vybrat podle vlastních potřeb, ať už za účelem rekreačním či pracovním.

4.5.2 Konkurence

Konkurence v oblasti cestovního ruchu je velmi silná, protože existuje mnoho destinací, které mohou turistům nabídnout různé zážitky a zábavu. Turisté mají širokou škálu možností, kam jet a jakou formu ubytování si zvolit.

Na trhu působí mnoho konkurenčních společností, ať už jde o jiné hotelové řetězce, cestovní kanceláře nebo online platformy nabízející ubytování. EuroAgentur musí být schopna konkurovat těmto společnostem, což může být náročné, pokud se nezaměří na své klíčové výhody. Konkurenci představují nejenom české řetězce, ale i zahraniční, které mají silnou mezinárodní přítomnost a nabízejí široké spektrum hotelových služeb. Konkurenci představuje i služba Airbnb, která poskytuje krátkodobé pronájmy bytů a domů. Tato služba se stala velmi

populární zejména mezi mladými lidmi a cestovateli, kteří hledají levnější a neformální alternativu k hotelovému ubytování.

Pro společnost je zásadní sledovat své konkurenty a reagovat na jejich akce. To může zahrnovat nabízení lepších služeb a zážitků pro zákazníky, snižování cen nebo inovaci produktů a služeb. Důležité je také správně identifikovat a oslovit svou cílovou skupinu zákazníků, aby bylo možné získat co největší podíl na trhu.

4.5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj, který pomáhá společnosti identifikovat její silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Používá se při formulaci strategie a plánování budoucích kroků. Následující SWOT matice (Tabulka 2) seznamuje se všemi komponenty SWOT analýzy.

Tabulka 3 - SWOT matice

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> • rozsáhlá síť hotelů • rezervační systém • široké portfolio služeb • kvalifikovaný personál • pravidelná školení 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> • velká konkurence na trhu • zastarávání zařízení • nedostatek zaměstnanců • omezená přítomnost v zahraničí
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> • rozšíření působnosti • rozvoj marketingu • využití technologií • spolupráce s turistickými atrakcemi 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> • nestabilita prostředí • nepřizpůsobování konkurenci • kybernetické útoky • změna preferencí zákazníků • zvýšení cen energií

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

Mezi silné stránky, které představují konkurenční výhodu společnosti, lze vyzdvihnout rozsáhlou síť hotelů. Společnost spravuje desítky hotelů v turisticky atraktivních lokalitách, které jsou pravidelně navštěvovány. Kromě ubytovacích služeb, společnost poskytuje i nabídku konferenčních a kongresových služeb. Zabývá se také obstaráváním profesionálního cateringu pro individuální akce prostřednictvím EA Culinary. Jako další silnou stránku vnímám i vlastní rezervační systém, který je dostupný na stránkách společnosti. Společnost si velmi zakládá na kvalifikovanosti personálu, protože bez něj není možné poskytovat kvalitní služby. Stejně tak si společnost zakládá na pravidelných školeních, kterými se snaží své zaměstnance zdokonalovat.

Slabé stránky

Co se týče slabých stránek, zde je na prvním místě velká konkurence na trhu. Konkurence mezi hotely je velmi tvrdá, zejména v turistických oblastech, kde se snaží o získání co největšího počtu hostů a kumulace svého zisku. Kromě toho mohou hotely konkurovat i cenou, nabízenými slevami, výhodami a dodatečnými službami. Některé hotely se potýkají s přítomností staršího vybavení, zde by společnost měla zbystrit a vyvinout dodatečné investice do modernizace hotelů, aby neztrácela na atraktivitě. V souvislosti s pandemií COVID-19 se společnost potýká stále s nedostatkem zaměstnanců. Snaží se alespoň částečně tento nedostatek vykrýt zvyšováním odbornosti dosavadních zaměstnanců. Nové zaměstnance je poměrně těžké přivést do tohoto oboru. Současná generace nemá zájem pracovat v rámci třísměnného provozu, a tak se společnost snaží mladé lidi nalákat ve formě benefitů a školicích programů pro seberealizaci. Za slabou stránku lze považovat i absenci působnosti v zahraničí. Společnost spravuje hotely po České republice, ale v zahraničí žádné hotely nemá, což omezuje její možnosti a rozšíření zákaznické základny.

Příležitosti

V souvislosti se slabými stránkami spatřuji jako vhodnou příležitost rozšíření působnosti na zahraniční trhy, a osvojení si tak lokálních zákazníků. S rozšiřováním působnosti představuje příležitost i zaměření na marketingovou propagaci, v tomto ohledu by bylo příhodné využívat například příležitostného newsletteru, který by držel v obraze zákazníky, kteří již v minulosti využili ubytování, a měli by tak v podvědomí daný hotel buď sami znovu využít anebo jej doporučit. S rozšiřováním působnosti také souvisí různé spolupráce.

Společnost může využít spoluprací například na zvýhodněné vstupné do podniků či slevy na produkty. Ve spojitosti s modernizací ubytovacích objektů by bylo vhodné uvažovat o využití některých technologií, které by představovaly úsporu nákladů. Příkladem je například využití virtuálních asistentů při zajišťování ubytování, časovač vytápění či instalace fotovoltaické elektrárny pro částečné vykrytí výdajů.

Hrozby

Na základě uplynulých let se významnou hrozbou projevila nestabilita prostředí cestovního ruchu. Náhlý odliv zákazníků představoval značné omezení provozu. Pokud by taková situace měla v budoucnu nastat znovu, mohly by být následky existenční. S tím souvisí i zvyšování provozních nákladů, které značně ztěžují pravidelný provoz hotelů. Hrozbu představuje i konkurence, která se snaží navyšovat úroveň svých služeb a modernizovat, EuroAgentur tedy musí přicházet stále s novým vylepšením. Společnost má bohužel negativní zkušenost s kybernetickým útokem, do budoucna toto může představovat další hrozbu. Uspokojování zákaznických potřeb se stává čím dál těžší disciplínou a náhlá změna preferencí zákazníků by mohlo vést k negativním konsekvencím.

Návrh strategie SWOT

Po interpretaci silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení lze pro danou společnost pomocí metody párového srovnání shrnout získané výsledky, díky kterým se vybere strategie vycházející ze SWOT analýzy. Tabulka 4 obsahuje výsledky tzv. Fullerova trojúhelníku, který každé kritérium porovnává s ostatními ve dvojicích, aby se zjistilo, kolik preferencí každé kritérium získá. Poté se tato hodnota porovná s celkovým počtem provedených srovnání, což umožní kvantifikaci váhového ohodnocení.

Tabulka 4 - Vyhodnocení SWOT pomocí Fullerova trojúhelníku

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18			
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18				
	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18					
	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18						
	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18							
	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	10	11	12	13	14	15	16	17	18								
	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	11	12	13	14	15	16	17	18									
	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	12	13	14	15	16	17	18										
	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	13	14	15	16	17	18											
	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
	14	15	16	17	18												
	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
	15	16	17	18													
	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	16	17	18														
	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	17	18															
	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	18																
	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18

Pořadí	Kritérium	Abs. četnost	Rel. četnost
1.	rozsáhlá síť hotelů	2	1,31%
2.	rezervační systém	7	4,58%
3.	široké portfolio služeb	7	4,58%
4.	kvalifikovaný personál	12	7,84%
5.	pravidelná školení	11	7,19%
6.	velká konkurence na trhu	4	2,61%
7.	zastarávání zařízení	7	4,58%
8.	nedostatek zaměstnanců	10	6,54%
9.	omezená přítomnost v zahraničí	2	1,31%
10.	rozšíření působnosti	3	1,96%
11.	rozvoj marketingu	9	5,88%
12.	využití technologií	11	7,19%
13.	spolupráce s turistickými atrakcemi	4	2,61%
14.	nestabilita prostředí	16	10,46%
15.	nepřizpůsobování konkurenci	7	4,58%
16.	kybernetické útoky	15	9,80%
17.	změna preferencí zákazníků	12	7,84%
18.	zvýšení cen energií	14	9,15%
	Celkem	153	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocením výsledků Fullerova trojúhelníku získáváme strategii, která je patrná z Tabulky 5. Společnost by měla uplatit strategii ST, což znamená konfrontaci. Tato strategie se soustředí na využití silných stránek k vypořádání se s potenciálními hrozbami, které by mohly pozici společnosti ovlivnit.

Tabulka 5 - Volba strategie

		S	W
		25,49 %	15,03 %
O	17,65 %	využití	hledání
T	41,83 %	konfrontace	vyhýbání

Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Tvorba Balanced Scorecard

Implementace Balanced Scorecard je náročný proces, který vyžaduje pečlivou přípravu a plánování. Celková doba implementace BSC se může lišit v závislosti na velikosti a složitosti podniku a také na počtu lidí, kteří se na procesu podílejí. Implementace BSC by měla být plánována a prováděna pečlivě, s jasným porozuměním a zapojením všech zúčastněných stran. Úspěšná implementace může pomoci společnosti dosáhnout vyšší úrovně výkonnosti a konkurenceschopnosti na trhu.

Pro tento účel je vypracován Ganttův diagram (viz Tabulka 6), který představuje časový harmonogram celkové implementace systému Balanced Scorecard. Časová dotace byla stanovena na 13 měsíců, počínaje počáteční aktivitou přípravy projektu v červnu 2023. Ta zahrnuje analýzu prostředí, volbu kompetentních osob, volbu perspektiv a prvotní komunikaci směrem k zaměstnancům. Časová náročnost jsou 2 měsíce. Z důvodu celkové obtížnosti procesu rozšíření musí být stanoven projektový tým, jenž sestává ze zastupujícího člena představenstva, zástupce marketingového oddělení, účetního oddělení a IT oddělení. Pro správnost provedení implementace bude přizván i externista pro odbornou expertizu. Vzájemná kooperace jednotlivých zástupců může značně simplifikovat samotnou integraci.

Následujících pět fází lze shrnout do aktivit zabývajících se samotnou tvorbou Balanced Scorecard. Zde se stanovují zásadní náležitosti tvořící bázi systému BSC. Nejprve se stanovují strategické cíle, kterých chce společnost dosáhnout. Dále si podnik určí měřítka, jak strategických cílů dosáhnout. Podnik taktéž musí určit cílové hodnoty, a nakonec formuluje strategické akce, které povedou k dosažení vytyčených cílů. Do této fáze je taktéž zahrnuta tvorba strategické mapy představující grafické znázornění strategických cílů. Celková časová náročnost zabere 6 měsíců.

Do zbývajících 5 měsíců je rozvrženo samotné zavedení strategického systému Balanced Scorecard do běžného fungování společnosti včetně využití dostupných prostředků pro zachování principů strategického řízení BSC.

Tabulka 6 - Ganttův diagram implementace BSC

Fáze implementace	6/2023	7/2023	8/2023	9/2023	10/2023	11/2023	12/2023	1/2024	2/2024	3/2024	4/2024	5/2024	6/2024
Příprava projektu	■	■											
Stanovení strategických cílů			■	■									
Vytvoření kauzální mapy				■									
Stanovení měřítek					■	■							
Stanovení cílových hodnot							■						
Určení strategických akcí								■					
Roll-out									■	■	■		
Zajištění stálého používání											■	■	■
Kontrola													■

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.1 Konkretizace strategických cílů

Strategické cíle Balanced Scorecard jsou důležitou součástí řízení výkonnosti podniku, protože umožňují sledovat, jak úspěšně dosahuje svých stanovených cílů a identifikovat oblasti, ve kterých musí zlepšit svou výkonnost. Při tvorbě strategických cílů je potřeba spolupráce napříč vrstvami společnosti, aby byly její cíle a vize sjednoceny a bylo dosaženo maximální účinnosti.

Pro každou perspektivu budou představeny 3 strategické cíle. Tento počet je považován za dostatečný, aby společnost mohla efektivně sledovat a měřit svou výkonnost a zároveň dostatečně široký, aby pokryl nejdůležitější oblasti podnikové strategie.

Finanční perspektiva

Strategické cíle finanční perspektivy jsou klíčové pro dlouhodobý úspěch podniku, neboť jejich plnění přináší ziskovost a finanční stabilitu. Volba správných strategických cílů a jejich efektivní naplnění má zásadní vliv na finanční výsledky podniku a zajištění jeho udržitelného růstu. Nejdůležitějšími strategickými cíli jsou následující:

- **Zvýšení hospodářského výsledku** – tento strategický cíl představuje důležitý ukazatel, jenž slouží ke zhodnocení finančního zdraví podniku, neboť sděluje, jak se podniku daří plánovat a řídit své finanční zdroje. Zajištění ziskovosti a udržení konkurenceschopnosti na trhu jsou prioritami každé společnosti, zároveň každá společnost usiluje o to, aby dosahovaný hospodářský výsledek byl co nejvyšší. Zvýšení hospodářského výsledku je jedním ze způsobů, jak dosáhnout těchto priorit a zajistit dlouhodobou udržitelnost a růst společnosti. Současně může být použit pro posouzení úspěšnosti podnikání, výběru investičních příležitostí a rozhodování o budoucím směru podniku.
- **Zlepšení efektivity nákladů** – tento strategický cíl se soustředí na minimalizaci nákladů v rámci provozu jednotlivých hotelů, což může být klíčové pro konkurenceschopnost a dlouhodobý úspěch na trhu. Cílem je identifikovat oblasti, kde lze náklady snížit, a najít efektivní způsoby, jak tyto náklady na provoz a údržbu hotelů snižovat, aniž by byla ovlivněna kvalita služeb pro hosty. Mimo jiné je důležité pravidelně provádět analýzu nákladů a porovnávat je s výnosy, aby bylo možné identifikovat případné nedostatky v hospodaření s náklady a nastolit rychlou nápravu.
- **Zvýšení tržeb** – zvyšování tržeb je klíčovým strategickým cílem pro společnost, pokud chce zajistit budoucí růst a posilovat pozici na trhu. Hlavním zdrojem tržeb jsou ubytovací služby poskytované jednotlivými hotely. Je tedy podstatné, aby společnost poskytovala hodnotné služby, které přilákají a udrží hosty, to vše za doprovodu optimalizované cenové politiky. Důležitým prvkem zvyšování tržeb je také využití marketingové analýzy, aby bylo možné lépe pochopit preference zákazníků a lépe cílit na konkrétní skupiny. Tyto informace mohou být využity pro personalizaci služeb a nabídek, což může vést ke zvýšení spokojenosti hostů a opakovaným návštěvám.

Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva pomáhá podniku lépe pochopit potřeby a preference svých zákazníků a umožňuje lépe se přizpůsobit tržnímu prostředí. V zákaznické perspektivě

Balanced Scorecard by měly být zvoleny strategické cíle, které jsou zaměřené na zlepšení zákaznických zkušeností a vztahů s hosty. Zákazníci jsou nároční a poměrně kritičtí, a proto je nezbytné mít dobře definované strategické cíle v této perspektivě a soustředit se na jejich plnění. Vybranými strategickými cíli jsou následující:

- **Zvýšení spokojenosti hostů** – spokojenost hostů je klíčovým faktorem pro úspěšný provoz hotelu. Když jsou hosté spokojeni, budou mít tendenci se vracet a doporučovat dalším potenciálním zákazníkům. Spokojenost hostů může být ovlivněna mnoha faktory, jako jsou kvalita služeb, personál, stravování, výběr pokojů, čistota, komfort a další. Protože každý host má svá očekávání a preference, je důležité porozumět potřebám hostů a vytvořit zážitek, který bude přizpůsoben jejich individuálním požadavkům.
- **Zvyšování počtu ubytovaných hostů** – podstatou tohoto strategického cíle je zvýšení počtu hostů, kteří se rozhodnou využít ubytovacích služeb společnosti. Tento cíl úzce souvisí se spokojeností hostů, kde může existovat přímá úměra, tedy spokojenější zákazník znamená více ubytovaných hostů. K tomu lze dojít na základě předpokladu, že pokud je zákazník spokojený, je schopný hotel doporučit dále. A právě toto doporučení je pro společnost důležité v získávání dalších zákazníků. Nicméně obecně platí fakt, co se týče hodnocení, lidé spíše tíhnou k uveřejňování negativních recenzí, než těch pozitivních a tento strategický cíl může být ohrožen.
- **Zvýšení loajality hostů** – pokud je hostům zajištěn prvotřídní zážitek z pobytu, je mnohem pravděpodobnější opakovaná rezervace ubytování v daném hotelu. Pokud jsou hosté spokojeni, mohou se častěji vracet a vytvořit tak stabilní zákaznickou základnu. Všeobecnou snahou je vytvořit silnou vazbu s hosty a vytvořit podnět, kvůli kterému budou mít důvod se do hotelu vrátit.

Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů se zaměřuje na efektivní zpracování všech aktivit, které jsou nezbytné pro poskytování vysoké kvality služeb hostům. Správně definované strategické cíle se soustředí na naplňování trvalého růstu a úspěchu v konkurenčním prostředí cestovního ruchu. Zvolené strategické cíle jsou následující:

- **Zlepšení digitálního marketingu** – digitální marketing představuje důležitou komponentu pro úspěšné provozování hotelové sítě v dnešní digitální době. Vzhledem k silné konkurenci je digitální marketing nezbytným prostředkem pro získávání nových zákazníků a udržení stávajících. Strategický cíl zlepšení digitálního marketingu se soustředí na využití moderních digitálních technologií pro zlepšení propagace hotelů a zvýšení počtu rezervací. Využití moderních technologií a nástrojů pro zlepšení viditelnosti na internetu či zvýšení návštěvnosti webových stránek může vést ke zvýšení tržeb a ziskovosti podniku.
- **Snížení počtu stížností** – stížnosti mohou poškodit dobré jméno samotné společnosti a snížit spokojenost hostů, což může mít vliv na návštěvnost a ziskovost jednotlivých hotelů. Jak bylo již zmíněno, zákazníci tíhnou k publikaci negativních hodnocení více než těch pozitivních. Je důležité, aby byly všechny procesy v hotelu a vztahy s hosty navrženy tak, aby minimalizovaly možné nedostatky.
- **Modernizace** – klade za cíl zlepšit kvalitu a efektivitu poskytovaných služeb hostům a celkového vybavení. Vybavenost je prakticky první věc, kterou zákazníci ohodnotí při vstupu do hotelu. Je to jakýsi první dojem, který je doprovází skrze celý pobyt. Je důležité, aby byl tento první dojem naplněn s nejlepším záměrem. Moderní prostředí s novým vybavením bude důvodem k růstu zájmu hostů o pobyt v hotelu a zlepšení celkového dojmu z návštěvy.

Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu zahrnuje strategické cíle, které se soustředí na zdokonalování zaměstnanců a procesů. Tyto cíle jsou důležité pro zajištění udržitelného růstu a úspěchu v dlouhodobém horizontu. Zvolení správných strategických cílů v této perspektivě může zlepšit kulturu podniku, zvyšovat motivaci zaměstnanců a vést ke vzniku nových příležitostí pro růst a rozvoj. Profilující strategické cíle jsou následující:

- **Zvyšování kvalifikace zaměstnanců** – kvalifikace zaměstnanců se týká jejich odborných schopností, vzdělání a zkušeností. Zaměstnanci, kteří mají vysokou kvalifikaci, jsou schopni přinášet větší přínos pro společnost. Kvalifikace může také ovlivnit spokojenost zaměstnanců, kteří mohou být motivováni k růstu a rozvoji svých schopností a kariéernímu postupu ve společnosti. V současném konkurenčním prostředí

je nutné mít vysoce kvalifikované a dobře motivované zaměstnance, kteří jsou schopni se přizpůsobit novým výzvám a efektivně plnit své pracovní úkoly.

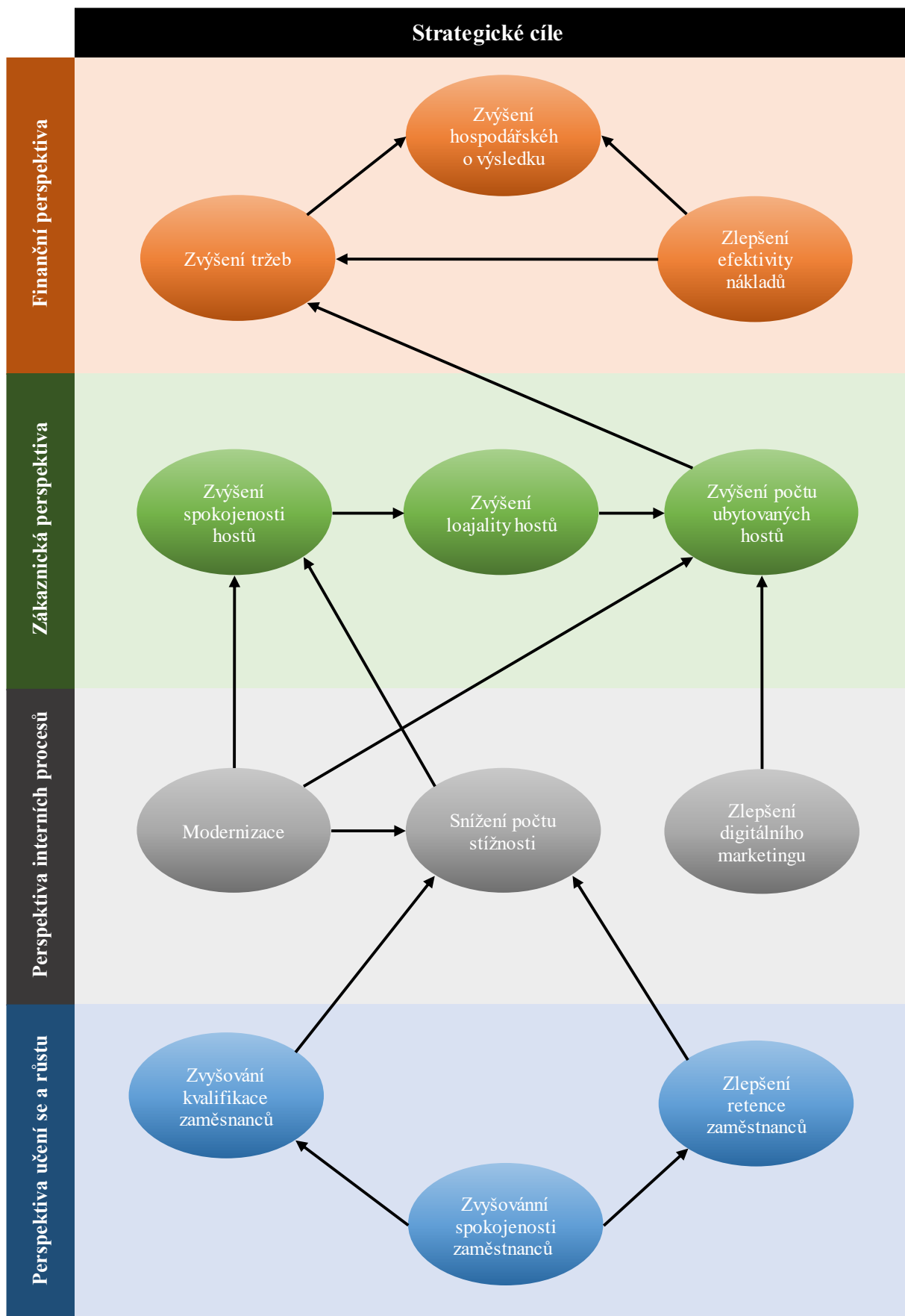
- **Zlepšení retence zaměstnanců** – sledování retence zaměstnanců je pro společnost podstatné, nýbrž v situaci, kdy se společnost potýká s nedostatkem zaměstnanců, usiluje o udržení těch stávajících. Retence zaměstnanců znamená udržení kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců ve společnosti, což může přinést mnoho výhod, jako je zlepšení kvality práce, nižší náklady na nábor nových zaměstnanců a zvýšení produktivity. Kromě toho může retence zaměstnanců pomoci udržet konkurenční výhodu společnosti, protože kvalifikovaní zaměstnanci jsou na pracovním trhu velmi žádaní.
- **Zvyšování spokojenosti zaměstnanců** – v podnikání je klíčové mít nejen spokojené zákazníky, ale především také spokojené zaměstnance. Spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, méně tíhnou k fluktuaci a jsou více proaktivní k dosahování cílů společnosti. Podstata v důležitosti tohoto strategického cíle tkví v zajištění dobrého pocitu v pracovním prostředí a dostatku motivace. Tímto způsobem lze posílit podnikovou kulturu a přispět k udržení kvalifikovaných zaměstnanců v dlouhodobém horizontu.

4.6.2 Strategická mapa

Strategická mapa slouží k vizualizaci strategických cílů a vztahů mezi nimi v rámci podniku. Jedná se o nástroj, který umožňuje společnosti snadno představit její strategii všem zaměstnancům a zákazníkům. Strategická mapa funguje jako nástroj pro komunikaci strategie a zajišťuje, aby všichni zaměstnanci věděli, jak jejich práce přispívá k dosahování podnikových cílů. Tímto způsobem strategická mapa pomáhá zajistit koordinaci a soustředění činností v celé společnosti směrem k dosažení společných cílů.

Z postupného definování daných strategických cílů vyplývá vzájemná provázanost, tedy vztah příčin a následků, který představuje metodiku plnění strategického cíle jedné z perspektiv naplněním strategického cíle z perspektivy další. Tento vztah je znázorněn na Obrázku 6.

Obrázek 6 - Strategická mapa



Zdroj: vlastní zpracování

Zvyšování spokojenosti navazuje vztah na kvalifikaci zaměstnanců. Jestliže jsou kvalifikovaní zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím i s prací samotnou, je pravděpodobnější, že budou ochotni se rozvíjet. Spokojenost má návaznost i na retenci zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci v práci spokojeni a pracují v prostředí podporující úspěch, vede to k vyšší spokojenosti, a tím i ke zvýšení retence.

Tímto se přesouváme do další perspektivy interních procesů. Zde navazuje předchozí perspektiva kauzálními vztahy pomocí kvalifikace a retence zaměstnanců na počet stížností. Pokud je fluktuace zaměstnanců v normě, znamená to dostatek personálu, všechny pracovní pozice jsou pro denní provoz obsazeny, a to může eliminovat vznik stížností. Co se týče kvalifikace zaměstnanců, ti disponují vyšší mírou odbornosti, mohou tak snižovat počet stížností zákazníků tím, že jsou schopni poskytnout kvalitnější služby a řešit problémy zákazníků rychleji a efektivněji.

Modernizace může mít pozitivní vliv na snížení počtu stížností, pokud společnost vyvine investici do vylepšení vybavení či svých služeb, počet stížností se může snížit. Mezi počtem stížností a spokojeností hostů existuje nepřímý vztah, tedy čím je host spokojenější, tím nižší je pravděpodobnost, že bude mít nějaké stížnosti. Ve stejném případě i modernizace představuje podnět pro snížení počtu stížností.

Když jsou hosté spokojeni s pobytem v hotelu, mají tendenci se vrátit a doporučit hotel svým známým. To může vést k zvýšení počtu ubytovaných hostů a zvýšení loajality hostů. Kromě toho vylepšení služeb a vybavení je schopno přilákat nové hosty, což může vést ke zvýšení počtu ubytovaných hostů. Zvýšení počtu ubytovaných hostů může být docíleno i prostřednictvím digitálního marketingu. Díky efektivnímu digitálnímu marketingu lze zvýšit povědomí o hotelu a jeho nabídce, což může vést k většímu zájmu o ubytování. To může dále vést k vyššímu počtu rezervací, a tedy i k většímu počtu ubytovaných hostů.

Ve spojitosti s finanční perspektivou existuje přímý vztah mezi počtem ubytovaných hostů a tržbami. Pokud se počet ubytovaných hostů zvýší, povede to k dosažení vyšších tržeb. Mezi zvýšením tržeb, zvýšením efektivity nákladů a zvýšením hospodářského výsledku existuje silný vztah. Pokud společnost dokáže snížit své náklady, aniž by snížila kvalitu poskytovaných služeb, její hospodářský výsledek se zvýší. Pokud společnost dokáže dosáhnout zvýšení tržeb a zároveň zlepšit efektivitu nákladů, bude mít největší vliv na hospodářský výsledek. Zvýšení tržeb, zvýšení efektivity nákladů a zvýšení výsledku hospodaření jsou tři zásadní faktory, které ovlivňují finanční výkonnost společnosti.

4.6.3 Popis strategických cílů

Score karta je nástroj poskytující jednoduchý a rychlý přehled, jenž umožňuje společnosti sledovat pokrok v dosahování strategických cílů pro každou jednotlivou perspektivu.

Konečný popis strategických cílů má následující strukturu:

- název a kód – název a číslo strategického cíle,
- definice – vysvětlení a popis strategického cíle,
- priorita – číselné vyjádření důležitosti strategického cíle,
- měřítko – ukazatel hodnotící míru splnění strategického cíle,
- projekty – akce vedoucí ke splnění strategického cíle,
- zdroje – atributy žádoucí k plnění strategického cíle,
- vlastník – odpovědná osoba za plnění strategického cíle,
- termíny – časové údaje pro porovnání plánu plnění strategického cíle.

Tato struktura je zanesena do vzorové Score karty, jež byla vypracována pro strategický cíl Zlepšení digitálního marketingu (viz Tabulka 7).

Tabulka 7 - Vzorová Score karta strategického cíle

Název	Zlepšení digitálního marketingu
Kód	ZC-001
Definice	Rozšíření působnosti společnosti v digitálním prostoru
Priorita 1-5	1 – vysoká
Měřítko	Konverzní poměr webového provozu na rezervace
Projekty	<ul style="list-style-type: none">• Vylepšení webové stránky• Analýza cílové skupiny zákazníků• Zvýšení kvality obsahu• Využití sociálních sítí• Využití placené reklamy
Zdroje	<ul style="list-style-type: none">• Finanční prostředky alokované pro marketingové účely• Pracovníci se znalostmi zaměřenými na marketing• Technologické nástroje

	<ul style="list-style-type: none"> Data a analytické nástroje
Vlastník	Kompetentní zaměstnanec marketingového oddělení
Termíny	Průběžný – 30. 9. 2023 Konečný – 30. 6. 2023

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.4 Stanovení měřítek a cílových hodnot

Předešlá kapitola se detailně věnovala všem strategickým cílům, na které se chce společnost v rámci implementace Balanced Scorecard zaměřit. V této části je nutné k těmto strategickým cílům připojit vhodná měřítka, zaznamenat současnou hodnotu a také cílovou hodnotu, které chce společnost za určité období dosáhnout včetně frekvence měření.

Stanovit měřítka a jejich hodnoty pro celou síť hotelů je poměrně problematické, neboť cenotvorba není pro všechny hotely jednotná a stejně tak nabízené služby se liší. Proto zde u některých měřítek budou uvedené průměrné hodnoty a u jiných měřítek bude současná hodnota stanovena pro období 2019-2021.

Finanční perspektiva

Tabulka 8 - Finanční perspektiva

Strategické cíle	Měřítka	Současné hodnoty	Cílové hodnoty	Frekvence měření
Zvýšení hospodářského výsledku	Hospodářský výsledek	Viz Tabulka 9	15 000 tis. Kč	Ročně
Zlepšení efektivity nákladů	Celkové náklady	Viz Tabulka 10	440 000 tis. Kč	Měsíčně
Zvýšení tržeb	Celkové tržby	Viz Tabulka 11	460 000 tis. Kč	Měsíčně

Zdroj: vlastní zpracování

a) Hospodářský výsledek

Každá společnost se snaží usilovat o kladný výsledek hospodaření. Výsledek hospodaření zahrnuje výnosy a náklady a určuje, zda byla společnost schopna vytvořit zisk nebo utrpěla ztrátu. Tato skutečnost je patrná z Tabulky 9.

Tabulka 9 - Výsledek hospodaření

Rok	Hospodářský výsledek (v tis. Kč)
2019	34 632
2020	-116 081
2021	-46 248

Zdroj: finanční výkazy

V průřezu let 2019-2021 byl výsledek hospodaření ovlivněn především nepříznivými pandemickými vlivy. V roce 2019 společnost dosahovala zisku, jednalo se o rok bez žádných mimořádností, které by výsledek hospodaření ovlivnily. V roce 2020 nastal zlom a výsledek hospodaření klesl o 81 000 tis. Kč. Následující rok se nesl opět ve ztrátě nicméně tu se oproti předešlému roku podařilo alespoň snížit. Vzhledem k současným podmínkám panujících v cestovním ruchu by společnost chtěla ambiciózně usilovat o navrácení do ziskových hodnot. Uvědomuje si, že trh není stejný jako v roce 2019, přesto je však cílová hodnota stanovena na 15 000 tis. Kč, kterou vnímá jako uskutečnitelnou společně s naplněním následujících strategických cílů.

b) Celkové náklady

Zvolení měřítko pro zlepšení efektivity nákladů v hotelu by mělo být založeno na analýze specifických oblastí, které mají největší dopad na náklady v hotelovém provozu. Tuto skutečnost napříč obdobím 2019-2021 zaznamenává Tabulka 10, z níž je patrné, že největší složkou nákladů je výkonová spotřeba zahrnující náklady na energie, opravy a nájem. Další významnou položkou jsou osobní náklady zahrnující náklady na zaměstnance.

Tabulka 10 - Přehled nákladů

Druhy nákladů (v tis. Kč)	2019	2020	2021
Výkonová spotřeba	515 275	259 826	182 401
Osobní náklady	148 368	96 483	54 486

Úpravy hodnot v provozní oblasti	21 776	15 998	11 584
Ostatní provozní náklady	12 180	7 818	5 153
Nákladové úroky	4 274	3 584	2 854
Ostatní finanční náklady	9 763	9 035	8 628
Celkem	711 636	392 744	265 106

Zdroj: výkazy společnosti

V průběhu let se postupně náklady snižovaly. To bylo zapříčiněno především tím, že v době pandemie bylo zavřeno 95 % hotelů, a to představovalo značnou úsporu. Ke snížení nákladů vedl i citelný úbytek zaměstnanců, společnost však musela vynaložit úsilí pro udržení stávajících zaměstnanců. S ohledem na vysokou cenu energií je cílová hodnota určena na 440 000 tis. Kč, tato hodnota je pochopitelně vyšší než za období 2020-2021. Je potřeba počítat se skutečností, že společnost má již všechny hotely otevřené, a to způsobí značný nárůst.

c) Celkové tržby

Celkové tržby poskytují přehled o tom, kolik společnost utrží z poskytovaných služeb jednotlivými hotely. Toto měřítko počítá nejen s tržbami za ubytování, ale i se všemi doplňkovými službami, včetně minibaru a wellness služeb. Rozdělení tržeb je patrné v Tabulce 11. Pro představu vývoje jsou tržby uvedeny v období 2019-2021.

Tabulka 11 - Přehled tržeb

Druhy tržeb (v tis. Kč)	2019	2020	2021
Tržby za stravování	59 420	31 818	33 975
Tržby za ubytování	624 972	151 571	130 704
Tržby z prodeje zboží, zboží z minibaru	5 293	1 304	562
Ostatní tržby	49 501	29 886	29 165
Celkem	739 186	214 549	194 406

Zdroj: výkazy společnosti

V případě tržeb je opět mezi roky 2019-2020 patrný významný pokles téměř o 525 000 tis. Kč. Následující rok taktéž nepřinesl dobré vyhlídky a tržby společnosti se ještě více zúžily. Po pandemických letech by se společnost ráda vrátila aspoň zčásti na původní hodnotu tržeb před pandemií. Cílová hodnota je proto vymezena na 460 000 tis. Kč. Čínský trh je stále z hlediska

cestovního ruchu uzavřený a geopolitická situace vylučuje návrat ruských turistů. Nicméně lidé jsou natěšení na opětovné cestování, a to může znamenat nárůst tržeb společnosti na požadovanou hodnotu.

Zákaznická perspektiva

Tabulka 12 - Zákaznická perspektiva

Strategické cíle	Měřítko	Současné hodnoty	Cílové hodnoty	Frekvence měření
Zvýšení spokojenosti hostů	Průměrné hodnocení hotelů	Viz Tabulka 14	4,1	Ročně
Zvyšování počtu ubytovaných hostů	Míra obsazenosti	Viz Tabulka 15	70 %	Ročně
Zvýšení loajality hostů	Míra opakování hostů	9 %	15 %	Ročně

Zdroj: vlastní zpracování

a) Celkové hodnocení hotelů

Pro vyhodnocení zákaznické spokojenosti je čerpáno z dostupných recenzí na webovém prohlížeči Google.com a zároveň z portálů TripAdvisor.com a Booking.com. Všechny platformy si zakládají na spolehlivosti recenzí, ty prochází schvalováním a pomocí technologií se snaží odhalovat nespolehlivé recenze nebo spam. Nelze ovšem zamezit nepoctivosti některých recenzentů s úmyslem poškodit daný hotel. Hodnotící systém funguje na principu bodovací stupnice, pro recenze Google a TripAdvisor na stupnici 1-5 a pro Booking na stupnici 1-10. Následující Tabulka 13 shrnuje výčet jednotlivých hotelů podle hodnocení na jednotlivých platformách. Pro sjednocení hodnocení jsou výsledky platform zprůměrovány.

Tabulka 13 - Hodnocení hotelů

Hotely	Google	TripAdvisor	Booking	Průměr
Atlantic Palace	4,5	4,5	8,4	4,4
Aldis	4,4	-	8,6	4,4
Hrubá Skála	4,2	4,5	8,7	4,4
Hájenka	4,4	4	8,8	4,3

Lipno	4,4	4,5	7,8	4,3
Tereziánský dvůr	4,4	4	8,6	4,2
Rokoko	4,3	4,5	7,7	4,2
New Town	4,4	4	8,3	4,2
Embassy Prague	4,3	4	8,4	4,2
Kraskov	4,3	4	8,3	4,2
Jihlava	4,3	4	8,1	4,1
Melantrich	4	4	8,2	4,0
Jelení dvůr	4,3	4	7,5	4,0
Ramada Prague City Centre	3,9	4	7,9	4,0
Sonata	4	3,5	8,3	3,9
Downtown	4,1	3,5	8	3,9
Juliš	3,9	4	7,3	3,9
Royal Esprit	4	3,5	8,1	3,9
Ramada Airport	3,7	3,5	3,9	3,7
Crystal Palace	3,7	3,5	3,6	3,6
Populus	3,6	3,5	3,6	3,6

Zdroj: vlastní zpracování na základě veřejných recenzí

Po zprůměrování údajů jsou hotely s nejnižším hodnocením zobrazeny v Tabulce 14. Nejčastěji si hosté stěžují na spánek. Vybrané hotely jsou v rušných lokalitách, a tak spánek hostů může být poznamenán okolními vlivy. Dalším podnětem pro negativní hodnocení je celková vybavenost pokojů. Sem lze zahrnout i funkčnost klimatizace či stav koupelny. Hosté si stěžují na opotřebovaný nábytek, místy špatně fungující klimatizaci a nedostatečné vybavení koupelen. U některých hotelů hosté taky zmiňují problematické parkování a špatnou přístupnost.

Tabulka 14 - Hotely s nejnižším hodnocením

Hotely	Hodnocení	Negativní hodnocení
Populus	3,6	kuchyně, bar, klimatizace, spánek, vybavení, koupelna
Crystal Palace	3,6	klimatizace, parkování, přístupnost
Ramada Airport	3,7	spánek, vybavení
Juliš	3,9	koupelna, spánek, klimatizace, přístupnost
Royal Esprit	3,9	spánek, vybavení, kuchyně, přístupnost
Downtown	3,9	koupelna, přístupnost, parkování, spánek
Sonata	3,9	vybavení, klimatizace

Zdroj: vlastní zpracování na základě veřejných recenzí

Na základě tohoto výběru chce společnost docílit zlepšení hodnocení alespoň na hodnotu 4,1, která v očích potenciálních zákazníků bude jednoznačně vypadat lépe. Nicméně s tím je spojena následná důslednost při eliminaci podniků negativního hodnocení, především investice do nového vybavení.

b) Míra obsazenosti

Obecnou snahou společnosti je, aby kapacita jejích hotelů byla zcela naplněna. V opačném případě plýtvá svými zdroji. V situaci velmi drahých energií je provoz hotelu celkově poměrně nákladný, a tak se snaží své kapacity naplnit. V pandemickém období bylo naplnění kapacity prakticky nereálné, z celkového počtu hotelů fungoval jen Ramada Airport a Melantrich. Ostatní hotely byly zavřené, aby nedocházelo k větším ztrátám. V případě tohoto měřítka je potřeba také zmínit, že míra obsazenosti se odvíjí od sezónnosti, tedy v letních měsících je snazší kapacitu naplnit nežli v zimních měsících. To se však odvíjí taktéž od speciálních nabídek, které podněcují zákazníky k návštěvě, jako například wellness pobyty, zimní pobyty či pobyty během svátků.

Tabulka 15 - Míra obsazenosti

Rok	Míra obsazenosti
2019	97 %
2020	22 %

2021	9 %
------	-----

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2019 byly kapacity hotelů naplněny téměř na svém maximu (viz Tabulka 15). Rok 2020 představoval rapidní úbytek. Začátkem roku probíhal provoz hotelů bez omezení, ale obsazenost byla nižší, protože se jednalo o období mimo hlavní sezónu. Od března došlo k uzavření většiny hotelů, správa hotelů v Praze byla spojena a ubytování mohlo využít jen minimum lidí. Dalším rokem 2021 byl provoz hotelů omezen jen na dva výše zmíněné. Je potřeba zahrnout i fakt, že během pandemie nastaly situace, kdy provoz podniků mohl být obnoven, nicméně tato situace byla tak nejistá, že přinášela spíše ztráty než zisk.

V této chvíli má společnost otevřeny všechny hotely a připravuje se na hlavní sezónu, avšak po tom, co okusila v pandemických letech, spoléhá alespoň na nadpoloviční míru obsazenosti. Cílová hodnota míry obsazenosti je stanovena na 70 % kapacity hotelů.

c) Míra opakování hostů

V rámci systému má společnost dostupnou databázi hostů, z které lze zjistit, zdali ten samý zákazník využívá hotelových služeb opakovaně. Pokud budeme vycházet z dat, kdy společnost nebyla ničím limitována, celkový počet hostů se za rok 2019 pohyboval kolem 650, z čehož plyne míra opakování hostů pouze 9 %. Potřeba využívat služeb stejného hotelu je vyšší spíše u korporátů jakožto zákazníků, kteří využívají prostory pro pořádání teambuildingů či konferencí.

Společnost by samozřejmě chtěla míru opakování hostů zvýšit, a proto je cílová hodnota vymezena na 15 %, což není sice mnoho, nicméně společnost si je vědoma, že zákazníci často nemají tendenci využívat stejného ubytování a tato tendence se snižuje nespokojeností hostů s daným ubytováním.

Perspektiva interních procesů

Tabulka 16 - Perspektiva interních procesů

Strategické cíle	Měřítko	Současné hodnoty	Cílové hodnoty	Frekvence měření
Zlepšení digitálního marketingu	Konverzní poměr webového provozu na rezervace	8 %	25 %	Čtvrtletně

Snížení počtu stížností	Počet stížností	24	10	Ročně
Modernizace	Počet modernizací	32	50	Ročně

Zdroj: vlastní zpracování

a) Konverzní poměr webového provozu na rezervace

Pokud zákazník vytvoří rezervaci v jednom z hotelů, společnost v rámci svého systému přesně ví, z jakého portálu rezervace vzešla a může přímo sledovat konverzní poměr. V úsilí společnosti je, aby rezervace, které zákazníci vytvoří, byly založeny prostřednictvím vlastního rezervačního systému. Vytvoření rezervace lze provést přes více kanálů. Můžou to být zprostředkovatelské weby jako je Booking.com anebo cestovní kanceláře. Jednou takovou je například Tripmastery.com, která se přímo specializuje na zprostředkování skupinového ubytování. Z celkového počtu vytvořených rezervací plyne největší podíl z Booking.com.

Z celkového počtu ubytovaných hostů představuje zhruba 54 % rezervací vytvořených skrze tento portál. Naopak konverzní poměr mezi vlastním rezervačním systémem a rezervacemi se pohybuje kolem pouhých 8 %. Dalších 15 % spadá pod portál Slevomat.cz, kde zákazníci využívají speciálních nabídek hotelů. Zbýlých 23 % připadá na cestovní kanceláře.

Cílová hodnota je vymezena na hranici 25 %, což představuje poměrně ambiciózní cíl. V současné době se společnost snaží odměňovat za vytvořené rezervace skrze interní rezervační systém prostřednictvím naturálních odměn v podobě vína či ovoce na pokoji, ovšem aby byla schopna dosáhnout cílové hodnoty, bude muset zvolit pokročilejší marketingové strategie.

b) Počet stížností

Data vhodná do tohoto měřítka budou brána z roku 2019, kdy byly hotely plně v provozu. Do oficiálních stížností jsou zařazené konkrétní situace, kdy si hosté šli výslovně stěžovat personálu hotelu. Ve většině případů se jednalo o chybějící hygienické potřeby, které požadovali doplnit anebo nefunkční zařízení na pokoji, kdy žádali o výměnu pokoje. Celkový počet těchto stížností dosáhl 24.

Průmysl cestovního ruchu nepatří k oborům, kde by zákazníci mnohdy podnikali kroky k tomu, aby podávali oficiální cestou stížnosti. Častěji se obrací spíše na online hodnocení, které je částečně anonymní, a pro mnohé tak snadnější. Proto počet stížností není na celkový

počet hotelů tak vysoký. Přesto to neznamená, že by se společnost takto nízkým číslem neměla zabývat.

Hodnocením zákazníků na online platformách se zabývalo měřítko v předchozí perspektivě, nicméně nutno poukázat na toto hodnocení i zde. Ať už zákazníci volí cestu pro stížnosti online či osobně, je zde mezi těmito cestami patrný průnik, a sice kdy zákazníci poukazují na špatné vybavení pokojů. Pro společnost to je signál, kdy by měla zvážit investici do vybavení hotelů, aby eliminovala rostoucí stížnosti jak osobní cestou, tak i online. Společnost si uvědomuje, že uspokojení všech zákazníků je velmi problematické, a ačkoliv by chtěla celkový počet stížností eliminovat na 0, je to těžko dosažitelné, proto cílová hodnota je stanovena na 10 celkových stížností.

c) Počet modernizací

Za uplynulé tři roky společnost provedla zhruba 32 rozsáhlejších modernizací. Což není mnoho, nicméně je potřeba brát v potaz, že po období 2020-2021 společnost vynakládala své úsilí spíše na udržení zaměstnanců a stlačení nákladů, a tedy nevnímala potřebu modernizace jako důležitou, vzhledem k tomu, že hotely byly převážně zavřené. V současné chvíli, kdy cestovní ruch pomalu ožívá, by společnost měla vnést modernizaci do svých úvah soudě dle předchozích informací zaměřených na hodnocení zákazníků.

Provedené modernizace se týkaly například rekonstrukce vstupní haly, opravy fasády či kompletního vybavení pro restaurace. Co se týče samotných pokojů, společnost provedla úpravy jen minimální. V souvislosti s modernizací lze i zmínit otevření úplně nového hotelu Aldis v roce 2022.

Cílovou hodnotu společnost stanovila na 50 celkových modernizací, nicméně tato hodnota je trochu zavádějící. Společnost by se v některých hotelech musela zaměřit na celkovou renovaci vybavení pokojů. Avšak kompletní renovace znamená i značný výdaj v celkovém rozpočtu, kterou by nejspíš nebyla schopna pokrýt z vlastních zdrojů. V rámci dosažení cílové hodnoty se tedy společnost zaměří především na nejvíce fyzicky zastaralé vybavení, a to se pokusí nahradit novým. K otázkám o modernizaci se společnost může zamyslet nad implementací digitálních technologií, které by mohly přispět ke snížení nákladů na vybraných místech.

Perspektiva učení se a růstu

Tabulka 17 - Perspektiva učení se a růstu

Strategické cíle	Měřítko	Současné hodnoty	Cílové hodnoty	Frekvence měření
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Počet rozvojových programů	5	7	Půlročně
Zlepšení retence zaměstnanců	Fluktuace zaměstnanců	Viz Tabulka 18	5 %	Ročně
Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	Míra spokojenosti	X	80 %	Půlročně

Zdroj: vlastní zpracování

a) Počet rozvojových programů

Společnost klade velký důraz na vzdělávání svých zaměstnanců a osvojuje jejich měkké dovednosti pro práci se zákazníky. Společnost vnímá jako potřebu především vzdělávat zaměstnance, jak se s zákazníky komunikovat a jak řešit případné problémy. V tomto ohledu se snaží využívat dotačních programů na vzdělávání zaměstnanců. Jedním z takových je Operační program pro zaměstnanost (OPZ), jenž je přímo zaměřený na odborný růst zaměstnanců či navýšení kvalifikace. Zaměstnanci společnosti za období 1 roku absolvovali průměrně 5 vzdělávacích programů. V budoucnu si klade za cíl tento stav zvýšit alespoň o 2 dodatečné vzdělávací programy.

V souvislosti s tímto měřítkem se však společnost potýká s neochotou zaměstnanců účastnit se rozvojových programů. Ti nevnímají programy jako něco, co by je mohlo posunout ve svých schopnostech výš, nýbrž pouze jako nutnost, jež je potřeba k vykonávání jejich práce. Postoj zaměstnanců k těmto programům je poměrně složité změnit. Vedení společnosti by se mělo snažit o komunikaci směrem ke svým zaměstnancům, aby si uvědomili, že výhody ze vzdělávacích programů neplynou pouze pro společnost, nýbrž i pro ně samotné.

b) Fluktuace zaměstnanců

Společnost se v současné době potýká s nedostatkem zaměstnanců. Ten je vyvolán dvěma aspekty. Prvním aspektem je paradox současné doby, kdy se pracovní trh setkává s nízkou nezaměstnaností. Volné pozice je tak obtížné zaplnit. Druhým aspektem je spíše generační problém, a to neochota současné generace Y pracovat třísměnný provoz, což opět zužuje

možnosti pro obsazení dané pozice. A značný vliv měla v předešlých letech taktéž pandemie COVID-19, jež fluktuaci zaměstnanců ovlivnila. Tato skutečnost je patrná z Tabulky 18.

Tabulka 18 - Fluktuace zaměstnanců

Rok	Fluktuace zaměstnanců
2019	3,01 %
2020	12,41 %
2021	30,71 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

Co se týče roku 2019, zde byla fluktuace v přirozených hodnotách a dosahovala 3,01 %. V počátku pandemie v roce 2020 byl zaznamenán významný výkyv fluktuace oproti předešlému roku, ten představoval nárůst o 9,4 % odešlých zaměstnanců. Následující rok 2021 tento nárůst fluktuace činil již 18,3 %. Hlavním důvodem této vysoké fluktuace byla právě zmíněná pandemie. Trh cestovního ruchu se prakticky zastavil a pro zaměstnance to znamenalo nedostatek práce. Odcházel tak za hledáním větší pracovní jistoty do jiných oborů.

Společnosti se v současné době stále nedaří naplnit volné pozice. Avšak ráda by ustálila fluktuaci zaměstnanců alespoň na 5 %, kterou vnímá jako přirozenou. V tomto ohledu bude potřebné se věnovat i otázkám odměňování a spokojenosti zaměstnanců, které mají na fluktuaci značný vliv.

c) Míra spokojenosti

Pokud není zaměstnanec v zaměstnání spokojený, není možné, aby dosahoval dobrých výsledků. Společnost se místy setkává s nedostatkem zaměstnanců, což může vyústit v jejich nespokojenost. Na současné zaměstnance může být vyvíjen větší tlak, kdy je na pracovišti nedostatek personálu, a to pro dané zaměstnance může být stresující.

Proto si společnost za účelem zjišťování míry spokojenosti klade za cíl sestavit dotazník spokojenosti, který bude distribuován napříč jednotlivými hotely a taktéž na centrále společnosti. Dotazník by mohl obsahovat otázky z Tabulky 19 následně ohodnocených podle bodovací stupnice 1-5, přičemž 5 znamená pozitivní vztah a 1 naopak negativní. Otázky jsou zaměřeny především na pocity zaměstnanců, jak se v současném zaměstnání cítí, zda jsou náležitě odměněni či neuvažují o změně zaměstnání.

Tabulka 19 - Dotazník spokojenosti

Dotazník spokojenosti	Bodové hodnocení				
	1	2	3	4	5
Se svým zaměstnáním jsem celkově spokojen/a.	1	2	3	4	5
Svou práci považuji za náročnou.	1	2	3	4	5
Svou práci považuji za smysluplnou.	1	2	3	4	5
V práci často pracuji pod stresem.	1	2	3	4	5
V pracovním prostředí jsem spokojen/a.	1	2	3	4	5
Jsem spokojen/a s finančním ohodnocením.	1	2	3	4	5
Se zaměstnaneckými benefity jsem spokojen/a.	1	2	3	4	5
Rozumím si se svým nadřízeným.	1	2	3	4	5
V případě problému se mám na koho obrátit.	1	2	3	4	5
Pracovní místo bych s největší pravděpodobností doporučil/a.	1	2	3	4	5
Je pravděpodobné, že si budu brzy hledat práci v jiné společnosti.	1	2	3	4	5

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost si uvědomuje, že absolutní spokojenosti zaměstnanců nelze dosáhnout, proto je cílová hodnota stanovena na hranici 80 %, kterou vnímá jako uspokojivou pro získání odhodlaných, loajálních a motivovaných pracovníků.

4.6.5 Stanovení strategických iniciativ

Strategické iniciativy představují nadřazený pojem pro všechny akce, opatření a programy vedoucí k realizaci strategických cílů. Tím, že přiřadíme dané iniciativy k cíli, vytváříme jasnou představu o tom, jestli jednotlivá opatření přispívají k realizaci strategie.

Strategické cíle finanční perspektivy tvoří hlavní cíle Balanced Scorecard a jejich dosažení se odvíjí od splnění cílů v ostatních perspektivách. Pro jejich dosažení by společnost měla zvážit dostupné finanční zdroje a možnosti jednotlivých hotelů, zdali je možné je pokrýt či využít externích zdrojů pro jejich dosažení.

Finanční perspektiva

- Snaha o navýšení hospodářského výsledku je majoritním cílem společnosti každoročně vyhodnocovaným. S dosažením tohoto cíle jsou spjaty ostatní strategické cíle Balanced Scorecard, jež svým plněním mohou zaručit zvýšení hospodářského výsledku. Pokud budou zvýšeny tržby a současně sníženy náklady, výsledek hospodaření bude maximalizován.
- Sofistikovaným řešením pro úsporu nákladů je integrace hotelového automatizovaného systému. Ten umožní regulaci spotřeby energie díky inteligentnímu ovládání osvětlení, klimatizace, vytápění a kontroly chodu přístrojů. Dle hdl-automation.cz (2023) takový systém umožňuje úsporu 25 % na osvětlení, 30 % na vytápění a 15 % na řízení chodu přístrojů.
- Společnost se může zaměřit na zefektivnění dodavatelského řetězce, který znamená taktéž značnou úsporu. Například vyhledáváním spolehlivých dodavatelů a navázáním dlouhodobých vztahů může pomoci snížit náklady a zvýšit efektivitu dodavatelského řetězce, stejně tak usilováním o transparentnost a sdílením dat s dodavateli. Tím společnost může dosáhnout lepší pozice při sjednávání proplacení faktur.
- Společnost na cestě ke zvýšení tržeb může částečně těžit ze současné situace v cestovním ruchu, který pomalu ožívá a pro společnost to je příležitost naplnit kapacity hotelů. V této souvislosti by měla společnost podniknout marketingové aktivity, které poskytnou výhodné pobytové balíčky či speciální akce, které mohou přilákat nové zákazníky.
- Prioritně by si společnost měla udržovat poskytování perfektního zákaznického servisu a množství nabízených služeb, které vytvoří podnět ke zvýšení ubytovaných zákazníků a současně se snažit o diverzifikaci nabídky, která přinese nové gastronomické zážitky, wellness služby či rozšíření možností pro konferenční prostory.

Zákaznická perspektiva

- Zákazníci si váží kvalitních služeb, proto je potřeba nezanedbat žádné oblasti týkající se jejich ubytování. Hosté očekávají, že ubytování bude pohodlné, čisté a moderně vybavené. Zajištění čistoty hotelových pokojů, společných prostor a venkovních prostranství je zásadní.

- Je důležité mít přehled o preferencích a potřebách hostů, čehož lze dosáhnout na základě analýzy získaných dat, která umožní společnosti lépe pochopit, co hosté vyžadují. K větší spokojenosti může vést poskytování personalizovaných služeb a zážitků pro každého hosta, například vytvoření speciálního balíčku nebo úprava jídelního lístku dle přání hostů.
- Ve zvýšení spokojenosti hostů má značnou váhu plynulost veškerých procesů. Například zajištění rychlého check-in a check-out procesu umožní hostům neztrácet zbytečně čas. V tomto ohledu by mohla pomoci částečná digitalizace služeb spojených s recepcí.
- K navýšení loajality hostů může společnost zvážit pobídky, které by zákazníky přiměly k opakovanému ubytování. Nabídnutí dalších služeb jako bazén, sauna nebo restaurace mohou být rozhodujícím faktorem, proč se hosté rozhodnou do hotelu vrátit.
- Udržování komunikace s hosty může být taktéž velmi efektivní. Společnost jim může posílat novinky prostřednictvím daného hotelu, nabídky slev na další pobyt nebo speciální nabídky pro věrné zákazníky. Ovšem vše musí být v přiměřené míře, aby nebylo dosaženo opačného efektu.
- Důležité je sledovat konkurenci a poskytovat služby a výhody, které jsou pro hosty atraktivní a odlišují se od ostatních hotelů. To vytvoří podnět, proč by potenciální zákazníci měli využít služeb daného hotelu.

Perspektiva interních procesů

- Společnost by měla více usilovat o obsazení digitálního prostoru za účelem propagace svých hotelů. V tomto ohledu by společnost měla zvážit investici do Google reklam se sezónním nastavením podle intenzity výběru ubytování. Dle ppcprofits.cz (2023) vyjde taková reklama zhruba na 5 000 Kč a může výrazně napomoci při obsazování hotelů.
- Společnost by měla zvážit renovaci vybraných hotelů, kde jejich vybavenost značně ovlivňuje celkovou spokojenost hostů. Z důvodu finanční náročnosti celkové výměny by se alespoň měla zaměřit jen na ta zařízení, jež významně podléhají fyzickému opotřebení.
- V rámci modernizace společnost může zvážit zavedení digitálních technologií, které by mohly snížit potřebu zaměstnanců na vybraných pozicích. Nasadě je mobilní aplikace,

kteřá by hostům pomohla vyřešit základní úkony jako je check-in, poskytnutí základních informací o službách hotelu či prodej doplňkových služeb. Tím by se částečně zredukovala potřeba zaměstnanců na třisměnný provoz. Dle previo.cz (2023) vychází licence zhruba na 6 890 Kč + měsíční poplatek v maximální výši 750 Kč. Ovšem tato varianta má své úskalí v podobě nedostatečného lidského kontaktu, chybovosti a také je nutné počítat s variantou, že ne všichni disponují chytrým telefonem.

Perspektiva učení se a růstu

- Pro udržení zaměstnanců se společnost musí zaměřit na faktory, které vyvolají v zaměstnancích podnět, proč by měli v zaměstnání zůstat, to může být například pracovní zatížení, platební podmínky či pracovní vztahy.
- Společnost by měla zavést příležitostné neformální rozhovory se zaměstnanci, které mohou poskytnout informace o současné situaci zaměstnance, bude tak schopna lépe zabezpečit jejich spokojenost a zamezí případným odchodům.
- Podnětem ke spokojenosti zaměstnanců je i přiměřené platové ohodnocení za jejich práci. Společnost by měla zvážit, zdali je politika odměňování spravedlivá vzhledem k pracovnímu zatížení některých zaměstnanců z důvodu jejich nedostatku na pracovní směně. V tomto kontextu je podstatné nejen poskytnout zaměstnancům přiměřenou odměnu a benefity, ale také vytvořit prostředí pro osobní a profesní růst, poskytovat kvalitní vzdělávací a tréninkové programy a zlepšovat interní komunikaci a spolupráci.

4.7 Postup při procesu rozšíření (roll-out)

V této fázi implementace Balanced Scorecard je kladen důraz na integraci a zachování strategické metody do běžného fungování podniku. Změny, které byly provedeny během implementace, musí být udržovány a pravidelně aktualizovány, aby byly relevantní a přínosné pro společnost. Všechny formulované kroky z předchozích fází se v tento moment aplikují do celé společnosti.

V případě dané společnosti může proces rozšíření představovat náročný proces, neboť se jedná o velkou společnost, která má pod správou desítky hotelů, jež představují další menší samosprávné celky. Nutností je rozšířit koncept na jednotlivé organizační jednotky společnosti. Cílem je dosáhnout absolutní konzistentnosti mezi všemi zaměstnanci. Důležité je zapojení a

motivace zaměstnanců, aby aktivně přispívali k implementaci a udržování Balanced Scorecard. Toho lze dosáhnout pravidelným školením, podporou vedení a zapojením zaměstnanců do procesu plánování a hodnocení výkonu společnosti.

Pro úspěšný proces roll-out Balanced Scorecard je zapotřebí provést implementaci ve dvou směrech. V prvním směru dochází k horizontální integraci, která zaručuje zavedení konceptu na stejnou podnikovou úroveň, v druhém směru dochází k vertikální integraci, která zajišťuje propojení všech úrovní řízení.

Z důvodu celkové obtížnosti procesu rozšíření musí být stanoven projektový tým, jenž je potřeba sestavit již v prvotní fázi implementace BSC. Projektový tým sestává ze zastupujícího člena představenstva, zástupce marketingového oddělení, účetního oddělení a IT oddělení. Z důvodu odborné expertizy a správnosti provedení bude přizván odborník zabývající se problematikou Balanced Scorecard.

4.8 Zajištění kontinuálního nasazení

Tato fáze procesu se částečně překrývá s fází předchozí. Cílem fáze zajištění kontinuálního nasazení je především napojení na stávající systém řízení podniku. Je potřeba Balanced Scorecard integrovat do krátkodobého i dlouhodobého plánování takovým způsobem, aby došlo k propojení strategických cílů s cíli operativními. Kompetentní vedoucí osoby odpovědné za jednotlivá oddělení ve společnosti zajišťují kontrolu nad dodržováním stanovených plánů pro podporu naplnění strategických iniciativ.

Součástí této fáze je i oblast reportingu, v rámci které by se společnost měla zaměřit na získávání informací, které před zavedením Balanced Scorecard nebyly systematicky zajišťovány, a tedy nejsou dostupné, to se týká především aktuální spokojenosti a motivace stávajících zaměstnanců.

Společnost by se taktéž měla zabývat otázkami IT podpory pro hladší průběh integrace. V současné době společnost využívá softwarové řešení od společnosti Asseco Solutions v podobě informačního systému Helios iNuvio. Příhodné by bylo napojit nový modul přímo zaměřený na implementaci BSC, který bude propojen se stávajícími moduly či zvážit externí softwarové řešení zaměřené přímo na Balanced Scorecard.

5 Diskuse

Pandemie COVID-19 vnesla do současného uvažování společnosti otázky o změně. Společnost výslovně touží po tom, aby se mohla vrátit do období, v jakém se nacházel cestovní ruch ještě před pandemií. Toto jako společnost samotná pochopitelně ovlivnit nemůže, nicméně může se v rámci revitalizace zaměřit na oblasti, které by ji mohly pomoci ke zvýšení výkonnosti. V případě, že se společnost rozhodne pro změnu v podobě implementace Balanced Scorecard, je očekáván pozitivní efekt.

Při úvahách o změně je potřeba vyzdvihnout pozitiva, která tato změna může přinést. Na druhé straně je však nutné se zabývat i negativy, která by mohla značně ovlivnit celkovou změnu.

5.1 Přínosy implementace Balanced Scorecard pro společnost

Zavedení systému Balanced Scorecard by mohlo společnosti zaručit konzistentnost v zacílení na stěžejní oblasti. Pokud společnost bude schopna naplnit všechny předpoklady pro implementaci Balanced Scorecard, může čerpat z následujících benefitů:

- konkretizace vize, poslání a strategie společnosti – na základě vyjasnění vize, poslání a strategie společnost buduje kroky pro jednoznačný směr, kterým se chce vydat a čeho chce v budoucnu dosáhnout,
- orientace na zaměstnance – lidský kapitál je ve společnosti nejcennější, a to si společnost uvědomuje, proto je důležité být ve spojení se zaměstnanci a s jejich potřebami, podněcovat jejich spokojenost a motivaci,
- kvalifikovaní zaměstnanci – zaměstnancům se dostane značného zvýšení dovedností, které mohou uplatit v každodenním pracovním zařazení. Budou lépe zvládat stres, budou schopni lépe řešit krizové situace a jejich měkké dovednosti budou flexibilnější pro práci s hosty,
- zlepšení digitálního marketingu – společnost získá lepší pozici v online prostředí, která bude představovat příliv nových zákazníků,
- efektivnější finanční řízení – orientace na klíčové oblasti přinese lepší alokaci zdrojů se zaměřením na celkové zlepšení finančních výsledků,

- propojení cílů – dojde k zapojení strategických a operačních cílů společnosti s cíli stávajících zaměstnanců, kteří budou začleněni do formování nového manažerského systému řízení.

5.2 Rizika implementace Balanced Scorecard pro společnost

Před zavedením implementace Balanced Scorecard je potřeba zvážit některá rizika, která by mohla potenciálně nastat, pokud by byl narušen plynulý proces implementace. Se správnou přípravou se společnost může těmto rizikům vyvarovat, nicméně není radno je podceňovat. Společnost by měla vzít v úvahu následující rizika:

- špatné uchopení strategie, vize a poslání zaměstnanci – v tomto ohledu je nutné zajistit přítomnost zaměstnanců při zavádění této změny, sdělovat jim, jaké výhody tato změna pro ně přinese,
- nedostatečná komunikace – pokud bude vzájemná komunikace a spolupráce všech zaměstnanců zanedbána, nemůže dojít ani ke správné implementaci. V tomto ohledu je doporučeno zajistit systém zpětné vazby obsahující související sdělení, která mohou zajistit zvýšení informovanosti všech zaměstnanců,
- nesprávné sestavení strategických cílů a měřítek – strategické cíle nevedou ke zlepšení či zvolená měřítko nepředstavují akurátní výstup pro měření cílů. Je žádoucí, aby společnost věnovala dostatek času pro zvolení správných komponent BSC,
- volba projektového týmu – riziko spočívá v předání odpovědnosti nekompetentním zaměstnancům, kteří sami nevnímají potřebu změny nebo zaměstnancům, jež nemají potřebné znalosti. Osobní nastavení jednotlivých členů týmu může vést k nedorozuměním a neochotě,
- nedostatečná důslednost – zanedbání kontroly může vést k nesprávnému naplnění procesu implementace BSC. Proto je nutné zajistit průběžnou kontrolu výsledků a v této kontrole pokračovat i nadále po úspěšné implementaci.

5.3 Náklady na implementaci Balanced Scorecard

Náklady na implementaci Balanced Scorecard je obtížné konkrétně vyčíslit, záleží totiž na množství faktorů, které kalkulaci ovlivňují. Náklady se mohou lišit v závislosti na velikosti společnosti a složitosti organizační struktury. Cena se také odvíjí od specifických požadavků a potřeb společnosti. Navzdory tomu je ale otázka nákladů podstatná při uvažování nad zavedením Balanced Scorecard do společnosti. Za tímto účelem je sestaven návrh rozpočtu pro hrubou představu nákladového zatížení.

Do předběžné kalkulace je potřeba zahrnout náklady na úvodní školení, náklady za externího specialistu, odměnu vyčíslenou pro členy projektového týmu, náklady na školení uživatelů, náklady na pořízení software a další náklady přímo spjatých s implementací BSC. Jednotlivé vyčíslení těchto nákladů je patrné v Tabulce 20. Návrh je kalkulován pro potřeby projektového týmu, jenž sestává ze 4 členů a jejichž aktivita je naplánována dle časového harmonogramu trvajících 13 měsíců.

Tabulka 20 - Návrh rozpočtu

Položky rozpočtu	Kč
Úvodní školení	$4 * 12\,100 = 48\,400$ Kč
Externí specialista	$4 * 14\,500 = 58\,000$ Kč
Odměna projektovému týmu	$4 * 4 * 7\,500 = 120\,000$ Kč
Pořízení software	$4 * 38\,720 = 154\,880$ Kč
Školení uživatelů	15 000 Kč
Ostatní náklady	10 000 Kč
Celkem	406 280 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Úvodní školení bude zprostředkováno společností Controller Institut s.r.o., jež poskytuje vzdělávací kurz ve výši 12 100 Kč (controlling.cz, 2023). Využití externího specialisty je plánováno čtvrtletně. Za mimořádnou práci členům projektového týmu náleží odměna 7 500 Kč vyplácená v čtvrtletním intervalu. Software je pořízen prostřednictvím společnosti Proverbs, a.s., která nabízí modelovací jednotku SW za 38 720 Kč (proverbs.webnode.cz, 2011) včetně školení pro práci se SW ve výši 15 000 Kč. Rovněž je důležité započítat ostatní náklady

ve výši 10 000 Kč přímo souvisejících s implementací Balanced Scorecard. Celkové náklady na implementaci projektu činí 406 280 Kč.

5.4 Návrhy a doporučení

Koncept Balanced Scorecard může společnosti naskytnout východisko v podobě zvýšení výkonnosti. Po předchozích dvou letech, které se nesly ve ztrátě, může vypracovaný návrh implementace Balanced Scorecard přinést žádoucí zvyšování hospodářského výsledku, od kterého se následně odvíjí alokace prostředků do dalších stěžejních oblastí přímo souvisejících s podnikáním v podmínkách cestovního ruchu, může vést k zajištění přísunu zákazníků, a především zabezpečení spokojenosti stávajících zaměstnanců.

Balanced Scorecard umožní společnosti lépe porozumět vztahům mezi jednotlivými oblastmi a prioritizovat své aktivity tak, aby byly lépe zaměřené na dosažení strategických cílů. Důležitou součástí BSC je také jeho vizualizace, která zprostředkuje efektivní komunikaci strategie v rámci podniku a zajistí, aby byla pochopena a akceptována všemi zaměstnanci.

Ale v první řadě je nutné především ztotožnit management společnosti s přínosy, které může implementace Balanced Scorecard naskytnout, neboť právě vedení společnosti vytvoří ten správný impuls a hybnou sílu pro nastolení změn napříč celou společností. Pokud si vedení společnosti uvědomí nutnost této změny, je zapotřebí následná komunikace napříč hotely. Dá se očekávat, že implementace BSC bude náročná vzhledem k jednotlivým samosprávám hotelů, avšak pokud společnost bude klást důraz právě na komunikaci a zpětnou kontrolu, proces implementace bude plynulejší.

Základem je seznámit všechny zaměstnance s úmysly společnosti, co tato změna přinese, jaké z toho pro ně plynou výhody, a naopak co se od nich očekává, neboť úspěšnost implementace BSC pramení právě ze zapojení jednotlivých zaměstnanců. Za tímto účelem by měl být zaveden systém zpětné vazby, který umožní zaměstnancům a vedoucím pracovníkům dostávat informace o tom, jakým směrem se podnik vyvíjí k dosažení svých cílů. Tento systém by měl být navržen tak, aby umožňoval pravidelné hodnocení výkonu a poskytoval zpětnou vazbu v reálném čase.

Za účelem plynulejšího zavádění BSC doporučuji využít softwarových nástrojů, které lze použít k implementaci BSC. Tyto nástroje umožňují jednoduchý sběr a analýzu dat, což usnadňuje monitorování výkonu podniku a umožňuje rychlou reakci na vzniklé problémy.

Z alternativ je možné implikovat nový modul stávajícího informačního systému anebo využít externí softwarový nástroj plnící stejný účel.

Podstatná je také účast externího specialisty, jenž bude mít dohled nad procesem implementace. Vzhledem k tomu, že společnost nemá žádné zkušenosti se zaváděním konceptu BSC, měla by tuto možnost důkladně zvážit. Externí specialista může vnést korektnost provedení do celého procesu implementace, společnost se tak může částečně vyvarovat rizikům s Balanced Scorecard spjatými. Přítomnost specialisty je žádoucí i s ohledem na složitost celého procesu implementace.

Snahou společnosti by mělo být i dodržení časového harmonogramu, jenž byl stanoven už v prvotní přípravě implementace BSC, neboť jednotlivé fáze tvorby BSC jsou na sebe navázané. Pokud by došlo k opoždění jedné fáze, následovala by řetězová reakce opoždění napříč ostatními fázemi, celkový projekt by se tak zpozdil a zároveň by byly generovány vyšší náklady.

Balanced Scorecard je nutné pravidelně aktualizovat. V rámci aktualizace je nutné posoudit relevantnost strategických cílů a měřítek a aktualizovat je podle aktuálních potřeb podniku. Tento proces by měl být realizován pravidelně a aktualizace by měly být prováděny s ohledem na změny v prostředí podniku.

V neposlední řadě je důležité monitorovat výkonnost podniku a provádět pravidelné analýzy výkonu. Tyto analýzy by měly být prováděny s ohledem na strategické cíle podniku a měly by být použity k identifikaci oblastí, které vyžadují zlepšení.

6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout a připravit proces zavádění Balanced Scorecard a formulace doporučení ve vybrané společnosti EuroAgentur Hotels & Travel a.s, jež spravuje rozsáhlou síť hotelů, za účelem dosažení strategického řízení výkonnosti. Hlavní cíl práce byl následně rozdělen na čtyři dílčí cíle.

Literární rešerše teoretické části formulovala východiska pro tvorbu Balanced Scorecard. V první řadě bylo nutné vydefinovat samotnou podstatu strategie a strategického řízení. Dále se práce věnovala důležitosti poslání a vize, z kterého vychází podstata Balanced Scorecard. Po vydefinování podstaty těchto východisek se práce zaměřila na teoretické pojetí konceptu Balanced Scorecard. Od prvotní zmínky Balanced Scorecard uplynulo již 30 let, kdy Robert Kaplan a David Norton vyšli se svým článkem a vytvořili fenomén měření výkonnosti ve společnostech. Narušili tak paradigma tehdejší doby zaměřené na tradiční ukazatele výkonnosti, které se zaměřovaly pouze na finanční metriky. Kaplan a Norton představili myšlenku spojení finančních a nefinančních perspektiv a integrovali ji do samostatného modelu. Součástí těchto teoretických úvah je i vyzdvižení důvodů pro zavedení Balanced Scorecard do společnosti.

První dílčí cíl se zaměřil na zhodnocení současného stavu a východisek Balanced Scorecard. V prvotní fázi došlo k představení analyzované společnosti, oblasti podnikání, zaměstnanecké politiky a jejích hodnot. Pro pochopení ekonomické situace společnosti bylo nutno provést analýzu prostředí cestovního ruchu za období 2019-2022, která značně ovlivnila dosavadní pozici společnosti. Cestovní ruch byl limitován pandemií COVID-19, což mělo značný dopad na fungování společnosti. Výsledkem tohoto dílčího cíle byla především snaha o porozumění konsekvencím, které vedly k rozhodovacím úvahám o změně strategického smýšlení.

Druhý dílčí cíl byl zaměřen na samotnou tvorbu Balanced Scorecard. Nejdříve bylo provedeno formulování vize, poslání a strategie společnosti. Dále bylo nutné provést analýzu prostředí. Výsledkem byla bližší specifikace zákaznické skupiny společnosti a její konkurence. Pro další analýzu byla využita SWOT matice, která stanovila silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Tvorba Balanced Scorecard byla provedena dle metodiky Horváth & Partners navržené pro potřeby vybrané společnosti. Pro interpretaci metodiky byl představen časový harmonogram akcí vedoucích k implementaci Balanced Scorecard. Dílčí cíl se zabýval

základními perspektivami pro Balanced Scorecard, tedy finanční perspektivou, zákaznickou perspektivou, perspektivou interních procesů a perspektivou učení se a růstu.

Třetí dílčí cíl se zabýval oblastí implementace. Výsledkem byla specifikace strategických cílů, které byly pro společnost profilovány jako žádoucí na cestě k vyšší výkonnosti. Zaměření těchto strategických cílů lze generalizovat pro oblasti zákaznické spokojenosti, zaměstnanecké spokojenosti a zvýšení finančních ukazatelů. Za účelem grafické vizualizace byla vytvořena strategická mapa příčin a následků, jež interpretovala vzájemnou provázanost mezi strategickými cíli. Pro zhodnocení naplnění strategických cílů byla napojena související měřítko, jejich současné hodnoty a cílové hodnoty včetně frekvence měření. Následně byly vytvořeny strategické iniciativy, které mohou vést k dosažení strategických cílů. Další částí metodiky byl proces rozšíření, který povede k integraci Balanced Scorecard do všech vrstev společnosti. Závěrečnou fází implementace bylo zajištěno kontinuální nasazení, které představuje kroky pro uvedení Balanced Scorecard do běžného provozu společnosti.

Čtvrtý dílčí cíl byl orientován na formulaci doporučení. Společnost si musí uvědomit, že současný stav stagnace neprospívá jejímu fungování, a tak by měla být otevřená změně, která může přinést pozitivní vývoj. V tomto ohledu je společnosti doporučována intenzivní komunikace svých strategických snah napříč organizačními vrstvami, která značně usnadní celkový proces implementace Balanced Scorecard, a s tím související i interpretace výhod plynoucí z této změny. Za tímto účelem doporučuji především integraci softwarového řešení se zaměřením na dosažení plynulejšího procesu zavádění Balanced Scorecard včetně systému zpětné vazby.

V rozhodovacích úvahách společnosti o zavedení konceptu Balanced Scorecard do svého strategického řízení jsou vyzdvíženy přínosy a rizika implementace tohoto konceptu. Zavedení Balanced Scorecard může představovat nový směr v restrukturalizaci strategického myšlení, který může pomoci společnosti zaměřit se na klíčové oblasti přímo související s jejím posláním. Na druhé straně je ale nutné uvědomit si náročnost implementace tohoto procesu a přistupovat k němu zodpovědně, neboť zanedbání postupů může vést k selhání celého procesu a generování nadbytečných nákladů. Pomocí Balanced Scorecard může společnost porozumět interním i externím faktorům, které ovlivňují výkonnost, a přizpůsobit tak strategii a aktivity tomu, co je nejdůležitější pro dosažení úspěchu.

V každém případě by implementace Balanced Scorecard v dané společnosti mohla znamenat zvýšení atraktivity v očích jejích zákazníků a zároveň dosáhnout i větší konkurenceschopnosti na trhu. V očích zaměstnanců by se pro změnu mohla stát legitimním

zaměstnavatelem. Při správné implementaci může vést k lepšímu porozumění výkonu jednotlivých hotelů a k lepšímu řízení strategie, což by mohlo směřovat k vyšší ziskovosti pro společnost.

7 Summary

It has been 30 years since the first mention of the Balanced Scorecard, when Robert Kaplan and David Norton came out with their article and created the phenomenon of performance measurement in companies. Thus, they disrupted the paradigm of the time focused on traditional performance indicators, which focused only on financial metrics. Kaplan and Norton introduced the idea of combining financial and non-financial perspectives and integrated it into a separate model.

The aim of this master thesis is to analyze the current situation of the company Euroagentur Hotels & Travel a.s. and the business environment, propose a process for implementing the Balanced Scorecard concept in a selected company, assess the benefits and risks and recommend specific steps for successful implementation. This implementation proposal can serve as a useful tool to increase financial performance, which will influence the future development and strategic thinking of the company.

The Balanced Scorecard can provide a company with a way out in the form of increased performance. After the previous two years, which were in a loss, in which the COVID-19 pandemic played a significant role, the prepared proposal for the implementation of the Balanced Scorecard can bring about a desirable increase in the profit as a majority strategic goal, from which the allocation of funds to other key areas directly related to with business in tourism, and ensuring the satisfaction of customers, and above all ensuring the satisfaction of employees.

Keywords

Balanced Scorecard, efficiency, tourism, strategy, perspectives

JEL Classification

L20

8 Použité zdroje

- Abbass, A. F. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. Psychology Press.
- Antonsen, Y. (2010). The Downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. *The Scandinavian Journal of Management*, 30 (1), 40-50. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.08.001>
- Asefeso, A. (2013). *Balanced Scorecard*. AA Global Sourcing.
- Barnabè, F. (2011). A “system dynamics-based Balanced Scorecard” to support strategic decision making: Insights from a case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(5), 446-473. <https://doi.org/10.1108/17410401111140383>
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing.
- Buchman, F., Economy, P., & Hannabarger, Ch. (2011). *Balanced Scorecard Strategy For Dummies*. John Wiley & Sons.
- Controller Institut, s.r.o. (2023). Balanced Scorecard – motivace spojená procesem. Dostupné 4. dubna 2023 z <https://www.controlling.cz/nabidka/seminare-a-treninky/balanced-scorecard---motivace-spojena-s-procesem-2>
- Český statistický úřad (2022). *Cestovní ruch*. Dostupné 25. února 2023 z https://www.czso.cz/csu/czso/cestovni_ruch
- EuroAgentur Hotels & Travel a.s. (n.d.). *O firmě*. Dostupné 25. února 2023 z <https://www.euroagentur.com/cz/o-firme>
- Fotr, J., Souček, I., Vacík, E., & Špaček, M. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Grada Publishing.
- Gulati, R., Mayo, A. J., & Nohria, N. (2016). *Management: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- HDL (2023). *Automatizace pro hotely*. Dostupné 2. dubna 2023 z <https://www.hdl-automation.cz/reseni/automatizace-pro-hotely>
- Hiriyappa, B. (2015). *Corporate Strategy*. Hiriyappa B.
- Horváth & Partners (2002). *Balanced Scorecard v praxi*. Profess Consulting.
- Išoraitè, M. (2008). The Balanced Scorecard Method: From Theory to Practice. *Intelektine Ekonomika*, 1(3), 18–28.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Grada Publishing.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. McGraw-Hill Professional.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku* (5. vydání). Management Press.
- Kašparovská, V. (2006). *Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly*. C. H. Beck.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi* (2. vydání). C. H. Beck.
- Kirkpatrick, S. A. (2015). *Build a Better Vision Statement: Extending Research with Practical Advice*. Rowman & Littlefield.
- Kislingerová, E., & kol. (2010). *Manažerské finance*, 3. vydání. C. H. Beck.
- Konečný, M. (2006). *Finanční analýza*, 2. vydání. Sting spol. s.r.o.
- Kotter, J. P. (2015). *Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Management Press.

- Lang, H. (2007). *Management – trendy a teorie*. C. H. Beck.
- Lomash, S., & Mishra, P. K. (2003). *Business Policy and Strategic Management*. Vikas Publishing House.
- Maheswari, R., & Agarwal, S. (2020). *Strategic management*. SBPD Publishing House.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie, klíčové koncepce strategického myšlení, případové studie a příklady z ČR i ze světa*. Grada Publishing.
- Michalska, J. (2005). The Usage of The Balanced Scorecard for the Estimation of the Enterprise's Effectiveness. *Journal of Materials Processing Technology*, 751-758. <https://doi.org/10.1016/j.jmatprotec.2005.02.227>
- Ministerstvo financí České republiky (2022). *Koronavirus (COVID-19)*. Dostupné 25. února 2023 z <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/koronavirus-covid-19>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2022). *Ochrana zaměstnanosti*. Dostupné 25. února 2023 z <https://www.mpsv.cz/antivirus>
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin*. Dostupné 25. února 2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- Niven, P. R. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. Wiley & Sons.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step by Step Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons.
- Norrekliit, H. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard – A Critical Analysis of Some of Its Assumptions. *Management Accounting Research*, 11 (1), 65-88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Otrusínová, M. (2011). *Finanční hospodaření municipálních jednotek po novele zákona o účetnictví*. C. H. Beck.
- Pangarkar, A., & Kirkwood, T. (2012). *The Trainer's Balanced Scorecard: A Complete Resource for Linking Learning to Organizational Strategy*. John Wiley & Sons.
- Papalexandris, A, Ioannou, G., Prastacos G., & Soderquist, E. K. (2005). An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action. *European Management Journal*, 23 (2), 214-227. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.02.004>
- Pavelková, D. (2009). *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Grada Publishing.
- PPC PROFITS (2023). *PPC reklama Google cena*. Dostupné 29. března 2023 z <https://www.ppcprofits.cz/ppc-reklama-google-cena>
- Pramudita, Ch. D. (2016). *The Balanced Scorecard as Strategic Controlling Instrument. Introducing the Indicators-based BSC for Implementation of a Corporate Strategy from Four Different Perspectives*. Anchor Academic Publishing.
- Previo, s.r.o. (2023). *Ceník systému Previo*. Dostupné 4. dubna 2023 z <https://www.previo.cz/cenik-systemu-previo>
- Proverbs, a.s. (2011). *Dynamický Balanced Scorecard na zakázku*. Dostupné 4. dubna 2023 z <https://proverbs.webnode.cz/products/dynamicky-balanced-scorecard-na-zakazku/>
- Savkin A. (2011). *Your guide to Balanced Scorecard*. CPSIA.
- Schmeisser, W., Clausen, L., Popp, R., Ennemann, C., & Drewicke, O. (2012). *Controlling and Berlin Balanced Scorecard Approach*. Walter de Gruyter.
- Smith, R. F. (2010). *Business Process Management and the Balanced Scorecard: Using Processes as Strategic Drivers*. John Wiley & Sons.
- Srinivasan, R. (2014). *Strategic Management: The Indian Context*. PHI Learning Pvt.
- Srivastava, R. M., & Verma, S. (2012). *Strategic Mngement: Concepts, Skills and Practices*. PHI Learning Pvt.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Grada Publishing.

- Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlik, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Grada Publishing.
- Šmída, F. (2003). *Strategie v podnikové praxi*. Professional Publishing.
- Tichá, I. (2005). *Učíci se organizace*. Alfa Publishing.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců (2., aktualizované a rozšířené vydání)*. Grada Publishing.
- Voelpel, S., C., Leibold, M., Eckhoff, R. A., & Davenport, T. H. (2005). The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy. *Intellectual Capital Stream Cambridge University*, 7 (1), 43-60. <https://doi.org/10.1108/14691930610639769>
- Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Grada Publishing.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing.

9 Přehled obrázků, tabulek, a grafů

Obrázek 1 - Ilustrační strategická mapa	9
Obrázek 2 - Propojení perspektiv a jejich odvození od vize a strategie	12
Obrázek 3 - Regulační okruh.....	15
Obrázek 4 - Logo společnosti.....	28
Obrázek 5 - Počet ubytovaných 2019-2022	30
Obrázek 6 - Strategická mapa	45
Tabulka 1 - Počet zaměstnanců 2019-2021.....	29
Tabulka 2 - Finanční ukazatele	31
Tabulka 3 - SWOT matice.....	35
Tabulka 4 - Vyhodnocení SWOT pomocí Fullerova trojúhelníku.....	38
Tabulka 5 - Volba strategie	39
Tabulka 6 - Ganttův diagram implementace BSC.....	40
Tabulka 7 - Vzorová Score karta strategického cíle.....	47
Tabulka 8 - Finanční perspektiva	48
Tabulka 9 - Výsledek hospodaření.....	49
Tabulka 10 - Přehled nákladů.....	49
Tabulka 11 - Přehled tržeb	50
Tabulka 12 - Zákaznická perspektiva.....	51
Tabulka 13 - Hodnocení hotelů.....	51
Tabulka 14 - Hotely s nejnižším hodnocením.....	53
Tabulka 15 - Míra obsazenosti	53
Tabulka 16 - Perspektiva interních procesů	54
Tabulka 17 - Perspektiva učení se a růstu	57
Tabulka 18 - Fluktuace zaměstnanců	58
Tabulka 19 - Dotazník spokojenosti.....	59
Tabulka 20 - Návrh rozpočtu	66