



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU S VYUŽITÍM METODY BALANCED SCORECARD

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT BY USING BALANCED SCORECARD METHOD

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Šimon Navrátil

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová,
Ph.D.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Šimon Navrátil**
Vedoucí práce: **prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.**
Akademický rok: 2022/23
Studijní program: Strategický rozvoj podniku

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

Hodnocení výkonnosti podniku s využitím metody Balanced Scorecard

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě finanční analýzy a metody Balanced Scorecard zhodnotit finanční a ekonomickou situaci vybraného podniku. Na základě zjištění navrhnout možné kroky pro zlepšení finanční situace podniku. Pomocí metody Balanced Scorecard budou vysvětleny základní perspektivy a postup implementace BSC v podmínkách podniku.

Základní literární prameny:

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-562-8.

HORVÁTH, Péter. Balanced Scorecard v praxi. 1. dotisk. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-033-2.

PARMENTER, David. Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. ISBN 978-80-02-02083-7.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck., 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

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

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se věnuje ekonomickému a finančnímu zhodnocení společnosti M&M Finance company s.r.o. za pomoci finanční analýzy a modelu Balanced Scorecard. První část popisuje použité metody a analýzy hodnocení výkonnosti společnosti a zároveň se soustředí na metodu Balanced Scorecard, jakožto stěžejní model. V druhé části jsou tyto metody a analýzy využity pro tvorbu zhodnocení výkonnosti společnosti M&M Finance. V rámci třetí části je vypracován návrh na implementaci metody Balanced Scorecard do společnosti M&M Finance, který si klade za cíl zlepšit výkonnost společnosti.

ABSTRACT

This thesis focuses on the economic and financial evaluation of M&M Finance company s.r.o. using financial analysis and the Balanced Scorecard model. The first part of the thesis describes the methods and analyses used to evaluate the company's performance, with a focus on the Balanced Scorecard method as a key model. In the second part, these methods and analyses are applied to evaluate the performance of M&M Finance. The third part includes a proposal for implementing the Balanced Scorecard method in M&M Finance, which aims to improve the company's performance.

KLÍČOVÁ SLOVA

Balanced Scorecard, M&M Finance, strategická analýza, finanční analýza, perspektivy BSC, měřítko BSC, výkonnost podniku, strategie, strategická mapa

KEYWORDS

Balanced Scorecard, M&M Finance, strategic analysis, financial analysis, perspectives of BSC, indicators of BSC, business performance, strategy, strategic map

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

NAVRÁTIL, Šimon. *Hodnocení výkonnosti podniku s využitím metody Balanced Scorecard*. Brno, 2023. Dostupné také z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/150100>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Alena Kocmanová, Ph.D.

NAVRÁTIL, Šimon. *Hodnocení výkonnosti podniku s využitím metody Balanced Scorecard* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/150100>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ:

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

V Brně dne 15. 5. 2023

.....

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval vedoucí této diplomové práce paní prof. Ing. Aleně Kocmanové Ph.D. za odborné a cenné rady a stejně tak za vedení, konzultace a ochotu při tvorbě mé diplomové práce. Také bych rád poděkoval společnosti M&M Finance company s.r.o. jmenovitě paní Mgr. Joanně Samkové za užitečné rady a pomoc při sbírání dat pro implementační část diplomové práce.

OBSAH

OBSAH	8
ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY	13
Dílčí cíle:	13
Metodika práce	13
1. TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE	15
1.1. Strategická analýza	15
1.2. Analýza vnějšího prostředí	16
1.2.1. PESTLE analýza	16
1.2.2. Porterův model pěti sil	18
1.3. Analýza vnitřního prostředí	19
1.3.1. Analýza 7S	20
1.4. SWOT Analýza.....	23
1.5. Finanční analýza	23
1.5.1. Analýza absolutních ukazatelů.....	24
1.5.2. Analýza poměrových ukazatelů	25
1.6. Balanced Scorecard	29
1.6.1. Finanční perspektiva	33
1.6.2. Perspektiva interních procesů	34
1.6.3. Zákaznická perspektiva.....	35
1.6.4. Perspektiva učení a růstu	36
1.6.5. Tvorba a implementace Modelu BSC.....	37
1.7. Strategie	40
1.8. Výhody a nevýhody Modelu Balanced Scorecard	42
2. ANALYTICKÁ ČÁST	43
2.1. Základní údaje o společnosti	43
2.2. Představení, historie a současná situace společnosti	44
2.3. Strategická analýza společnosti	44
2.3.1. PESTE Analýza	44
Politicko-legislativní faktory.....	44
Ekonomické faktory	45
Sociální faktory	48
Technologické faktory	50

Ekologické faktory	50
2.3.2. SWOT analýza	51
Silné stránky.....	53
Slabé stránky.....	54
Příležitosti	55
Hrozby.....	56
Vyhodnocení SWOT analýzy	59
2.4. Finanční analýza	61
2.4.1. Absolutní ukazatele.....	61
Horizontální analýza aktiv	62
Horizontální analýza pasiv.....	64
Vertikální analýza aktiv	65
Vertikální analýza pasiv.....	66
Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát	67
Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát	68
2.4.2. Poměrové ukazatele	69
Ukazatele rentability	69
Ukazatele likvidity	70
Ukazatele aktivity	71
Ukazatele zadluženosti.....	72
2.5. Zhodnocení finanční situace společnosti M&M Finance	73
3. NÁVRH IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD	75
3.1. Tvorba organizačních předpokladů	75
3.1.1. Časový plán.....	75
3.1.2. Rozpočet projektu BSC.....	78
3.2. Vize a strategie	78
3.3. Tvorba Balanced Scorecard.....	80
3.3.1. Stanovení strategických cílů finanční perspektivy.....	80
3.3.2. Stanovení strategických cílů zákaznické perspektivy	82
3.3.3. Stanovení strategických cílů interních procesů.....	83
3.3.4. Stanovení strategických cílů perspektivy učení a růstu	85
3.3.5. Strategická mapa	86
3.3.6. Stanovení měřítek a jejich cílových hodnot.....	88
3.3.7. Tvorba strategických akcí	93
3.4. Přínosy implementace Balanced Scorecard.....	94

3.5. Rizika při implementaci Balanced Scorecard.....	95
ZÁVĚR.....	100
POUŽITÁ LITERATURA.....	102
Seznam obrázků.....	106
Seznam grafů.....	107
Seznam tabulek.....	108
Seznam příloh.....	109

ÚVOD

Předmětem diplomové práce je hodnocení výkonnosti podniku s využitím metody Balanced Scorecard. V rámci Balanced Scorecard se využívá finanční analýza, která se skládá z jednotlivých finančních ukazatelů. Rozdílem mezi finanční analýzou a metodou Balanced Scorecard je jejich zaměření. Finanční analýza je zaměřena na informace především z minulosti, metoda Balanced Scorecard je zaměřena na informace jak z minulosti, tak i ze současnosti a budoucnosti. Druhým rozdílem mezi finanční analýzou a metodou Balanced Scorecard je, že finanční analýza se soustředí pouze na finanční ukazatele, kdežto metoda Balanced Scorecard se zaměřuje na finanční i nefinanční ukazatele. V případě budoucnosti je potřeba si vyjasnit, popřípadě vytvořit konkrétní strategii vybrané společnosti. Velmi důležité je tvorba strategických cílů v jednotlivých perspektivách, jejich měřítka a cílové hodnoty.

Společností, kterou jsem si pro tvorbu mé diplomové práce vybral, je M&M Finance company s.r.o. Tato společnost se soustřeďuje na zprostředkovávání finančních produktů. Konkrétně se jedná o spotřebitelské úvěry a hypoteční úvěry, poté životní a neživotní pojištění, investice a v neposlední řadě doplňková penzijní spoření.

Moje diplomová práce je rozdělena na tři části. První část práce je zaměřena na teoretická východiska práce. V první řadě je zde vysvětlena strategická analýza, která je rozdělena na vnější a vnitřní prostředí. Následuje vysvětlení finanční analýzy a poté je vysvětleno hlavní téma diplomové práce, což je model Balanced Scorecard, u kterého jsou specifikovány jednotlivé perspektivy.

Druhá část je zaměřena na analýzu vybrané společnosti. V této části je provedena základní charakteristika společnosti M&M Finance a také její historie. Poté je provedena strategická analýza, konkrétně PESTE analýza a SWOT analýza. Závěr kapitoly se týká vytvoření finanční analýzy, která se soustřeďuje především na absolutní ukazatele a poměrové ukazatele.

Poslední, třetí část je věnována samotnému modelu Balanced Scorecard a návrh implementace tohoto modelu. V této části je stanovena vize a strategie společnosti. Následně jsou vytvořeny cíle všech čtyř perspektiv modelu Balanced Scorecard. Ke stanoveným strategickým cílům jsou poté vytvořena měřítka, současné a budoucí hodnoty. Na základě strategických cílů je vytvořena strategická mapa. V závěru této kapitoly jsou vytvořeny přínosy

modelu Balanced Scorecard a poté jsou uvedena rizika, která implementace představuje, a k těmto rizikům jsou vytvořena opatření na snížení pravděpodobnosti nastání těchto rizik.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení finanční a ekonomické situace na základě finanční analýzy a modelu Balanced Scorecard a také vytvoření implementace tohoto modelu do společnosti M&M Finance company s.r.o., která se zaměřuje na zprostředkování finančních produktů na českém trhu.

Dílčí cíle:

- za pomoci literární rešerše vypracovat teoretickou část práce, která bude sloužit jako východiska pro část analytickou a návrhovou
- čtenářům představit analyzovanou společnost M&M Finance, nastínit její charakteristiku, předmět podnikání, historii, vizi a strategii společnosti
- v návaznosti na strategii společnosti provést strategickou analýzu se zaměřením na PESTE analýzu a SWOT analýzu
- vytvořit finanční analýzu za posledních pět účtovacích období (2017–2021)
- vytvořit návrh implementace modelu Balanced Scorecard pro společnost M&M Finance, který bude vést ke zlepšení výkonnosti společnosti

Metodika práce

Metod použitých v této diplomové práci je více. Jedná se především o empirické metody, logické metody a kvantitativní metody. Požité metody ulehčují dosahování předem stanovených dílčích cílů, které vedou k naplnění hlavního cíle celé práce, a budou pospány v následující kapitole.

- Analýza – tato metoda se zaměřuje na rozklad celku na jednotlivé části a následně tyto části jednotlivě zkoumá. Za pomoci rozložení na jednotlivé části je poté snazší těmto částem porozumět a poznat určité rysy či trendy.
- Komparace – pomocí komparace se srovnávají jednotlivé výsledky, které vzniknou na základě provedených analýz. Komparace je nejužívanější metoda.
- Pozorování – je jednou z nejzákladnějších metod výzkumu používaných v různých oblastech. Tato metoda spočívá v systematickém sběru dat prostřednictvím pozorování a zaznamenávání chování, událostí nebo situací v reálném světě.
- Syntéza – je metoda výzkumu, která spočívá v integraci a kombinaci existujících dat a informací z různých zdrojů a zpracování těchto dat do nového celku. Cílem syntézy je vytvořit nové poznatky a získat širší a hlubší porozumění zkoumaného tématu.

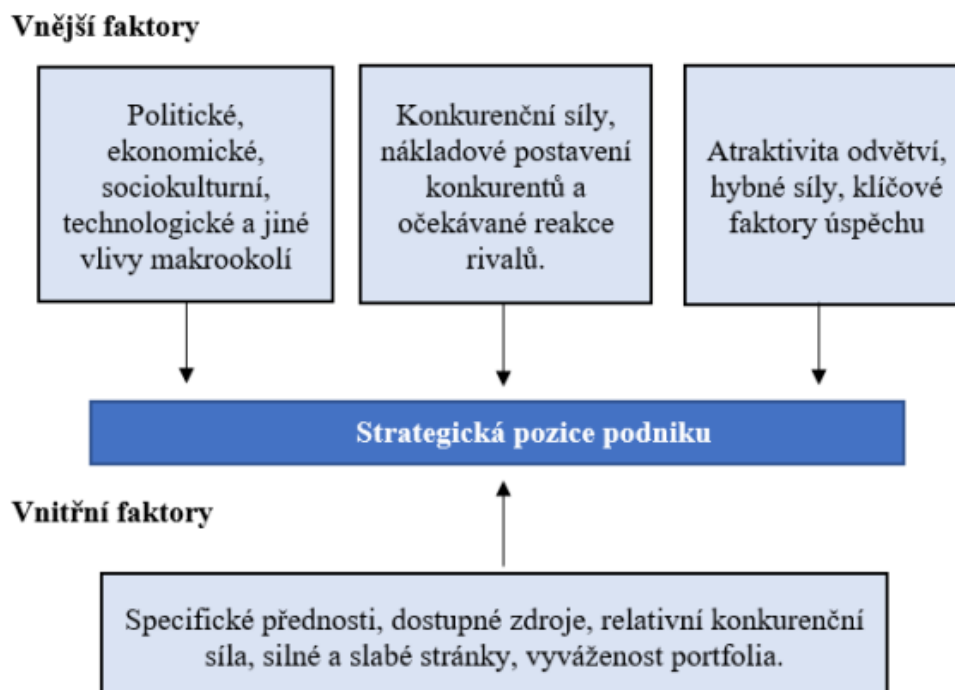
- Indukce – je metoda výzkumu, která spočívá v odvozování obecných zákonitostí a hypotéz na základě pozorování specifických jevů. Tato metoda se používá zejména v kvalitativním výzkumu.
- Dedukce – je metoda výzkumu, která se zaměřuje na odvozování nových informací, vztahů nebo závěrů z již existujících znalostí, teorií a hypotéz. Deduktivní přístup je často používán v kvantitativním výzkumu, ale může být také použit v kvalitativním výzkumu.
- Dotazníkové šetření – je metoda sběru dat v rámci výzkumu, která se zaměřuje na sběr informací od respondentů prostřednictvím otázek v psané nebo tištěné formě.

1. TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

1.1. Strategická analýza

Základní snahou a cílem každého podniku je být úspěšný na trhu, jak po stránce konkurenceschopnosti, tak po stránce finanční. K tomu, aby byl podnik úspěšný v těchto oblastech, by měl využívat veškeré své zdroje a schopnosti. Avšak aby podnik získal konkurenční výhodu, je velmi důležité, aby podnik analyzoval a hodnotil nejen vnitřní prostředí podniku, ale aby se zaměřil také na vnější okolí podniku. Formulace strategií není jednoduchý proces. Je velmi důležité, aby podnik našel všechny souvislosti mezi vnějšími a vnitřními procesy. Kvalitně vytvořená strategie dokáže pomoci podniku připravit se na různé situace, kterým by mohl v budoucnu čelit. (Sedláčková, 2006, s.8)

V dalších kapitolách budou popsány jednotlivé vlivy prostředí. V následující kapitole se bude jednat o analýzu vnějšího prostředí (SLEPTE analýza, Porter) a poté analýzu vnitřního prostředí (Model 7S) a nakonec bude popsána SWOT analýza, která spojuje vnitřní a vnější prostředí.



Obrázek 1 Strategická analýza
(Zdroj: Sedláčková, 2006, s. 10)

1.2. Analýza vnějšího prostředí

V této kapitole bude nastíněna teorie k analýze vnějšího prostředí. Analýza vnějšího prostředí by se měla orientovat na odhalení vývojových trendů, které působí v tomto prostředí a které současně mohou daný podnik nebo společnost ovlivnit v budoucnosti. (Hanzelková, 2017, s. 50) Vnější prostředí podniku je složeno z mikrookolí a makrookolí. Za makrookolí podniku je považován celkový politický, sociální, ekonomický atd. rámec, a tudíž je vhodné použít analýzu PESTLE (popř. SLEPT, SLEPTE). V případě analýzy mikrookolí podniku je vhodné použít Porterův model pěti sil.

1.2.1. PESTLE analýza

V této podkapitole bude práce pojednávat o analýza PESTLE, která slouží k analyzování makrookolí podniku. PESTLE představuje ucelený pohled na prostředí okolo podniku. V případě prostředí, ve kterém podnik působí, je zde myšleno více úrovní. První úroveň je stát, jehož zákony se musí podnik řídit, druhou úroveň však mohou být i kraje, které na svém území zavádí např. různé vyhlášky a třetí úroveň mohou být i města a obce, ve kterých podnik působí. Ví se, že toto prostředí není již dlouhou dobu stabilní, nýbrž se rychle mění. Analýza PESTLE proto nebude zaměřena pouze na současný stav, ale pozornost v mé práci bude věnována také na vývoj jednotlivých prostředí do budoucna. Na obrázku č. 2 je možné vidět, z jakých oblastí se analýza skládá, a v následujících podkapitolách budou jednotlivé oblasti popsány (Zeman, 2008)

P	E	S	T	L	E
Political	Economical	Social	Technological	Legal	Environmental
Explore: <ul style="list-style-type: none"> Government stability Financial stimulus commitment Pandemic strategic plan Health service readiness Pandemic policy factors Current taxation policy Future taxation policy The current and future political support Grants, funding and initiatives Trade bodies Effect of wars or worsening relations with particular countries Election campaigns Issues featuring in political agendas 	Explore: <ul style="list-style-type: none"> National debt levels Recovery struggle for impacted industry Strength of consumer spending Current and future levels of government spending Ease of access to loans Current and future level of interest rates, inflation and unemployment Specific taxation policies and trends Exchange rates Overall economic situation Real estate exodus Inner city business decline Supply volatility 	Explore: <ul style="list-style-type: none"> Pandemic lifestyle trends demographics consumer attitudes and opinions media views law changes affecting social factors brand, company, technology image consumer buying patterns fashion and role models major events and influence Inner city pandemic trends ethnic/religious factors ethical issues Digital relationships 	Explore: <ul style="list-style-type: none"> Relationship with pandemic Sector technology demand Relevant current and future technology innovations The level of research funding The ways in which consumers make purchases Intellectual property rights and copyright infringements Global communication technological advances Internet connectivity utility 	Explore: <ul style="list-style-type: none"> Legislation in areas such as employment, competition and health & safety Environmental legislation Future legislation changes Changes in European law Trading policies Regulatory bodies Pandemic legislation Working environment Pandemic legal sensitivities 	Explore: <ul style="list-style-type: none"> Relationship with global warming Relationship with recycling and global fight against waste Relationship with global fight against plastic usage The level of pollution created by the product or service Attitudes to the environment from the government, media and consumers Relationship with renewable energy Relationship with deforestation

Obrázek 2 PESTLE Analýza

(Zdroj: Bestpractice.sk)

Politicko-legislativní faktory

Mezi nejdůležitější politické faktory patří například (Zeman, 2008):

- Politická stabilita dané země, ve které podnik působí – politická stabilita zahrnuje například stabilitu vlády; postoj, který vláda uplatňuje v přístupu ke korupci; v letech 2020-2021 to byl také pandemický plán
- Fiskální politika – sem patří také monetární politika a postoj vlády k zahraničnímu obchodu a v neposlední řadě také otevřenost vůči zahraničním investicím
- Vliv zainteresovaných politických skupin

V rámci legislativních faktorů se jedná především o zákony dané země, popřípadě Evropské unie, dále pak vyhlášky a nařízení. Velmi důležitou stránkou legislativních faktorů je i regulace importu a exportu zboží. Na rozdíl od předchozích faktorů legislativní faktory jsou faktory, kterými se musí řídit každý podnik bez výjimek. Pokud podnik tyto faktory nedodrží, může se dostat do soudních sporů, které mohou vést k obrovským ztrátám a v nejhorším případě i zákazu činnosti.

Ekonomické faktory

K ekonomickým faktorům se nejčastěji řadí:

- Makroekonomická situace v zemi – míra inflace, úroková míra či přebytek nebo deficit státního rozpočtu
- Daňové faktory – daňové sazby, cla
- Přístup podnikatelů k půjčkám
- Směnný kurz

Sociální faktory

K sociálním faktorům patří demografické faktory a trh práce společně s dostupností pracovníků.

Mezi demografické faktory se řadí především umístění podniku, dále také počet obyvatel v oblasti, ve které podnik podniká. Dalším velmi důležitým faktorem je i věková struktura a průměrná úroveň dosaženého vzdělání. V neposlední řadě sem také patří rozdělení příjmů obyvatelstva.

V rámci trhu práce a také míry nezaměstnanosti existuje velký vliv na odbornost a s tím spojený výběr kvalitních zaměstnanců. Kvalita vybraných zaměstnanců se promítá do mzdových nákladů podniků. Obecně platí, že čím kvalifikovanější pracovní síla, tím větší jsou náklady na mzdy. Pokud například podnik poptává pracovníky v oblastech s vysokou nezaměstnaností, může podnik nabídnout nižší mzdy než v oblastech s nízkou nezaměstnaností.

Ostatní méně významné sociální faktory jsou uvedeny v obrázku č.2.

Technologické faktory

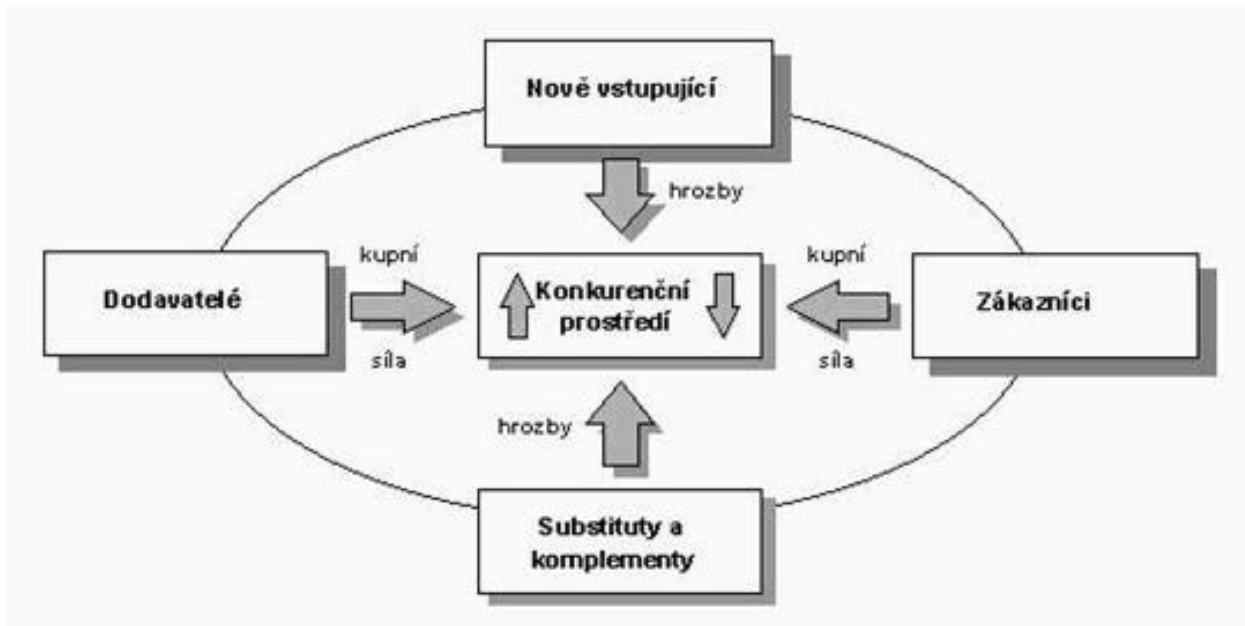
Technologické faktory jsou v dnešní době extrémně důležité, protože ovlivňují konkurenceschopnost podniku. Technické faktory zahrnují především výzkum a investice do nových technologií. Ostatní technologické faktory jsou opět uvedeny v obrázku č.2

Enviromentální faktory

Obvykle také nazývány ekologické faktory. V posledním desetiletí je na tyto faktory kladen obrovský důraz vzhledem k udržitelnosti. „Go green“ je v poslední době jednou z nejčastějších strategií, které podniky implementují. Tato změna je především proto, že stále víc lidí preferuje ekologicky zodpovědné podniky. Konkrétní příklady jsou uvedeny v obrázku č.2.

1.2.2. Porterův model pěti sil

Porterův model neboli Porterova analýza se zaměřuje na analýzu odvětví a rizik spojených s tímto odvětvím. Cílem Porterovy analýzy je zjištění situace v rámci současné konkurence, potenciální nové konkurence, dodavatelů, spotřebitelů a substitutů. Všechny tyto síly působící na podnik představují rizika, se kterými se musí umět každý podnik vypořádat, pokud chce uspět ve svém podnikání (Němec, 2008, s.10).



Obrázek 3 Porterův model pěti sil
(Zdroj: Jonáš)

Vstup nových konkurentů do odvětví

Ve většině odvětví je vstup nového konkurenta do odvětví spojen s riziky. Nejčastějším rizikem je potenciální ztráta zákazníků na úkor právě nové konkurence. Občas se stává, že nově vstupující podniky vytváří slevové kampaně na své zboží a tím také tlačí uměle cenu dolů, což může způsobit již stávajícím podnikům snížení příjmů.

Stávající konkurence v odvětví

Hlavním rizikem stávající konkurence je cenotvorba. Obecně platí, že čím více konkurenční je odvětví, tím hůře si může podnik nastavit cenu, jakou by podnik chtěl. V současné době je velmi důležité, aby podnik měl dobrý image oproti stávající konkurenci. Tento image si podnik může vybudovat např. pomocí kladných recenzí svých stávajících zákazníků.

Síla zákazníků/odběratelů

Zde platí základní pravidlo čím více zákazníků, tím lépe. Zákazníci jsou těmi, kteří kupují výrobky nebo služby, a tím pádem vytváří zisky pro společnost. Rozlišují se zde velcí a malí zákazníci. Malý zákazník bude mít jen velmi malou vyjednávací roli, kdežto velký zákazník si bude moci v rámci možností klást podmínky, například částečně ovlivnit cenu nebo dodací lhůty či splatnosti faktur.

Síla dodavatelů

Stejně jako je tomu u odběratelů i u dodavatelů platí, že pokud se jedná o menšího dodavatele, nemá tento dodavatel nijak výraznou vyjednávací sílu. Naopak pokud se jedná o velkého dodavatele, může si opět diktovat cenu atd.

Hrozba substitutů

Poslední hrozbou jsou substituty neboli výrobky, které dokáží zcela nebo jen částečně nahradit produkt či službu. Pokud je substitut atraktivnější (kvůli nižší ceně, lepším vlastnostem atd.) než náš nabízený produkt či služba, je pro podnik hrozbou (Němec, 2008, s. 11).

1.3. Analýza vnitřního prostředí

Jelikož má každý podnik své silné a slabé stránky, je potřeba, aby si jich podnik byl vědom. Vnitřním prostředím lze nazvat bezprostřední okolí podniku, načež platí, že podnik je základním stavebním kamenem. Při analýze vnitřního prostředí podniku je tedy kladen důraz

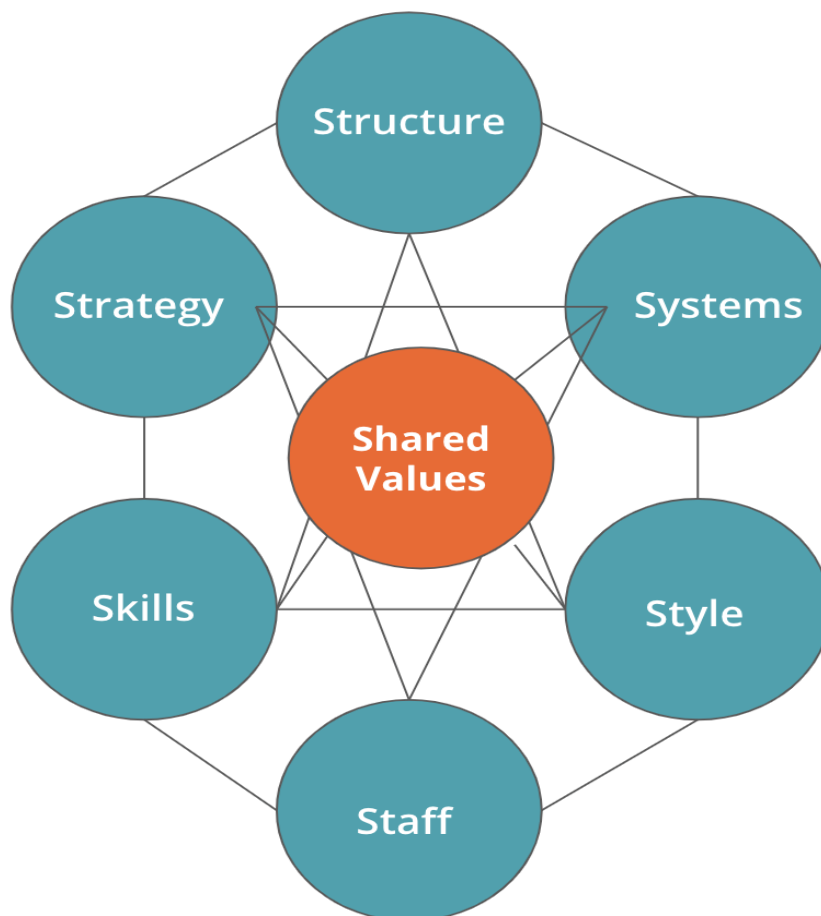
na veškeré prvky, které podnik kontroluje, a jedná se především o analýzu finanční, lidskou nebo třeba materiální. Základním nástrojem pro analýzu vnitřního okolí podniku je analýza 7S.

1.3.1. Analýza 7S

Analýza 7S celým názvem McKinsey model 7S patří mezi nejvyužívanější metody strategické analýzy vnitřního prostředí podniku. Jak už název napovídá, analýza obsahuje 7 základních oblastí. Tyto oblasti jsou:

- strategie
- struktura
- systémy
- styl řízení
- spolupracovníci
- schopnosti
- sdílené hodnoty

Všech sedm oblastí tohoto modelu je vzájemně propojeno, jak je patrné z obrázku č.4.



Obrázek 4 McKinsey 7S
(Zdroj: McKinsey 7S Model, 2022)

Nyní budou popsány jednotlivé oblasti, ale ještě předtím je potřeba rozlišit jednotlivé oblasti na tzv. tvrdé a měkké. Mezi tvrdé oblasti se řadí strategie, struktura a systémy a mezi měkké se řadí styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

Strategie podniku

Strategie podniku je charakteristická orientací a směřováním k předem nastaveným cílům podniku. Obvykle vychází z vize a poslání podniku. A nejčastěji si klade otázky: „Co je naší strategií?“ „Jak chceme dosáhnout stanovených cílů?“ nebo „Jak se vypořádat s konkurencí?“ (Rais, 2007, s. 40)

Struktura podniku

Tato oblast určuje, jakým způsobem je daný podnik organizován, a je velmi důležitá především pro vedení a řízení podniku jako celku. Nejčastěji se jedná o následující organizační struktury (Rais, 2007, s. 43):

- Liniová organizační struktura – jedná se o jedno ze základních uspořádání. Nadřazenost a podřazenost jsou orientovány vertikálně, kdy na úplném vrcholu se nachází vedení podniku. Pod něj spadají jednotliví ředitelé a pod ředitele spadají řadoví zaměstnanci.
- Funkcionální organizační skupina – základním znakem je, že každý pracovník má větší počet nadřízených. Problém zde může nastávat tehdy, když pracovník dostává různé příkazy od různých nadřízených.
- Liniově štábní struktura – jak již název napovídá, jedná se o rozšíření liniové struktury. Rozšíření je o tzv. štáby, které zajišťují podporu řídicích činností pro různé úrovně hierarchie podniku.
- Maticová struktura – tato struktura je chápána jako mezistupeň divizionální a funkcionální organizační struktury. V dnešním světě tato struktura není úplně běžná.
- Divizionální struktura – v podniku jsou jednotlivé divize, které jsou téměř samostatné, mají vlastní finanční, technické, obchodní oddělení.

Systémy

Pod pojmem systémy si člověk nejčastěji představí různé informační systémy atd. Ty sem také patří, nicméně je to pouze část. Obecně se jedná o veškeré každodenní činnosti a postupy, které

zaměstnanci používají k výkonu práce. Hlavní otázka, kterou zde podnik řeší, je: „Které systémy řídí chod organizace?“ (Rais, 2007, s.47)

Styl řízení

Styl řízení je prvním z tzv. měkkých faktorů a rozděluje se na tři základní styly:

- demokratický
- autoritativní
- laissez-faire

Demokratický styl řízení známe z moderní společnosti velmi dobře. Je založen na oboustranné diskuzi, nicméně konečné rozhodnutí je vždy na vedoucím pracovníkovi. Autoritativní styl řízení nepodporuje žádné zapojení se zaměstnanců do chodu podniku. Poslední styl Laissez-faire je založen na velké otevřenosti při přijímání rozhodnutí. V podstatě vedoucí nebo nadřízený pracovník zasahuje do rozhodování skupiny jen minimálně (Rais, 2007, s. 48).

Spolupracovníci

Spolupracovníci jsou jedním z hlavních zdrojů podniku, protože pomáhají zvyšovat výkonnost. Na druhou stranu také platí, že jsou jedním z největších rizik podniku. Každý podnik by proto měl věnovat zvýšenou pozornost motivování, školení a odměňování svých pracovníků a tím si vybudovat kladné vztahy (Rais, 2007, s. 48).

Schopnosti

Jedná se o dovednosti a kompetence jednotlivých pracovníků podniku. Příklady těchto schopností jsou např. rychlá adaptace nově příchozích, ale i stávajících pracovníků, přijímání změn nebo také řízení těchto změn (Rais, 2007, s. 51).

Sdílené hodnoty

Pod pojmem sdílené hodnoty si lze představit základní hodnoty, které podnik vyznává, dále pak obecná a pracovní etika, normy a standardy, kterými se řídí jednotliví zaměstnanci podniku. Většinou jsou zde zařazeny i případné tresty za porušení jednotlivých pravidel (Rais, 2007, s. 51).

1.4. SWOT Analýza

SWOT analýza z anglických Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats je analýzou silných a slabých stránek podniku, dále pak hrozeb a příležitostí. Tato analýza vychází z analýz, které byly popsány v předchozích dvou kapitolách – analýza vnějšího okolí a analýza vnitřního okolí. Tvorba SWOT analýzy je zobrazena v následujícím obrázku č.5



Obrázek 5 SWOT analýza

(Zdroj: Co je to SWOT analýza a proč ji podniky potřebují?, 2022)

1.5. Finanční analýza

V literatuře je pro pojem finanční analýza velké množství různých definic. Veškeré definice však mají jeden společný znak, a tím je rozbor účetních dat. Růčková uvádí, že k hlavním informačním tokům patří především rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash flow. Na rozdíl od ostatních analýz finanční analýza pracuje s veřejně dostupnými daty. Tato data jsou následně podrobena analýze a jsou porovnávána s plány podniku či jeho konkurenty. Cílem finanční analýzy je zhodnocení finančního zdraví podniku (Růčková, 2012, s.77)

Finanční analýza je rozdělena na dvě kategorie. První kategorií je analýza absolutních ukazatelů, kam patří především vertikální a horizontální analýzy, a analýza poměrových

ukazatelů, kam patří ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Jednotlivé ukazatele budou představeny v následujících kapitolách.

1.5.1. Analýza absolutních ukazatelů

V případě absolutních ukazatelů je potřeba se zaměřit na pasiva a aktiva podniku. Tato analýza dokáže poskytnout informace o tom, jak podnik funguje po finanční stránce. Růčková ve své knize Finanční management nazývá analýzu absolutních ukazatelů také jako analýzu stavových ukazatelů. Tato analýza se dělí na dvě základní skupiny, a to:

- Vertikální analýza
- Horizontální analýza

Vertikální analýza

Často bývá nazývána také procentní analýzou a je založena na rozboru struktury určité hodnoty vzhledem k předem určené veličině (Kotulič 2007 s. 82) Tento procentuální podíl lze vypočítat podle následujícího vzorce (Knápková, 2010, s. 66):

$$\text{procentuální podíl položky} = \frac{\text{hodnota položky}}{\text{suma hodnot položek}} * 100$$

Analýza se provádí každoročně zvlášť, a jelikož se při tvorbě ve výkazech pohybujeme odshora dolů, je nazývána vertikální analýza. Vertikální analýza zároveň není ovlivněna inflací, proto je snadné porovnání s předešlými roky. Pomocí vertikální analýzy se nejčastěji analyzují tyto položky:

- majetek
- celkové výnosy
- celkový kapitál
- výsledek hospodaření

Horizontální analýza

Oproti vertikální analýze řeší analýza horizontální jednotlivé řádky v účetních výkazech. Pomocí této analýzy je tak možné určit, jak se v průběhu sledovaného období měnila celková hodnota aktiv či pasiv (Sedláček, 2001, s. 15).

Výpočet je možný provést dvěma způsoby, a to pomocí rozdílu nebo indexu. Častějším a obvyklejším způsobem je výpočet pomocí rozdílu, který bude využit i v této práci. Tento způsob se také nazývá jako absolutní vyjádření.

1.5.2. Analýza poměrových ukazatelů

Tato analýza je jednou z nejpoužívanějších a také nejrozšířenějších pro výpočty v rámci finanční analýzy. Nejpoužívanější je především díky její malé časové náročnosti a také lehké dostupnosti potřebných dat. Nejčastější rozdělení této analýzy je na tyto ukazatele:

- rentabilita
- likvidita
- aktivita
- zadluženost

Ukazatele rentability

Rentabilita neboli ziskovost podniku je schopnost zhodnocovat vložený kapitál. Obecně se rentability počítají jako poměr zisku vůči vloženému kapitálu. Mezi základní rentability patří:

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)
- Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA)
- Rentabilita tržeb (ROS)

ROE je nejdůležitějším ukazatelem pro investory či akcionáře, protože pomocí tohoto ukazatele mohou posoudit, jestli míra jejich vloženého kapitálu odpovídá riziku a také jestli roste nebo klesá. Pokud je například ROE nižší než úroky, které mohou vlastníci dostat při investování do jiných projektů, je pro investory výhodnější hledat jiné možnosti investování (Sedláček 2001, s.63). ROE se počítá pomocí následujícího vzorce:

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

ROA je Sedláčkem popsána jako poměr mezi ziskem před zdaněním (EBIT) a celkovými aktivy v podniku. Nezáleží zde na tom, jestli jsou aktiva krátkodobá či dlouhodobá. ROA se vypočítá pomocí vzorce:

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

Posledním ukazatelem je ROS, protože hlavním cílem podniku je zisk (Synek, 2011 s. 354), je potřeba pečlivě sledovat vývoj tržeb. ROS představuje poměr mezi ziskem a tržbami. ROS představuje tzv. ziskovou marži podniku (Kotulič, 2007, s.67). ROS lze vypočítat pomocí následujícího vzorce:

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{celkové tržby}}$$

Ve většině vzorců lze zaměnit EAT za EBIT a obráceně. Ve své diplomové práci však použiji vzorce, jak jsou uvedené výše, protože se jedná o vzorce, které používá Ministerstvo průmyslu a obchodu ve svých finančních analýzách, které zveřejňuje na webu mpo.cz.

Ukazatele likvidity

Likvidita představuje schopnost podniku dostát svým závazkům neboli schopnost podniku přeměnit svůj majetek na likvidnější formu, nejčastěji hotovost. Nejčastěji uváděné ukazatele likvidity jsou:

- běžná likvidita
- pohotová likvidita
- okamžitá likvidita

Běžná likvidita, jinak nazývaná likvidita třetího stupně, označuje, kolikrát jsou oběžná aktiva podniku schopna pokrýt krátkodobé závazky podniku (Růčková, 2012, s. 116). Nejčastěji by se běžná likvidita měla pohybovat mezi 1,5 a 2,5. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je podnik schopnější dostát svým závazkům. Běžná likvidita se vypočítá pomocí vzorce:

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

Pohotová likvidita neboli likvidita druhého stupně nezahrnuje mezi oběžná aktiva zásoby. Vyrovnanost v podniku nastává tehdy, když je podnik schopen splnit veškeré závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Ideální hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,0 až 1,5 (Růčková, 2012, s.117). Vypočítá se pomocí vzorce:

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

Posledním ukazatelem je okamžitá likvidita jinak řečeno likvidita prvního stupně, a představuje nejužší vymezení likvidity. K výpočtu jsou použity peněžní prostředky, jakožto nejlikvidnější aktivum v podniku. Ideální hodnota by se měla pohybovat mezi 0,6 až 1,1, nicméně toto rozmezí uvádí různí autoři jinak. Například Růčková uvádí 0,2 až 0,5 (Růčková, 2012, s. 117). Okamžitá likvidita se vypočítá pomocí vzorce:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorce zvolené v této podkapitole opět korespondují se vzorci, které používá ministerstvo průmyslu a obchodu na svých webových stránkách a ve svých finančních analýzách.

Ukazatele aktivity

Hlavním úkolem ukazatelů aktivity je zjistit, jak podnik hospodaří se svými aktivy. Pomocí ukazatelů aktivity se mohou měřit jak krátkodobá aktiva, tak i dlouhodobá. Mezi základní ukazatele aktivity patří:

- doba obratu pohledávek
- doba obratu závazků
- obrat celkových aktiv
- obrat zásob

Doba obratu pohledávek se vypočítá pomocí vzorce:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby}}$$

Podobným způsobem se vypočítá také doba obratu závazků:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{denní tržby}}$$

Dva důležitější ukazatele aktivity jsou celkový obrat aktiv a obrat zásob. První zmiňovaný se vypočítá jako podíl tržeb a celkových aktiv podniku. Tento ukazatel udává, kolikrát se v podniku otočí veškerá aktiva. Vypočítá se pomocí vzorce:

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

Pomocí druhého ukazatele se zjišťuje, kolikrát se jednotka zásob prodá a znovu naskladní za rok. Pokud by podnik držel přebytečné množství zásob, mohlo by to vést k dodatečným nákladům. Ukazatel obratu zásob se vypočítá pomocí vzorce:

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

Ukazatele zadluženosti

Posledními ukazateli jsou ukazatele zadluženosti podniku. Tyto ukazatele uvádí přehled mezi vlastními a cizími zdroji podniku. Skutečnost, že je podnik zadlužený, nemusí vždy značit problém. Nicméně platí, že čím větší zadluženost, tím větší riziko podnikání. V rámci rozhodování o poměru vlastního a cizího kapitálu lze využít tzv. zlaté pravidlo vertikální kapitálové struktury. Toto pravidlo zní tak, že poměr mezi cizím a vlastním kapitálem by měl být 1:1 (Kotulič 2007 s. 82).

Mezi základní ukazatele zadluženosti patří:

- celková zadluženost
- kvóta vlastního kapitálu
- úrokové krytí
- dlouhodobá zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti je vypočítán jako poměr cizích zdrojů a celkových aktiv. Věřitelé většinou preferují nízkou hodnotu tohoto ukazatele, protože čím nižší je hodnota, tím nižší je riziko ztráty v případě krachu podniku. Nicméně vlastníci podniku se velmi často snaží o využití efektu finanční páky, a tím zvyšují zadluženost. Výpočet je dán vzorcem (Sedláček, 2001, s. 70):

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Dalším ukazatelem je kvóta vlastního kapitálu. Tento ukazatel slouží jako doplněk k celkové zadluženosti a platí, že součet těchto dvou ukazatelů musí dát 100 %. Vzorec pro tento ukazatel je (Sedláček, 2001, 70):

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Třetím ukazatelem zadluženosti je úrokové krytí a je vypočítáno jako EBIT dělen úroky. Tento ukazatel říká, kolik procent zisku tvoří úroky. Pokud je ukazatel roven 1, znamená to, že veškeré zisky podniku jdou na pokrytí úroků. Výpočet je dán vzorcem (Sedláček, 2001, s. 71):

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

Posledním ukazatelem je dlouhodobá zadluženost. Pomocí tohoto ukazatele lze v podniku najít vhodný poměr mezi dlouhodobými a krátkodobými zdroji krytí. Lze vypočítat pomocí vzorce (Sedláček, 2001, s. 71):

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

1.6. Balanced Scorecard

V této kapitole bude popsána metoda Balanced Scorecard po stránce teoretické. Jelikož se jedná o hlavní téma mé diplomové práce, bude tato kapitola rozebrána o něco podrobněji než předchozí kapitoly.

Již koncem dvacátého století přišli ekonomové a vědci zabývající se touto oblastí se zjištěním, že hodnotit podnik a jeho výkonnost pouze na základě finančních ukazatelů není dostačující. Tradiční metody a přístupy k hodnocení výkonnosti podniku, které jsou založené na finančním rámci, jako například ukazatele rentabilit (ROE, ROA, ROS a ROI), fungují u většiny podniků pouze v době, kdy většina zisků a ztrát podniku zvládly postihnout finanční ukazatele. Tyto ukazatele však v dnešní době nestačí. Důvod je ten, že tyto ukazatele naráží na omezení v ocenění některých investic do vztahů (ať už se zákazník nebo se zaměstnanci) či technologií (Kaplan, 2005, s 32). Z toho důvodu se začaly do hodnocení výkonnosti podniků zahrnovat i nefinanční ukazatele. Jedním z nejznámějších komplexních systémů, které hodnotí výkonnost podniku, je Balanced Scorecard (Kaplan, 2005, s. 33).

Dalšími metodami jsou například Model Excellence neboli EFQM či metoda Six Sigma. Dříve se také používal Du Pontův rozklad rentability (Solař, 2006, s. 34) Právě Du Pontův rozklad bývá v současné době nahrazen souborem ukazatelů finanční analýzy. Zároveň platí, že se v dnešní době nezkoumají vzájemné vztahy mezi jednotlivými ukazateli finanční analýzy.

Předtím, než bude do detailu popsán Balanced Scorecard, bude proveden rychlý popis, v čem spočívá EFQM. Tento model byl vynalezen v roce 1991 – tudíž se jedná také o starší

model – Evropskou nadací pro management. Jedná se o model založený na obecných datech a obecném charakteru. Lze ho tedy využít pro široký okruh podniků a velkou výhodou tohoto modelu je i srovnání s konkurencí.

Na rozdíl od Modelu Excellence model Balanced Scorecard srovnání neumožňuje, nicméně BSC lépe odráží schopnost podniku uskutečňovat své vytyčené cíle. Toto je možné především proto, protože je model BSC vytvořen a individualizován na míru každému podniku (Solař, 2006, s. 35)

Balanced Scorecard byl zformován ve 20. století Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem ve Spojených státech amerických. Je to systém vyvážených ukazatelů, který však hodnotí výkonnost podniku na základě schopnosti podniku plnit své vize a také strategické cíle podniku. Tento model byl součástí výzkumu již zmíněných profesorů. Výsledky výzkumu byly tak dobré, že se model začal využívat i v dalších zemích světa (Kaplan, 2005, s. 33). V České republice se začal používat na přelomu tisíciletí.

Richard ho ve svém článku definuje jako rámec spojující dohromady několik opatření zaměřených na finanční výkonnost, vnitřní obchodní procesy, zákaznickou perspektivu a učení (Richard, 2009).

Cílem BSC není pouze hodnotit výkonnost podniku, ale také ukázat vztahy mezi základními ukazateli a jejich jednotlivými prvky. Tato skutečnost umožňuje uživatelům pochopit, jak podnik funguje a zároveň jak zlepšit jeho výkonnost v budoucnu (Kaplan, 2005, s. 33).

BSC model je komplexní systém, který se neskládá pouze z několika ukazatelů jako například finanční analýza (ukazatele rentabilit, likvidit, aktivit...atd.). Všechny ukazatele v modelu BSC jsou navzájem provázány tzv. kauzálními vztahy příčiny a důsledku. Tyto důsledky vedou k naplnění vizí podniku a také k naplnění zvolených strategií. Jelikož mezi ukazateli v BSC modelu platí kauzální vztah, je možné mezi jednotlivými ukazateli sledovat hierarchické uspořádání. Tyto kauzální vztahy mají za důsledek skutečnost, že pokud je ovlivněn jeden z ukazatelů, tato změna/zásah se projeví i na ostatních ukazatelích v BSC modelu či dokonce u ukazatele vrcholového. Vrcholový ukazatel představuje v BSC modelu vizi a strategický cíl podniku. Hodnocením tohoto vrcholového ukazatele lze hodnotit také samotnou výkonnost podniku za sledované období. I přes to, že by k vyhodnocení výkonnosti podniku stačilo hodnocení vrcholového ukazatele, při aplikaci BSC modelu jde hlavně

a především o zlepšení výkonnosti a zefektivnění činností podniku a jeho vztahu k okolí. Tuto skutečnost by hodnocení pouze vrcholového ukazatele neumožňovalo (Solař, 2006, s. 40).

Jedním ze základních principů modelu BSC je vyváženost jednotlivých ukazatelů. Model by měl být navržen tak, aby jednotlivé ukazatele chápaly podnik jako vyvážený celek. Měly by zde být uvedené jak krátkodobé, tak i dlouhodobé cíle podniku stejně jako finanční a nefinanční ukazatele. Rovněž by měly být rovnoměrně zastoupeny ukazatele minulého vývoje (tzv. zpožděné ukazatele) a ukazatele hybných sil (tzv. předstižné indikátory). V dnešní době se většina podniků zaměřuje na hodnocení ukazatelů minulého vývoje, jako jsou například výsledky finanční analýzy (ukazatele rentabilit, likvidit, zadlužeností atd.) nebo se zaměřují na hodnocení hospodaření podniku atd. Pro budoucí cíle a růst podniku je však velmi důležité sledovat i ukazatele hybných sil, které podniku dokážou napovědět, jestli se stanovené cíle budou ubírat správným a předem definovaným směrem. Poslední ukazatele, které v této kapitole ještě nebyly zmíněny, jsou vnější a vnitřní ukazatele, pro ty platí stejné pravidlo jako pro všechny ostatní, a to, že by měly být také rovnoměrně zastoupené (Solař, 2006, s. 40).

Model BSC si klade za cíl převést poslání, vize a cíle podniku do jednotného systému měřítek a plánů, na nichž je možné zhodnotit, zda jich podnik dosahuje či nedosahuje (Solař, 2006, s. 40).

V literatuře je stále zmiňována vize, poslání, hodnoty a strategie, proto zde budou vysvětleny tyto termíny. První bude poslání, které se dá přirovnat k tzv. „věčnému majáku“, jež udává směr daného podniku. Přibližuje podnik k cíli, kterého chce dosáhnout, nicméně ke splnění poslání podniku nemusí nikdy dojít. Jako příklad poslání bych uvedl společnost Nike a její poslání: „Vnášet inspiraci a inovace do života každého sportovce na světě“. Nike ještě dodává, že sportovcem v jejich očích je úplně každý, kdo má tělo.

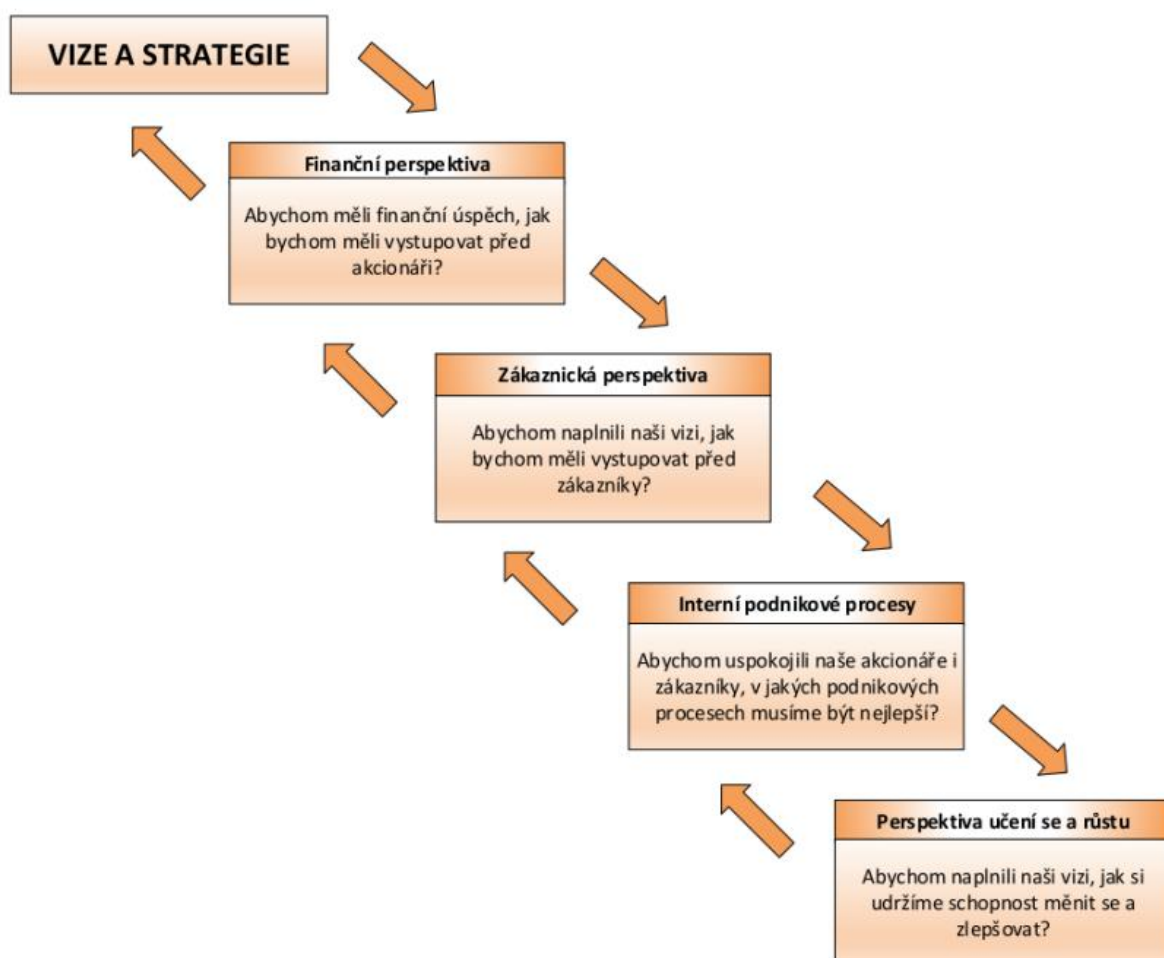
Druhým vysvětleným termínem budou hodnoty. Hodnoty jsou v podstatě všechno, v co společnost (zde myšleno lidé na světě atd.) věří. Hodnotami může být například vzájemná pomoc, sdílení know-how nebo informací v rámci podniku nebo společnosti či snaha o neustálé zlepšování schopností a know-how (Parmenter, 2008).

Třetím vysvětleným termínem bude vize. Vize jsou veškeré cíle, kterých by podnik rád dosáhl v předem určeném čase. Za vizi podniku lze považovat například dlouhodobý plán podniku. Vize podniku musí být v první řadě reálná, ale zároveň by měla být srozumitelná a jasná tak, aby mohla dát základ dalšímu plánování a také hodnocení (Parmenter, 2008).

Posledním termínem, který zde bude vysvětlen, je strategie. Strategií se rozumí veškeré akce a kroky, které podnik musí sledovat, aby dosáhl svých cílů a popřípadě i svého poslání.

Norton s Kaplanem stanovili 4 základní perspektivy, které mohou být univerzálně použity na většinu společností a podniků:

- finanční perspektiva
- perspektiva interních procesů
- perspektiva zákazníků a trhů
- perspektiva učení se a růstu



Obrázek 6 Perspektivy Balanced Scorecard

(Zdroj: Kaplan, 2005, s. 40)

Autoři také poukazují na fakt, že perspektivy použité v BSC modelu musí být v souladu s vizí podniku i jeho strategií. Aby byl splněn tento předpoklad, je použití čtyř perspektiv pro některé podniky nedostačující nebo nevhodné. Většina podniků v praxi využívá 3-7 perspektiv, které jsou zvoleny individuálně pro každý podnik (Solař, 2006, s. 34).

V odborné literatuře se názory na základní perspektivy v BSC modelu liší např. David Parmenter ve své knize Klíčové ukazatele výkonnosti uvádí, že existuje 6 základních perspektiv. Ve své knize rozvádí poslední perspektivu učení se a růstu na tři samostatné perspektivy a to následovně (Parmenter, 2008):

- spokojenost zaměstnanců
- životní prostředí a společenství
- učení se a růst

V následujících kapitolách budou rozebrány jednotlivé perspektivy dopodrobna. Práce se zaměří na 4 základní perspektivy, jak to uvádí původní autoři Kaplan a Norton.

1.6.1. Finanční perspektiva

V rámci finanční perspektivy by měl na prvním místě být vždy hlavní cíl podniku, který bývá v literatuře specifikován jako maximalizace zisku (Luňáček, 2015). Z pohledu majitelů společnosti bývá jako hlavní cíl uváděno zvyšování vloženého kapitálu. Tento cíl je velmi často využíván například v ukazateli ekonomické přidané hodnoty a dále u většiny rentabilit (ROE, ROA, ROCE) (Kaplan, 2005, s. 48). Ne všechny podniky jsou však výdělečného charakteru, existuje celá řada neziskových organizací, které si jako hlavní cíl kladou plnit účel, kvůli kterému vznikly. Finanční perspektiva se zaměřuje na finanční ukazatele výkonnosti podniku. Tyto ukazatele by měly plnit dvě základní funkce. První funkcí je definování výkonu, kterého chce podnik dosáhnout a co je důležitější, kterého je podnik reálně schopný dosáhnout. Druhá funkce je tzv. funkce konečných cílů. Tato funkce slouží k stanovení dílčích cílů a strategií. Tyto funkce jsou stanoveny opět na základě kauzálního vztahu příčiny a důsledku a zároveň to jsou takové dílčí cíle, které pomohou k naplnění cíle hlavního (Solař, 2006, s. 35).

V průběhu byl několikrát zmiňován tzv. vrcholový cíl ve vztahu s finančními cíli podniku. Je to z toho důvodu, že jsou cíle jednotlivých perspektiv provázány s hlavním cílem. I ve finanční oblasti platí, že naplnění cílů na nižší úrovni může vést k naplnění cíle na úrovni vyšší. Například zavedení lepšího, modernějšího systému může vést ke zlepšení vztahů se zákazníky. Toto zlepšení může vést například k urychlení dodacích lhůt u produktů nebo služeb. Opět je zde naráženo na propojenost, kdy urychlení dodacích lhůt může mít pozitivní dopad i na finanční výkonnost podniku, a právě z toho důvodu není možné se zaměřovat pouze na finanční ukazatele, nýbrž je důležité zaměřit se na podnik jako celek (Kaplan, 2005, s. 48).

Dalším rozdílem mezi BSC a finanční analýzou jsou již zmiňované zpožděné ukazatele a hybné síly, které ovlivňují budoucí výkonnost podniku. Hlavním cílem těchto hybných sil je předvídání budoucího vývoje v podniku a zároveň by měly fungovat jako tzv. systém včasného varování. Velmi důležité je porovnání plánovaných a skutečných hodnot jednotlivých ukazatelů hybných sil. Pomocí tohoto srovnání je možné určit, jestli se podnik ubírá správným směrem a pokud ne, je třeba reagovat na danou situaci (Kaplan, 2005, s. 48). Autoři se však shodují, že není chybou vytvoření finanční analýzy, avšak je zapotřebí ji dosadit do celopodnikového kontextu.

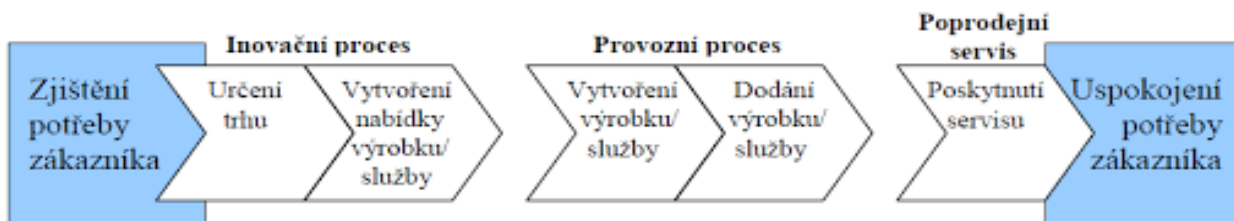
V literatuře se stále objevuje pojem hybné síly, zde u finanční perspektivy, a proto bude uvedeno, jaké ukazatele sem patří (Solař, 2006, s. 41):

- růst výnosů
- zvyšování produktivity
- snižování rizik
- snižování nákladů
- zvyšování využití aktiv

Zlepšení těchto ukazatelů může vést ke zlepšení výsledků podniku. V této kapitole se stále objevují kauzální vztahy v pozitivním světle (dosažení cíle ovlivní dosažení cíle hlavního), nicméně tento efekt funguje i opačně, kdy zhoršení určitého ukazatele negativně ovlivní dosažení cílů.

1.6.2. Perspektiva interních procesů

Tato perspektiva má rozhodující hodnotu především pro plnění požadavků z finanční a obchodní strategie. Interní procesy poskytují významné výhody, které pomohou upoutat zákazníky a také uskutečnit finanční očekávání shareholderů. Cíle nastavené v této perspektivě by měly směřovat k hlavnímu cíli společnosti. Přístup modelu BSC tkví nejen v zachování stávajících procesů, ale také v odhalování nových. Model BSC navrhuje, aby manažeři podniku postupovali následovně. V první řadě je třeba začít inovačním procesem, po inovačním procesu následuje proces provozní a posledním procesem je proces poprodejní (Kaplan, 2005, s. 85).

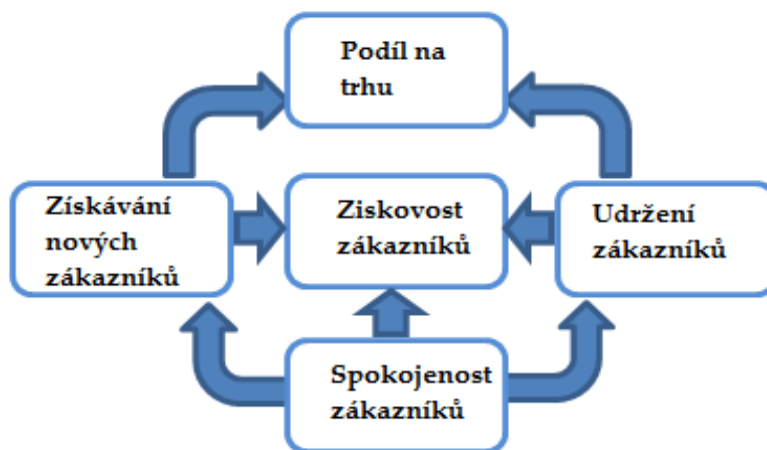


Obrázek 7 Obecný model hodnotového řetězce
(Zdroj: Kaplan, 2005, s. 88)

1.6.3. Zákaznická perspektiva

Stejně jako finanční perspektiva je i zákaznická perspektiva velmi důležitá, protože příjmy od odběratelů produkují hlavní zdroj pro samotné fungování podniku. Snaha podniku o vyhovění požadavkům svých zákazníků je hlavním faktorem rozvoje podniku (Bartoš, 2013).

Ukazatele zákaznické podpory lze rozdělit na dvě možnosti, a to podobně jako u finančních ukazatelů, na ukazatele hybných sil a ukazatele výsledkové. Jako hlavní výsledkový ukazatel je v literatuře uváděna spokojenost zákazníka. Spokojenost je hlavním ukazatelem, který používá většina podniků (Bartoš, 2013). U spokojenosti je velmi důležité mít zpětnou vazbu a je potřeba odhalit potřeby zákazníků, aby bylo možné naplnit tyto požadavky. Další důležité ukazatele jsou tržní podíl, zákaznická věrnost, získávání nových zákazníků a v neposlední řadě také rentabilita jednotlivých zákazníků. Stejně jako v předchozí podkapitole i zde existují kauzální vztahy. Tyto vztahy jsou zobrazeny na obrázku č.8.



Obrázek 8 Základní ukazatele ve vztahu k zákazníkům
(Zdroj: Kaplan, 2005, s. 61)

Většina podniků by se měla v první řadě zaměřit na udržení stávajících zákazníků, spíše než na získávání nových. Výzkumy ukazují, že je téměř pětkrát dražší získat nové zákazníky, než udržet si ty stávající (Purtzová, 2022). Také lze říct, že stávající zákazníci jsou již částečně

věrní, naopak nové zákazníky je nejdříve nutné si získat. Základní podmínkou k udržení zákazníků je spokojenost (viz. obrázek č.7), a to spokojenost se službami i spokojenost s nabízenými produkty, ale také s vystupováním podniku a jejich vizí či posláním. Základní hodnoty pro zákazníka jsou:

- vlastnosti a kvalita výrobků nebo služeb
- vztahy se zákazníky
- image, vize a poslání podniku

Každý zákazník chápe hodnotu výrobku nebo služby jinak a také má subjektivní preference. Nicméně zákazníky lze rozdělit do dvou skupin. Do první skupiny patří zákazníci, kteří si přejí danou službu či produkt mít v základním provedení. Druhou skupinou jsou zákazníci, kteří chtějí mít službu nebo produkt na míru. Každý podnik bude mít vlastní efektivní mix vlastností svého produktu nebo služby (Solař, 2006, s. 43).

Dalším důležitým ukazatelem ve vztahu k zákazníkům je kvalifikovanost, schopnosti a motivace zaměstnanců. Zlepšení těchto vlastností se věnuje kapitola č. 2.6.4. Image značky je souborem asociací, které si zákazníci nebo veřejnost vybaví při vizuálním kontaktu s daným podnikem/danou značkou. Image značky je velmi důležitá, protože když má podnik dobrou image, může si dovolit zvýšit cenu oproti svým konkurentům (Bartoš, 2013). Jako příklad by se dal uvést Apple nebo již zmiňovaný Nike. Oba tyto podniky si mohou dovolit navýšení cen a zákazníci budou jejich produkty stále kupovat.

1.6.4. Perspektiva učení a růstu

Tato perspektiva se také někdy nazývá potenciály podniku a jejím úkolem je příprava potřebného potenciálu pro splnění vytyčených cílů ve všech ostatních perspektivách. Jak je tomu u BSC modelu, tradiční cíle této perspektivy jsou provázány se všemi cíli v ostatních perspektivách i s cílem hlavním. K dosažení cílů dochází pomocí zaměstnanců, jejich znalostí, inovací a technologií (Horváth, 2004). V dnešní rychle se měnící době jsou nápady na zlepšení od zaměstnanců velmi důležité pro konkurenceschopnost podniku. Stejně jako nápady jsou důležité i znalosti, zkušenosti a know-how. Tyto vlastnosti mohou podniky svým zaměstnancům nabídnout například v podobě školení nebo workshopů. Tyto možnosti, společně s úměrným platovým ohodnocením, by měly podniku zajistit kvalitní a spokojený personál. Model BSC také klade důraz na investice do budoucna. Mezi tři základní oblasti perspektivy učení a růstu patří tyto tři:

- schopnosti zaměstnanců
- schopnosti informačních systémů
- motivace a delegování pravomocí

1.6.5. Tvorba a implementace Modelu BSC

Tvorbu Balanced Scorecard by měl každý podnik považovat ze nastavení nového systému manažerského řízení, a nejen jako další skupinu měřítek. Pokud by podnik bral BSC Model pouze jako skupinu měřítek, byl by už od začátku předurčen k neúspěchu. Proto je velmi důležité určit rozdíl mezi měřícím systémem a manažerským systémem. V literatuře je uváděno, že měřicí systémy jsou pouze nástroji manažerských systémů a podávají tak informace společně se zpětnou vazbou o využití strategického manažerského systému (Kaplan, 2005, s. 231).

Tvorba BSC systému se obvykle člení na dvě fáze, a to 1. fáze budování základního BSC a 2. fáze využití základního BSC k tvorbě nového strategického systému řízení.

První fáze je důležitá tím, že probíhá formace projektových týmů a celý podnik se proškoluje o jednotlivých metodách a zákonitostech BSC Modelu. Dle odborné literatury tato fáze trvá v rozmezí 4 až 6 měsíců. Velký problém nastává v druhé fázi, kterou některé podniky bohužel vynechávají, načež se připravují o velkou část potenciálních pozitivních dopadů BSC Modelu. Ve druhé fázi se totiž zlepšují ukazatele systému, aby odpovídaly cílům, hodnotám, vizi a strategii podniku. Trvání druhé fáze uvádí Kaplan s Nortonem na 2 roky (Solař, 2006, s. 39).

V rámci implementace existuje několik přístupů. Někteří autoři uvádí, že implementace má pět kroků, jiní autoři uvádí, že osm, a někteří autoři zmiňují dokonce deset kroků při implementaci BSC. Všichni autoři však popisují stejný proces, rozdílné jsou pouze názvy nebo ji autoři člení na jiné skupiny. Kaplan s Nortonem uvádí následující kroky při implementaci:

- zhodnocení připravenosti podniku
- tvorba organizačního, personálního a informačního zabezpečení projektu
- analýza a doplnění primárních strategických dokumentů
- vytvoření hlavních strategických cílů, které musí být vytvořeny podle pravidla SMART
- stanovení cílových hodnot ukazatelů a návrh souboru strategických operací
- implementace BSC na všechny organizační jednotky a stupně řízení v podniku

- zabezpečení integrace BSC modelu do systému řízení

V těchto sedmi krocích platí, že prvních šest kroků prakticky představuje první fázi tvorby a zároveň implementace a krok sedmý představuje druhou fázi. Sice se jedná pouze o jeden krok, nicméně je to velmi složitý a časově náročný krok (Kaplan, 2005, s. 213).

Jelikož těchto sedm kroků je velmi důležitých v implementaci BSC modelu, bude v této části každý z kroků popsán a vysvětlen.

Zhodnocení připravenosti podniku

Tato fáze BSC modelu je extrémně důležitá, protože každý podnik by měl zhodnotit, zda je vůbec připravený na implementaci BSC systému. Pokud podnik není připraven na implementaci, je potřeba zahájit kroky vedoucí k připravenosti podniku.

Tato první fáze bývá velmi často pouze analytická, kdy probíhá zhodnocení schopností a potenciálu podniku. Provedené analýzy by měly především zjistit, jaké přínosy z implementace BSC pro podnik vzniknou, dále by měla proběhnout kontrola připravenosti strategického řízení a zároveň kontrola informačních systémů podniku. Velmi důležitá je také koordinace BSC s již probíhajícími změnami v podniku. Jedním z nejdůležitějších úkonů je definování rozsahu projektu a s tím spojená definice rizik a také kalkulace nákladů. V neposlední řadě by se nemělo zapomínat ani na stanovení časového plánu. S časovým plánem souvisí také tvorba rozhodnutí, jestli projekt bude implementován celopodnikově nebo bude vyzkoušen na jedné jednotce podniku.

Výsledkem fáze zhodnocení připravenosti podniku by mělo být rozhodnutí top managementu, zdali zahájí nebo nezahájí realizaci BSC projektu. Druhým výsledkem by mělo být vytvoření časového harmonogramu a nákladů (Solař, 2006, s. 43).

Kaplan s Nortonem ve své knize *Balanced Scorecard* uvádí, že by se měla v této fázi řešit také strategie podniku. Právě strategie je v BSC velmi podstatná, a proto by měla být představena všem členům top managementu a vedení podniku a tyto dvě důležité skupiny by se měli shodnout na konkrétní firemní strategii. Poté, co panuje shoda mezi vedením a top managementem, je třeba tuto strategii podniku představit také řadovým zaměstnancům, kteří budou zapojeni do BSC modelu jako způsob dosažení vytyčených strategických cílů (Kaplan, 2005, s. 236).

Tvorba organizačního, personálního a informačního zabezpečení projektu

Hlavním úkolem této fáze je jmenování vedoucího projektu a tvorba projektového týmu. Zároveň v této fázi probíhá proškolení projektového týmu o samotné BSC a také o jeho tvorbě. Toto školení se dělá z toho důvodu, aby všichni členové projektového týmu dokázali vytvořit plán realizace projektu a byli seznámeni se všemi jeho částmi. V této fázi by se měly vzít v potaz i kritické faktory úspěchu a klíčové ukazatele výkonnosti. Nejen projektový tým, ale také ostatní zaměstnanci by měli být seznámeni se zavedením a následným fungováním systému BSC (Solař, 2006, s. 45).

Analýza a doplnění primárních strategických dokumentů

V první řadě je třeba vysvětlit pojem primární strategické dokumenty. Jedná se o dokumenty, které byly získány v rámci strategické analýzy, jedná se tedy o její výstupy. Strategická analýza je popsána v kapitole 2.1.

Vytvoření hlavních strategických cílů, které musí být vytvořeny pomocí pravidla SMART

V této podkapitole je potřeba nejdříve uvést hlavní činnosti, které pomohou podnikové strategii. Tyto kroky jsou:

- vytvoření hlavních strategických cílů pro BSC Model
- vytvoření náčrtu kauzálních vztahů (příčina a důsledek) mezi zvolenými cíli
- tvorba návrhu optimálních ukazatelů tak, aby napomohly k měření cílů

Hlavní klíčové cíle se vytváří pomocí rozložení vrcholového ukazatele na jednotlivé dílčí ukazatele, které se přiřazují k jednotlivým perspektivám. I zde musí platit kauzální vztahy. Tyto vztahy jsou zobrazovány ve formě strategických map jednotlivých cílů. Opět zde platí, že pokud se změní jeden ukazatel, bude to mít vliv na ukazatel druhý.

Stanovení cílových hodnot ukazatelů a návrh souboru strategických operací

V předchozím kroku byly stanoveny jednotlivé cíle, nicméně pro hodnocení výkonnosti podniku je potřeba stanovit ke každému z cílů i hodnoty pro období, které je nejbližší k implementaci BSC Modelu. Základním předpokladem je, že stanovená hodnota musí být reálně dosažitelná, nicméně smyslem BSC Modelu je zlepšovat podnik, a tudíž by tato stanovená hodnota měla být náročná na dosažení, aby podnik nepřestal v usilovné práci

zlepšování se. Tyto stanovené hodnoty mohou být vytvořeny odhadem na základě výsledků z minulých období především z hodnocení zákazníků a zaměstnanců (Horváth, 2004).

Implementace BSC na všechny organizační jednotky a stupně řízení v podniku

Tato fáze bývá také nazývána fází vypuštění, v tomto případě se většinou jedná o vypuštění pilotního projektu, který se „testuje“ na jedné organizační jednotce, a na základě výsledků a zpětné vazby se poté podnik rozhoduje, jestli BSC Model bude implementovat i na zbylé jednotky v podniku, nebo ne. Pokud se podnik rozhodne, že ano, aplikuje kroky, které byly popsány, na zbylé organizační jednotky (Horváth, 2004).

Součástí tohoto kroku je také kontrola, že Model BSC, který byl vypuštěn do dílčích organizačních jednotek, se shoduje s Modelem BSC, který bude aplikován na podnik jako celek. Zkráceně by se dalo říct, že se kontroluje, jestli plnění Modelu BSC jednotlivými organizačními jednotkami vede k plnění Modelu BSC na úrovni celého podniku (Solař, 2006, s. 46).

Zabezpečení integrace BSC modelu do systému řízení

Na Model BSC by mělo být pohlíženo jako na způsob strategického řízení, který podniku poskytuje zpětnou vazbu, kterou by podnik měl využít ke zlepšení sebe sama. Aby Model BSC byl úspěšně implementován, je potřeba zajistit kvalitní strategický controlling. Controlling je zde chápán jako koncept, který má za úkol napomáhat vedení a také odpovědným osobám k usměrňování chodu podniku. Controlling by měl sledovat realizaci jednotlivých strategických operací Modelu BSC a také integraci Modelu BSC do strategického a operativního řízení podniku. V neposlední řadě by se mělo dbát na kvalitní reporting a řízení zdrojů (Solař, 2006, s. 45).

Obrovský problém by nastal, pokud by podniky tuto fázi přeskočily, tím by se připravily o dlouhodobý efekt Modelu BSC, který je velmi prospěšný pro každý podnik. Jak již bylo zmíněno, tento dlouhodobý efekt se promítá především do kontinuálního dlouhodobého zlepšování sebe sama (Horváth, 2004).

1.7. Strategie

V celé kapitole 2.6 bylo zmiňováno slovo strategie, proto je velmi důležité vysvětlit, co slovo strategie, potažmo podniková strategie, znamená. Podniková strategie nemusí být písemně nikde zaznamenána, může se jednat pouze o vizi nebo směr, kterým majitelé, popřípadě

stakeholderi chtějí, aby se podnik ubíral. Některé podniky uvádějí svoji strategii ve svých výročních zprávách, popřípadě jiných interních dokumentech. Proto platí také pravidlo, že podniková strategie nemusí být vždy veřejně dostupná (Rais, 2007, s. 40).

V tomto ohledu je koncept BSC velmi vhodným nástrojem pro podnik, protože při tvorbě BSC je podnik nucen zkontrolovat a popřípadě upravit nebo doplnit strategii podniku. Zpětná vazba, která již byla zmíněna jako součást celého konceptu, napomáhá podniku s hodnocením a také s plněním stanovené strategie a také napomáhá kontinuálnímu zlepšení. Zpětná vazba by měla být v rámci strategie systematicky zabudovaná do základů celého podniku a Modelu BSC (kaplan, 2005, s. 165).

V rámci strategie se rozlišuje několik typů. Základní rozlišení je podle jejího hierarchického seřazení následující:

- Corporate strategy – definuje podnikové cíle, vizi a směřování podniku.
- Business strategy – obchodní strategie, která je souborem plánů a kroků, které vedou k dosažení cílů v prodeji.
- Funkční strategie – strategie pro jednotlivé oblasti v podniku např. finanční strategie, strategie lidských zdrojů, informační strategie, marketingová strategie (Rais, 2007, s.41).



Obrázek 9 Hierarchie podnikových strategií

(Zdroj: Kečkovský, 2006, s.26)

Jedním z dalších důležitých faktorů, které ovlivňují úspěch realizace, jsou změny. Veškeré změny – malé či zásadní – musí být konzultovány s vedením, ale také se zaměstnanci. Platí zde

pravidlo, že změny často vyvolávají negativní emoce, které je potřeba s rozvahou představit zaměstnancům (Rais, 2007, s. 41).

1.8. Výhody a nevýhody Modelu Balanced Scorecard

Každá metoda má své pro a proti, nicméně pro by měla převažovat nad proti. Pouze v tu chvíli dává smysl danou metodu použít v praxi.

Hlavní výhody BSC jsou (Fleissigová, 2014):

- orientace na podnik jako celek
- zachycuje kauzální vztahy mezi jednotlivými cíli
- napomáhá podniku v soustředění se na klíčové ukazatele
- vyhodnocuje dlouhodobou celopodnikovou úspěšnost na základě vize a poslání podniku
- spojuje cíle jednotlivých oblastí podniku s cíli celého podniku
- transformuje cíle do reálných akcí
- zdůrazňuje aktivní a otevřené zapojení zaměstnanců do změn
- sumarizuje materiály, které jsou důležité pro strategické rozhodování, do jasných a stručných forem


Nevýhody BSC jsou (Fleissigová, 2014):

- velká časová náročnost
- riziko špatně zvolených ukazatelů
- riziko nepochopení konceptu zaměstnanci nebo vedením
- riziko, že zaměstnanci nepřijmou Model BSC (nebude přijata změna)

2. ANALYTICKÁ ČÁST

V rámci druhé části diplomové práce bude představena společnost M&M Finance a podstatná část této kapitoly bude věnována analýze společnosti. Nejprve bude provedena strategická analýza, na kterou poté bude navázáno v analýze vnějšího a vnitřního prostředí, následně bude provedena finanční analýza jako součást první perspektivy BSC. V rámci BSC budou vytvořeny i zbylé perspektivy.

2.1. Základní údaje o společnosti

Název společnosti	M&M Finance company s.r.o	
Datum vzniku společnosti	12. listopadu 2008	
IČO	284 76 026	
Právní forma	Společnost s ručením omezeným	
Sídlo	Krakovská 583/9, Nové Město, 110 00 Praha 1	
Jednatelé	Aneta Morcinková	
Společníci	M & M reality holding a. s. IČ: 274 87 768	
Základní kapitál	210 000 Kč	
Počet zaměstnanců		
CZ NACE	461 Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení	
	64929 Ostatní poskytování úvěrů j. n.	
	68310 Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur	

2.2. Představení, historie a současná situace společnosti

Společnost, kterou jsem si vybral v rámci mé diplomové práce, se nazývá M&M Finance company s.r.o. Tento subjekt je jednou z divizí M&M Holdingu. Příkladem další divize holdingu jsou známější M&M Reality, které jsou jednou z největších realitních kanceláří v České republice a mají přes 185 poboček po celé České republice. Nicméně moje primární zaměření bude na divizi M&M Finance, která zajišťuje v první řadě hypoteční financování pro M&M Reality a v druhé řadě také externě životní a neživotní pojištění či investice pro svoji klientelu. M&M Finance je nejrychleji rostoucí dynamickou divizí M&M Reality holding. M&M Finance company byl založen v roce 2008 jako M&M Hypoteční centrum se sídlem v Praze a v roce 2015 byl přejmenován na současný název (M&M Finance, 2023).

2.3. Strategická analýza společnosti

Hlavním cílem strategické analýzy je identifikace, analýza a vyhodnocení zjištěných informací o společnosti a jeho okolí. V rámci strategické analýzy bude zkoumáno především vnitřní a vnější prostředí společnosti M&M Finance.

2.3.1. PESTE Analýza

K analýze makrookolí společnosti M&M Finance bude použita PESTLE analýza, která bude zaměřena celorepublikově. Zkoumány budou faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální neboli ekologické.

Politicko-legislativní faktory

Jelikož finanční poradenství, kterým se společnost M&M Finance zabývá, pokrývá širokou oblast působnosti, je možné regulaci jednotlivých částí rozdělit do dvou kategorií. První obsáhlejší kategorií jsou samotné produkty (úvěry, pojištění, investice atd.) respektive zákony, které se týkají těchto produktů, společně s jejich distribucí. Jako příklad lze uvést tyto zákony:

- Zákon o penzijním připojištění se státním příspěvkem č. 42/1994 Sb.,
- Zákon o doplňkovém penzijním spoření č. 427/2011 Sb.,
- Zákon č. 96/1993 Sb. o stavebním spoření a státní podpoře stavebního spoření
- Zákon č. 257/2016 o spotřebitelském úvěru
- Zákon o pojišťovnictví č. 277/2009 Sb.
- Zákon o pojistné smlouvě č. 37/2004 Sb.
- Zákon o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb.

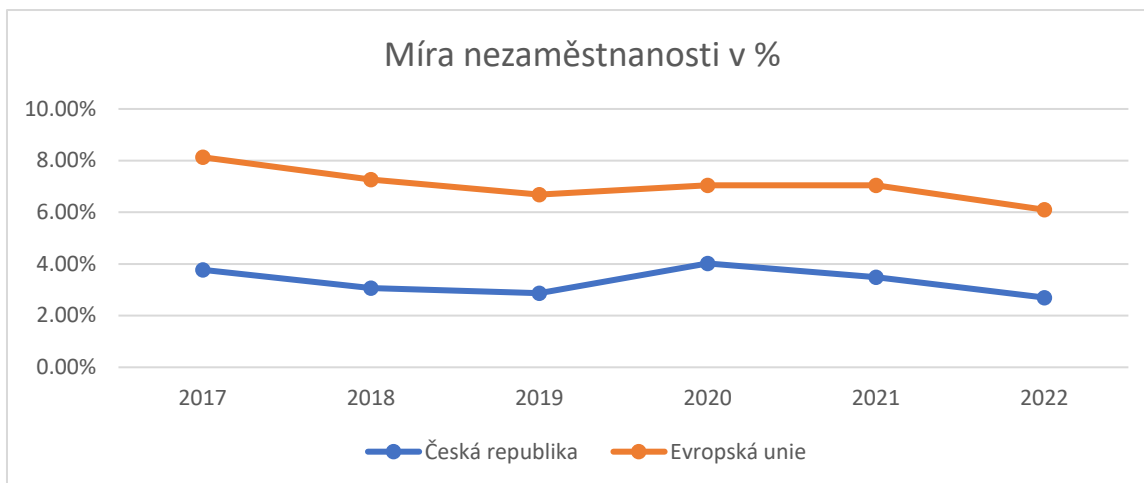
Druhou kategorií jsou jednotliví finanční poradci. Jelikož téměř všichni finanční poradci pracující ve společnosti M&M Finance provozují svoji činnost jako osoby samostatně výdělečně činné, podléhají tak zákonu č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání. Na základě vládního nařízení č. 278/2008 Sb. musí finanční poradce založit živnost volnou, kde předmětem podnikání je „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“ (mpo.cz). Pro toto oprávnění stačí splnit následující tři podmínky:

- věk alespoň 18 let
- způsobilost k právním úkonům
- trestní bezúhonnost

K samotnému živnostenskému oprávnění se pak musí jednotliví poradci povinně registrovat u České národní banky (Dle zákona o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí č. 38/2004 Sb.) a zároveň složit certifikace v oblastech, kterým se chtějí věnovat (úvěry, životní a neživotní pojištění, investice, doplňková penzijní spoření). V oblasti, ve které společnost M&M Finance podniká, přicházejí nové či aktualizované legislativní a politické požadavky velmi rychle, a proto musí společnost dynamicky reagovat na jejich dodržování. Jako příklad lze uvést novelu zákona č. 253/2008 Sb. o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu (Epravo.cz).

Ekonomické faktory

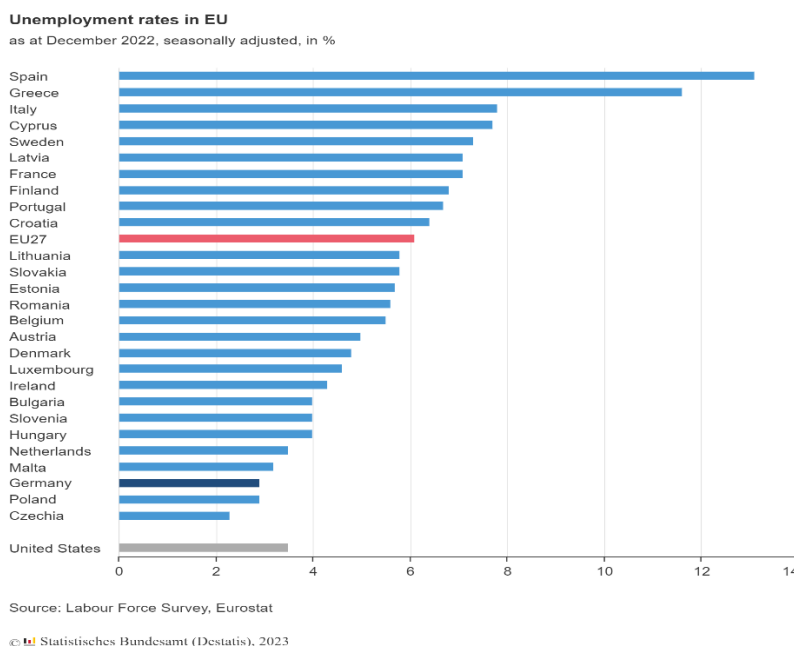
Ekonomické faktory jsou společně s právními a politickými faktory nejdůležitější ve vztahu k finančnímu poradenství a předmětu podnikání M&M Financí, proto na ně bude také kladen velký důraz. Prvním důležitým faktorem, který ovlivňuje práci finančních poradců a tím pádem i společnosti M&M Finance, je nezaměstnanost. Čím vyšší bude nezaměstnanost v České republice, tím méně obyvatel bude mít možnost sjednat si jakýkoliv finanční produkt. Tato skutečnost by mohla velmi negativně ovlivnit podnikání M&M Financí. V následujícím grafu je možné vidět míru nezaměstnanosti pro celé území České republiky.



Graf 1 Míra nezaměstnanosti v České republice v porovnání s EU v % (2017-2022)

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ)

Na základě grafu č. 1 je patrné, že převládající trend snižování nezaměstnanosti se v roce 2019 zastavil, a to zcela bezpochyby kvůli koronavirové krizi, kdy v roce 2020 vyletěly hodnoty nezaměstnanosti o více než 1 % vzhůru. Nicméně v porovnání s Evropskou unií Česká republika pravidelně obsazuje ty nejvyšší příčky, dokonce koncem roku 2022 měla Česká republika nejnižší míru nezaměstnanosti v porovnání se státy EU.

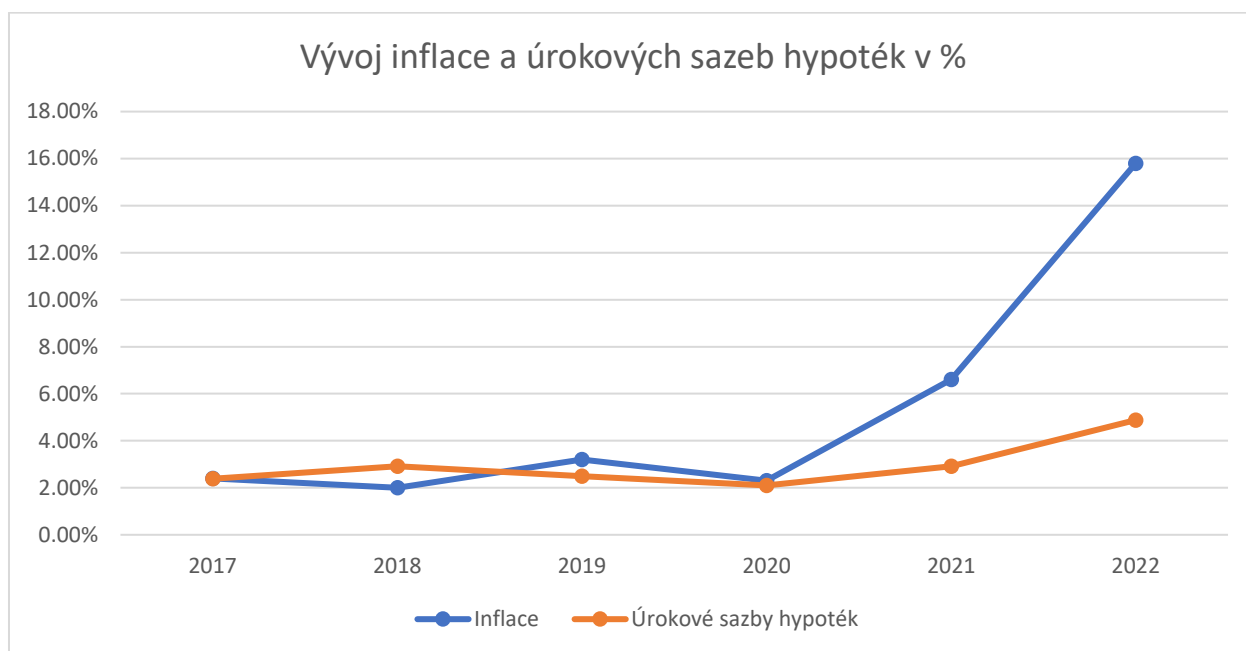


Obrázek 10 Srovnání nezaměstnanosti v rámci EU v % 2022

(Zdroj: destatis.de, 2023)

Neméně důležitým ukazatelem je inflace v České republice. S inflací jsou ve finančním poradenství spojeny veškeré produkty. Na některé finanční produkty dopadá inflace negativně, na jiné má však pozitivní efekt. Hlavním problémem, se kterým se společnost M&M Finance

při vysoké inflaci potýká, jsou úrokové sazby ČNB. Jelikož je společnost M&M Finance velmi úzce provázán s M&M Reality, je zvyšování inflace, a tím pádem i zvyšování úrokových sazeb, drtivým problémem pro úrokové sazby u hypotečních úvěrů, na které se společnost M&M Finance nejvíce zaměřuje. V grafu č. 2 je možné vidět hodnoty pro jednotlivé ukazatele. Opačným příkladem jsou investice, ty naopak s rostoucí inflací nabírají na popularitě díky jejich vyšším výnosům, než klienti dostanou na spořicí účtech.



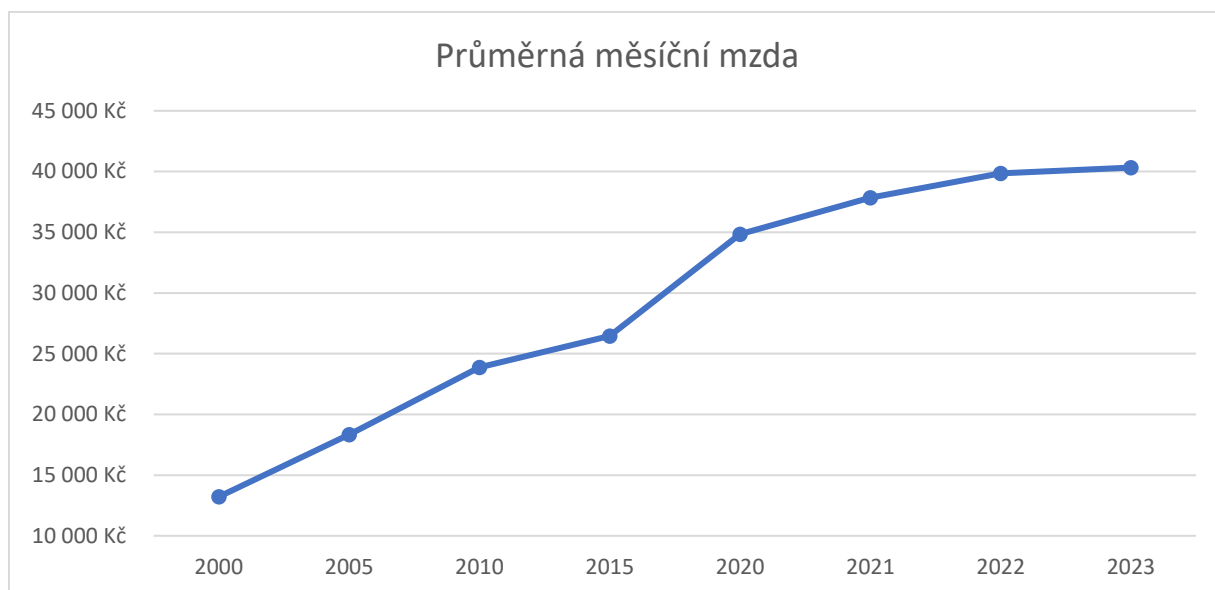
Graf 2 Srovnání inflace a úrokových sazeb hypoték v % (2017-2022)

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z kurzy.cz)

Z grafu je patrné, že vysoká inflace negativně ovlivňuje výši úrokových sazeb u hypoték, což negativně ovlivňuje ochotu spotřebitelů žádat o hypoteční úvěry. Tento negativní dopad na hypoteční trh je shrnut v Hypomonitoru České bankovní asociace, která uvádí, že od ledna roku 2022 klesl počet hypoték o rekordních 60 % (Hypomonitor, 2022). Tato situace dopadá také na společnost M&M Finance, která se tuto ztrátu snaží kompenzovat příjmy ze zprostředkování ostatních finančních produktů.

Další podstatnou proměnou na poli finančních produktů je i průměrná mzda. Od začátku milénia se průměrná mzda téměř zčtyřnásobila z původních 11 941 Kč v roce 2000 na hodnotu atakující 40 000 Kč v prvním kvartálu roku 2023. S rostoucí mzdou jde ruku v ruce také inflace zmiňovaná v předešlém odstavci. Nicméně z hlediska finančního poradenství je skutečnost, že se průměrná mzda zvyšuje, velmi důležitá, a to z několika důvodů. Prvním je výpočet již několikrát zmiňované hypotéky, kdy občan s vyšší měsíční mzdou dosáhne na vyšší částku

hypotéky, což pro společnost M&M Finance znamená vyšší provize a tím i vyšší zisky. Nicméně i v oblasti financí a pojištění vyšší měsíční mzda zvyšuje tržby společnosti M&M Finance. Existuje tu přímá korelace s vyšší měsíční mzdy a investovanou částkou do jakéhokoliv portfolia stejně jako korelace mezi vyšší měsíční mzdy a celkovou vyšší měsíčního pojistného, které jsou klienti ochotní měsíčně zaplatit. Opět zde platí čím více měsíčně klient platí, tím vyšší jsou provize finančních poradců, a tím úměrně rostou zisky společnosti M&M Finance. V následujícím grafu č. 3 je možné vidět vývoj průměrné měsíční mzdy.

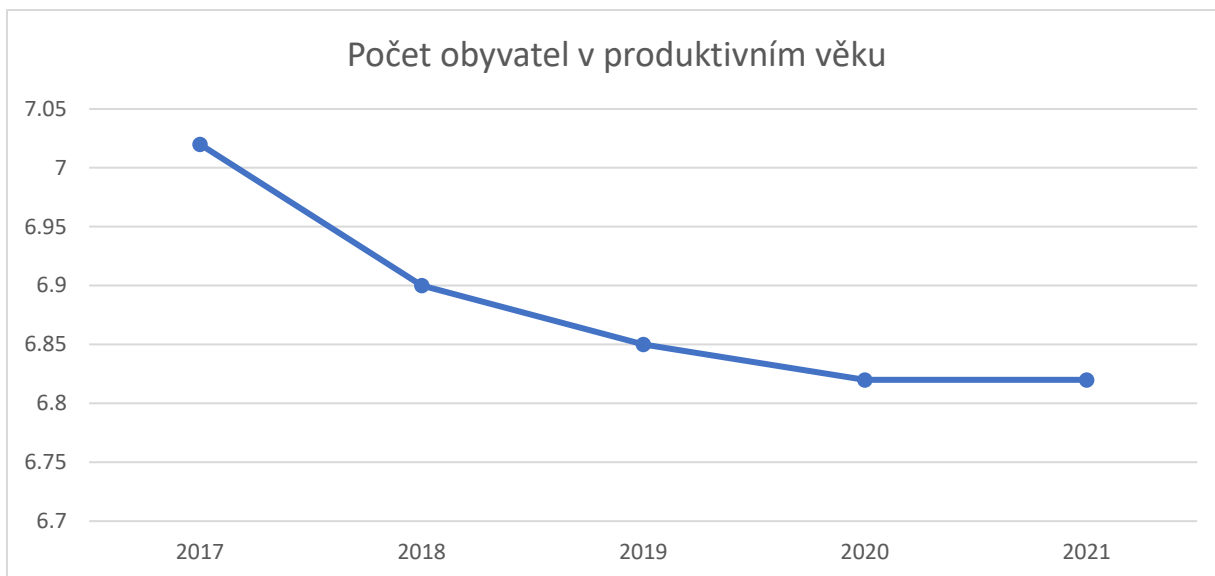


Graf 3 Vývoj průměrné měsíční mzdy v Kč (2000-2023)

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z kurzy.cz)

Sociální faktory

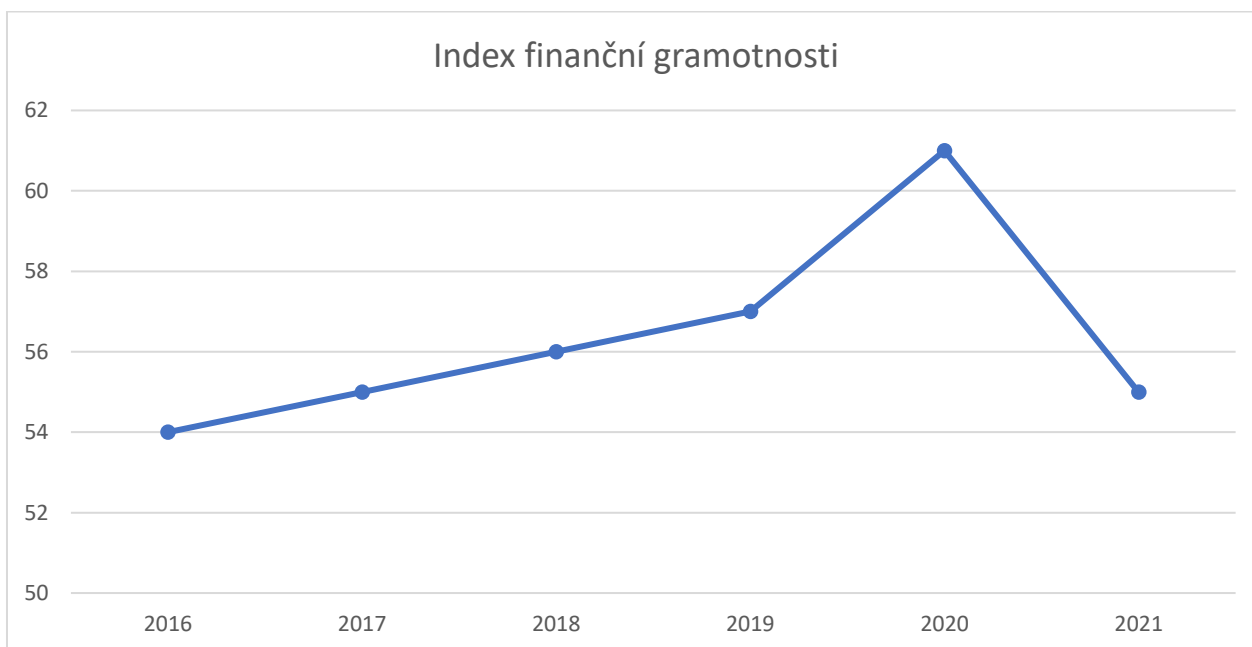
Sociální, popřípadě sociálně-kulturní faktory mají na poskytování finančního poradenství velmi velký dopad, a to jak na poptávku, tak nabídku. Jedním z hlavních faktorů je vývoj počtu obyvatelstva. Tento ukazatel je důležitý pro vytvoření odhadu velikosti trhu. Nicméně pro předmět podnikání M&M Financí je důležitá pouze věková skupina od 18 do 65 let. Důvod je prostý, děti pod 18 let si nemohou sjednávat finanční produkty bez souhlasu rodičů a občané nad 65 let už nejsou pro společnost strategicky významní, protože jsou prakticky nepojistitelní a banky nerady dávají této věkové kategorii úvěry, protože se bojí o splácení. Jediná oblast, která by mohla být relevantní pro klienty 65+, jsou investice. V následujícím grafu je možné vidět klesající trend obyvatel České republiky v produktivním věku.



Graf 4 Počet obyvatel České republiky v produktivním věku v milíonech

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě czso.cz)

Druhým ukazatelem, který bude zmíněn v této části PESTE analýzy, je index finanční gramotnosti. Tento index každý rok měří Česká bankovní asociace a výsledky zveřejňuje na svém webu cbaonline.cz. Obecně je známo, že Češi jsou ve finanční gramotnosti na posledních místech v rámci EU. V následujícím grafu je možné vidět vývoj indexu mezi léty 2016 a 2021. Vždy se jedná o počet bodů ze 100 možných.



Graf 5 Vývoj indexu finanční gramotnosti v ČR (2016-2021)

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat cbaonline.cz)

V grafu č. 5 je možné vidět růst indexu, nicméně v roce 2021 došlo ke skokovému snížení o 6 bodů. Za tento pokles je z velké části zodpovědná extrémně vysoká inflace, kdy velká část Čechů neví, co s penězi dělat. Cbaonline.cz také uvádí, že nejhorší otázkou již tradičně bývá otázka úvěrů (cbaonline, 2022). Tato skutečnost je ku prospěchu podnikání společnosti M&M Finance, kdy si více lidí chodí pro radu k odborníkům. Nicméně v rámci společenského finančního zdraví se jedná o velmi špatné výsledky.

Technologické faktory

Technologické faktory jsou v oblasti finančního poradenství na vzestupu. V posledních letech je na vzestupu digitalizace a tento trend se nevyhnul ani finančnímu poradenství. V roce 2023 už může klient zapomenout na podepisování smluv ručně a předávání jejich tiskových vyhotovení. Vše už probíhá zcela online a jediné, co klient potřebuje k podpisu smlouvy, je telefon a následně mu smlouva přijde podepsaná na e-mail. Společnost M&M Finance posunula digitalizaci ještě o krok dál. Spustila aplikaci pro své finanční poradce s názvem Stormmbook, která obsahuje vše, co finanční poradce na schůzkách potřebuje. Jak sama společnost M&M Finance uvádí na svém webu, aplikace umí řešit celý proces obchodu, jako například modelace hypoték, životních i neživotních pojištění či investice, a to vše během pár vteřin klientovi na míru. Dále tato aplikace podporuje podepisování důležitých dokumentů, jako například GDPR, pomocí biometrického podpisu, a tudíž není nutné ztrácet čas papírováním (web M&M Finance).

Společnost M&M Finance také poskytuje přehledné rozhraní pro samotné finanční poradce, ve kterém vidí veškeré důležité informace o klientech, jejich smlouvách atd. Toto webové rozhraní je dokonale přizpůsobeno požadavkům roku 2023. Veškerý obsah lze synchronizovat s Google kalendářem stejně jako s kalendářem od společnosti Apple. V kalendáři se poté poradcům zobrazují jednotlivé schůzky nebo dokonce narozeniny jednotlivých klientů. Firemní zašifrovaný e-mail je také samozřejmostí.

Ekologické faktory

Poslední kategorií PESTE analýzy jsou enviromentální neboli ekologické faktory. Tyto faktory v posledních letech hýbou světem. Společnosti M&M Finance se díky vyřizování smluv online daří ušetřit nepředstavitelné množství papíru, které v letech minulých museli jednotliví poradci tisknout. Společně s online dokumenty se do denní praxe dostávají i online schůzky, které

představují úsporu času pro obě strany, ale také úsporu paliva, které poradci spotřebovávali při schůzkách u klientů.

2.3.2. SWOT analýza

V následující kapitole bude provedena podrobná SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, kterým musí společnost M&M Finance čelit. Pro vytvoření měřitelnosti jednotlivých položek ve SWOT analýze bude tato analýza podrobena hodnocení z hlediska vážnosti jednotlivých ukazatelů.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Propojení s realitní kanceláří a skupinou M&M Reality holding a.s. • Unikátní databáze klientů s aktuální potřebou řešit financování bydlení • Aplikace Stormmbook vytvořená k prezentování, modelacím a podpisu povinných dokumentů • Kvalitní zaškolovací a vzdělávací systém • Flexibilní pracovní doba finančních poradců • Možnost sjednání více finančních produktů na jednom místě • Bezplatné komplexní poradenství • Kariérní růst 	<ul style="list-style-type: none"> • Časově náročný osobní prodej finančních produktů • Vysoký počet povinných dokumentů • Zpoplatněné certifikace finančních poradců • Flexibilní pracovní doba • Nízká aktivita na sociálních sítích • Nejednotný dress code • Zdlouhavé vyplácení provizí • Slabá komunikace uvnitř společnosti
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Finanční ngramotnost obyvatel ČR • Regulace trhu Českou národní bankou • Možnost průniku na trhy s pojištěním a investicemi • Využití online platformem k získání potenciálních klientů • Nárůst průměrných mezd v České republice • Elektronicky sjednávané produkty • Rozšíření společnosti do zahraničí • Rostoucí inflace 	<ul style="list-style-type: none"> • Riziko současné konkurence (OVB, Partners, Broker trust...) • Zvýšení úrokových sazeb u úvěrů • Náročnost certifikací • Rostoucí inflace • Dopady koronakrize a válečného konfliktu na Ukrajině • Klesající trend populace v produktivním věku

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti M&M Finance

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky

Hlavní silnou stránku společnosti M&M Finance je zajisté spojení s M&M Reality. Toto spojení přináší společnosti M&M Finance řadu obchodních příležitostí, které mohou jednotliví finanční poradci využít, což M&M Finance dostává do lepší situace v případě náběru nových spolupracovníků. Jelikož jiné konkurenční podniky tuto možnost nenabízejí, má společnost M&M Finance velkou výhodu při zaujmutí nových potenciálních spolupracovníků. Druhá silná stránka se velmi úzce pojí právě se spoluprací s M&M Reality, a to je právě databáze klientů, ze které mohou finanční poradci čerpat.

Další silnou stránkou, která již byla zmíněna v kapitole 3.3.1 o technologických faktorech, je aplikace vytvořená na práci s klientem tzv. Stormmbook. Tato aplikace umí šetřit čas finančním poradcům při schůzkách s klienty a je přímou reakcí společnosti M&M Finance na jednu ze slabých stránek uvedených v tabulce č.1 a tou je časově náročný prodej. Společně s aplikací Stormmbook spolupracuje také webový interní systém Stormm, do kterého mají přístup pouze zaměstnanci a slouží ke správě klientského kmene a také k modelaci jednotlivých finančních produktů.

M&M Finance se snaží poskytnout svým zaměstnancům kvalitní podporu nejen v oblasti IT, ale také v oblasti HR. Každý nově přichodící poradce musí projít sérií povinných školení. Tímto společnost M&M Finance zajišťuje kvalitu a odbornost poskytovaných služeb. Konkrétně se jedná o povinné vstupní školení, kde je nový spolupracovník seznámen se systémem, který společnost M&M Finance využívá, a se spoustou dalších užitečných informací. Po povinném školení následují školení na jednotlivé oblasti finančního trhu (investice, životní a neživotní pojištění, úvěry a penze).

Další silnou stránkou, kterou společnost M&M Finance disponuje, je flexibilní pracovní doba svých zaměstnanců. V dnešní době si již řada lidí zvykla na homeoffice a společnost M&M Finance tak není výjimkou, když tuto možnost svým zaměstnancům nabízí. Nicméně je potřeba říci, že flexibilní pracovní doba může být zároveň i slabou stránkou.

Klienti si mohou u M&M Financí sjednat několik různých produktů najednou, a tudíž těmto klientům odpadáva zdlouhavé obcházení jednotlivých pojišťoven, investičních společností či bank.

Velmi důležitou, avšak často opomíjenou, silnou stránkou finančního poradenství, které poskytuje společnost M&M Finance, je jeho bezplatnost. V současnosti už lze najít více firem, které se na bezplatné finanční poradenství zaměřují (OVB, Fincentrum atd.). Nicméně se zde stále vyskytují společnosti, které poskytují placené poradenství. To staví společnost M&M Finance do lepší pozice vůči těmto konkurentům.

Poslední, avšak neméně důležitou, silnou stránkou je karierní růst finančních poradců. Tuto silnou stránku společnost nabízí svým spolupracovníkům. Karierní plán ve společnosti M&M Finance je rozdělen do několika kategorií, od konzultantských pozic přes manažerské, až po ředitelské. Každá z těchto pozic je ještě rozčleněna na určité mezistupně. Aby zaměstnanec mohl postoupit v karierním plánu výše, musí splnit předem stanovené požadavky.

Slabé stránky

Slabých stránek společnosti M&M Finance je sice méně než silných, ale přesto jsou tu důležité položky, které je třeba zmínit. První z nich je časová náročnost celého obchodu. Sjednání smlouvy o jakémkoliv finančním produktu zpravidla předchází analýza potřeb klienta a následná prezentace variant, ze kterých si klient vybírá. Tento proces může trvat i dva týdny, pokud se jedná o jednodušší finanční produkt. Pokud se jedná o složitější produkt, může tento proces trvat i několik měsíců, například v případě vyřizování hypotečních úvěrů.

S první slabou stránkou se pojí také velké množství povinných dokumentů, které musí finanční poradci zpracovávat. Jedná se především o záznamy z jednání, podpis GDPR formuláře či tzv. průvodky. Každý z těchto dokumentů se podepisuje na jiné schůzce, proto bývá občas náročné si uvědomit, který z dokumentů je třeba podepsat. Naštěstí se od koronavirové krize udělal obrovský pokrok v této oblasti, a jak již bylo několikrát zmíněno, podstatnou část těchto dokumentů lze podepsat online či pomocí biometrického podpisu.

Pokud chce finanční poradce zprostředkovávat finanční produkty tzv. „na vlastní pěst“ a mít tím pádem i plnou provizi, je potřeba složit odbornou zkoušku u certifikovaných společností. Tato zkouška je zpoplatněna a její cena se většinou pohybuje od 1500 do 2000 Kč. Certifikace by měl mít každý poradce alespoň 4 (Investice, úvěry, pojištění a penze). Poté co poradce úspěšně složí odbornou zkoušku, je potřeba provést zápis na ČNB, který je také zpoplatněn (2000 Kč) a je pro každou oblast zvlášť. Celkové náklady pro nové poradce se tak mohou vyšplhat i k 20 000 Kč.

Další slabou stránkou společnosti, se kterou se však potýkají všechny podniky, které působí na trhu finančního poradenství, je zdlouhavé vyplácení provizí. Zde je velký problém u začínajících spolupracovníků, kdy jim první peníze mohou přijít až za dva až tři měsíce od sjednání smlouvy, což řadu z nich odradí od setrvání v tomto odvětví. Problém je to však i pro stávající spolupracovníky, protože se vyplácení provizí může protáhnout i na několik měsíců, pokud je ke smlouvě vydána nějaká intervence, anebo jsou potřeba dodat další dokumenty, může se výplata provizí protáhnout i na čtvrt roku.

Společnost M&M Finance sužuje slabá komunikace v rámci holdingu, kdy realitní část by měla velmi úzce spolupracovat s finanční částí, což se v praxi děje jen zřídkakdy. Nicméně i na této slabé stránce se společnost M&M Finance pokusila zapracovat a vytvořila pravidelné porady realitních makléřů a finančních poradců, které se konají jedenkrát týdně.

Ostatní slabé stránky, jako nejednotný dress code popřípadě nízká aktivita na sociálních sítích, nepředstavují pro společnost M&M Finance větší problémy.

Příležitosti

Jedna z prvních příležitostí byla popsána už v kapitole 3.3.1 v rámci sociálních faktorů, a tím je nízká finanční gramotnost obyvatel České republiky. Tato nízká finanční gramotnost nutí obyvatele České republiky využívat odborných rad finančních poradců, což samozřejmě přispívá k podnikání M&M Financí. Někteří finanční poradci v M&M Financích dokonce využívají svých znalostí a vlivu na klienty k vzdělávání svých klientů.

Obrovská příležitost, kterou si i sama společnost M&M Finance uvědomuje, je ve vstupu na nové trhy. V současné době společnost M&M Finance sjednává na vlastní zodpovědnost pouze hypoteční úvěry a pojištění či investice zprostředkovává pouze jako prostředník přes společnost SAB servis s.r.o. Jelikož zde společnost M&M Finance vystupuje jako prostředník, musí také odvádět SABu určité procento ze všech obchodů, což má negativní dopad na výsledek hospodaření a s tím spojený zisk.

Společnost M&M Finance v současné době operuje pouze na českém trhu, tudíž se jako jedna z potenciálních příležitostí nabízí i průnik na zahraniční trh, například na Slovensko či do Polska.

Velmi důležitou roli v dnešní moderní společnosti hrají sociální sítě, minimálně u mladších ročníků, a proto by společnost M&M Finance mohla začít více využívat potenciál,

který tyto sítě v podnikání poskytují. Začátkem roku 2023 měl například Facebook M&M Financí pouze 1600 sledujících a aktivita na tomto Facebookovém profilu je velmi slabá – maximálně 1 příspěvek měsíčně.

Průměrná mzda v České republice rok od roku roste, což je popsáno v kapitole 3.3.1 v ekonomických faktorech. Tato skutečnost může pro společnost M&M Finance znamenat obrovskou příležitost, jelikož lidé vydělávají více peněz, mohou si také dovolit více těchto peněz vyčlenit na finanční produkty, ať už investice či pojištění, popřípadě investici do nemovitostí a s tím spojenou hypotékou.

S růstem mezd jde však ruku v ruce i inflace, která během roku 2022 nabrala extrémních hodnot, viz. graf č.2. V případě inflace se může jednat jak o příležitost, tak i o hrozbu. Pokud lidé nechtějí, aby peníze ztrácely svoji hodnotu, mohou je využít k investici do různých portfolií či produktů, zde se promítá inflace jako příležitost. Inflace jako hrozba se promítá především do realitního trhu a nabídky hypotečních úvěrů. S rostoucí inflací se také zvyšují úrokové sazby na hypotečních úvěrech, což negativně ovlivňuje poptávku po úvěrech obecně.

Hrozby

Největší hrozbou je zcela jednoznačně současná a potenciální konkurence společností. V roce 2022 v České republice podniká na stejném trhu jako M&M Finance dalších 50 a více společností, které dohromady zaměstnávají přes 75 000 vázaných zástupců napříč všemi oblastmi finančního trhu (opojištění.cz, 2022).

Ve slabých stránkách společnosti byla uvedena finanční náročnost certifikací, nicméně samotná certifikace je velmi časově a znalostně náročná, kdy každý poradce musí dosáhnout 75 % správných odpovědí u otázek, které se skládají ze tří variant tzv. „single choice“, „multiple choice“ a případových studií.

Koronakrize stejně jako válka na Ukrajině rozpoutala zmatek a obavy jak ve světě investic, tak ve světě úvěrů. Hodnoty velkého množství podílových fondů, akcií i ETF fondů se od začátku koronakrize pohybují v záporných číslech a v současné době se na poli investic čeká, kdy dojde ke zklidnění situace.

Poslední hrozbou pro společnost M&M Finance je snižující se počet obyvatel v produktivním věku. Tento trend je možné pozorovat v grafu č.4. Tato skutečnost má negativní

dopad jak na společnost M&M Finance, tak na celé odvětví finančního poradenství, protože se stále snižuje počet potenciálních klientů v produktivním věku.

K určení nejdůležitějších faktorů SWOT analýzy bude stanovena váha jednotlivých faktorů. Tyto váhy jsou stanoveny v intervalu 0–1, přičemž se jejich součet musí rovnat jedné. Váha vyjadřuje důležitost jednotlivých položek v tabulce. Dále je využito bodování od hodnot -5 po hodnoty 5. V rámci interních faktorů platí pravidlo čím vyšší hodnota, tím vyšší spokojenost. Externí faktory jsou hodnoceny s ohledem na pravděpodobnost, že nastanou. Obecně platí čím vyšší hodnota u příležitostí, tím je vyšší pravděpodobnost jejich využití. Dále platí čím nižší hodnota u jednotlivých hrozeb, tím vyšší je pravděpodobnost, že skutečně nastane (Váchal,2013).

Silné stránky	Váha	Body	Celkem
Propojení s realitní kanceláří a skupinou M&M Reality holding a.s.	0,2	5	1
Unikátní databáze klientů s aktuální potřebou řešit financování bydlení	0,15	4	0,6
Aplikace Stormmbook vytvořená k prezentování, modelacím a podpisu povinných dokumentů	0,14	4	0,56
Kvalitní zaškolovací a vzdělávací systém	0,12	3	0,36
Flexibilní pracovní doba finančních poradců	0,08	3	0,24
Možnost sjednání více finančních produktů na jednom místě	0,1	4	0,4
Bezplatné komplexní poradenství	0,16	4	0,64
Kariérní růst	0,05	3	0,15
Celkem	1	30	3,95

Tabulka 2 Zhodnocení silných stránek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Slabé stránky	Váha	Body	Celkem
Časově náročný osobní prodej finančních produktů	0,21	-4	-0,84
Vysoký počet povinných dokumentů	0,18	-4	-0,72
Zpoplatněné certifikace finančních poradců	0,15	-3	-0,45
Flexibilní pracovní doba	0,1	-2	-0,1
Nízká aktivita na sociálních sítích	0,07	-2	-0,14
Nejednotný dress code	0,05	-1	-0,05
Zdlouhavé vyplácení provizí	0,14	-3	-0,42
Slabá komunikace uvnitř společnosti	0,1	-2	-0,2
Celkem	1	-21	-2,92

Tabulka 3 Zhodnocení slabých stránek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Váha	Body	Celkem
Finanční negramotnost obyvatel ČR	0,2	4	0,8
Regulace trhu Českou národní bankou	0,11	3	0,33
Možnost průniku na trhy s pojištěním a investicemi	0,11	4	0,44
Využití online platforem k získání potenciálních klientů	0,08	3	0,24
Nárůst průměrných mezd v České republice	0,15	4	0,6
Elektronicky sjednávané produkty	0,19	4	0,76
Rozšíření společnosti do zahraničí	0,07	3	0,21
Rostoucí inflace	0,09	3	0,27
Celkem	1	28	3,65

Tabulka 4 Zhodnocení příležitostí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozby	Váha	Body	Celkem
Riziko současné konkurence	0,25	-4	-1
Zvýšení úrokových sazeb u úvěrů	0,25	-4	-1
Náročnost certifikací	0,15	-3	-0,45
Rostoucí inflace	0,1	-2	-0,2
Dopady koronakrize a válečného konfliktu na Ukrajině	0,15	-3	-0,45
Klesající trend populace v produktivním věku	0,1	-3	-0,3
Celkem	1	-19	-3,4

Tabulka 5 Zhodnocení hrozeb

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Součet interní	1,03	Součet externí	0,25
Výsledná bilance		+1,28	

Tabulka 6 Zhodnocení interních a externích vlivů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vyhodnocení SWOT analýzy

V rámci vyhodnocení SWOT analýzy byly vybrány čtyři nejsilněji ohodnocené podněty v rámci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Na základě bodového ohodnocení provedeném v tabulce č. 2 byly vybrány čtyři položky, které mají největší celkové skóre. Extrémně důležitá položka je propojení M&M Financí a M&M Reality, která je hodnocena jedním bodem. V tomto případě by si měla společnost i nadále udržet tuto konkurenční výhodu. Druhým nejlépe hodnoceným bodem v tabulce s 0,64 bylo bezplatné poradenství, které představuje také konkurenční výhodu pro společnost M&M Finance. Třetím nejlépe hodnoceným bodem je databáze již stávajících klientů, která dosáhla 0,6 bodů. Tento bod je velmi úzce provázán s první zmiňovanou silnou stránkou. Poslední položkou je aplikace, kterou používají jednotliví poradci k prezentaci výsledků a plnění požadavků klientů. Závěrem je třeba říct, že by společnost M&M Finance měla i nadále investovat do technologií a spolupráce s M&M Reality, aby si udržela pozici na trhu, kterou v tuto chvíli má.

Největší slabinou společnosti je vysoká časová náročnost (-0,84 bodu) jednotlivých obchodů, proto by se měla společnost M&M Finance snažit o snížení časové náročnosti, jako se jim to povedlo například v případě aplikace Stormmbook. Další slabinou v podnikání M&M Financí jsou povinné dokumenty (-0,72 bodu), které musí jednotliví finanční poradci vyplňovat

na každé schůzce. V případě těchto dokumentů se chystá aktualizace aplikace Stormmbook, aby pomocí této aplikace šly vyplňovat veškeré povinné dokumenty a poté mohly být automaticky nahrány do informačního systému. Třetí slabou stránkou podnikání M&M Financí je zpoplatnění certifikací (-0,45 bodu). S tím nemůže nic dělat, protože certifikace mají předepsanou cenu od ČNB. Poslední slabou stránkou je časová náročnost vyplácení provizí, zde by společnost mohla celý proces urychlit například plynulejším či častějším odesíláním dokumentů na jednotlivé finanční partnery.

Největší příležitostí pro společnost M&M Finance je finanční ngramotnost obyvatel České republiky (0,8 bodu), což společnosti poskytuje velký potenciál. Druhou největší příležitostí je možnost sjednávání finančních produktů online. Tato příležitost jde ruku v ruce s největší slabou stránkou společnosti. Digitalizace a možné sjednávání finančních produktů je stále na začátku a většina finančních partnerů teprve přechází na online sjednávání. Třetí příležitostí, která zde bude zmíněna, je růst průměrné mzdy v České republice (0,6 bodu), který společnosti M&M Finance taktéž poskytuje velmi zajímavé vyhlídky do budoucna. Poslední příležitostí je průnik na trh s investicemi a pojištěním, který je hodnocen 0,44 body.

Na základě tabulky č. 5 jsou nejvíce hodnocené hrozby dvě, a to riziko stávající konkurence (-1 bod), která je opravdu vysoká, a zároveň zvyšování úrokových sazeb u úvěrových produktů (-1 bod). Na druhém místě v dopadu na podnikání M&M Financí jsou náročnost certifikací (-0,45) a dopady válečné krize na Ukrajině (-0,45 bodu) a také doznívající dopady koronakrize, které obě negativně působí na inflaci.

2.4. Finanční analýza

V této podkapitole analytické části bude provedena finanční analýza společnosti M&M Finance. Jsou zde vypočteny všechny ukazatele, které byly popsány v teoretické části práce.

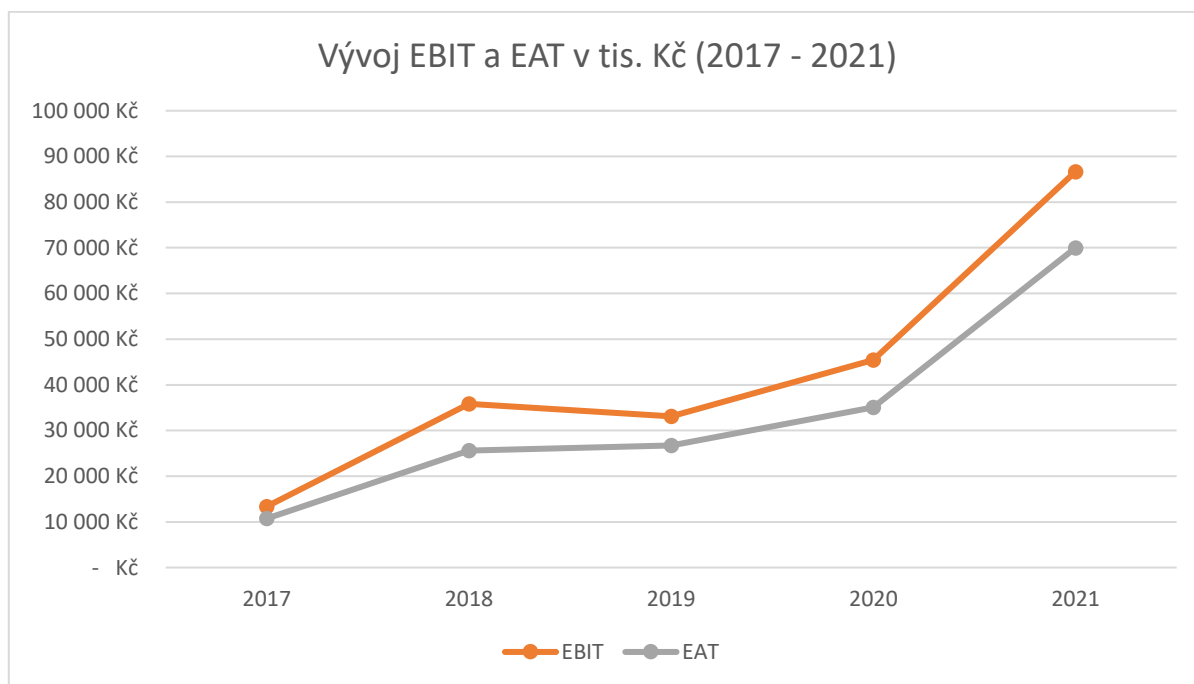
2.4.1. Absolutní ukazatele

V této části bude zpracována analýza absolutních ukazatelů a konkrétně se bude jednat o vertikální a horizontální analýzu aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztrát v letech 2017-2021. K pochopení, jak společnost M&M Finance funguje, je potřeba provést tuto analýzu. V následující tabulce č. 7 je možné vidět vývoj EBIT, EAT a čistého obratu. Tyto tři hodnoty jsou velmi důležité pro vytvoření analýzy absolutních ukazatelů. V grafu č.6 a č.7 jsou vidět trendy, které společnost M&M Finance vykazuje.

M&M Finance	2017	2018	2019	2020	2021
EBIT	13 372 Kč	35 807 Kč	33 128 Kč	45 427 Kč	86 672 Kč
EAT	10 735 Kč	25 599 Kč	26 705 Kč	35 043 Kč	69 987 Kč
čistý obrat	221 095 Kč	254 449 Kč	250 206 Kč	284 738 Kč	373 496 Kč

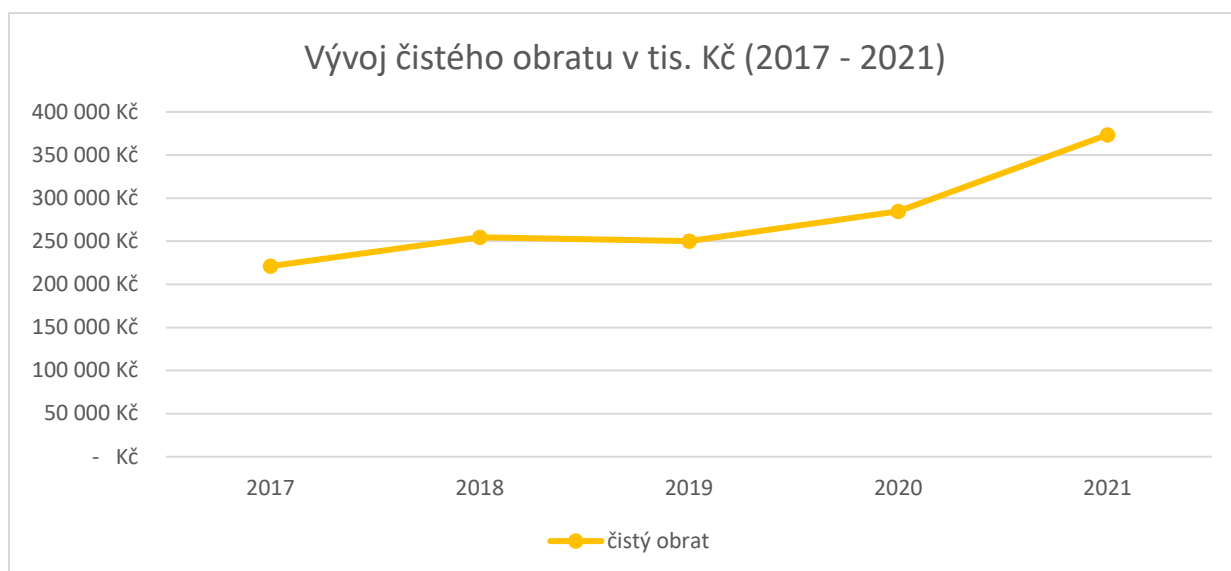
Tabulka 7 Vývoj EBIT, EAT a čistého obratu v tis. Kč (2017–2021)

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 6 Vývoj EBIT a EAT v tis. Kč (2017–2021)

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 7 Vývoj čistého obrátu v tis. Kč (2017–2021)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Horizontální analýza aktiv

Položky aktiv	2018-2017		2019-2018		2020-2019		2021-2020	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Aktiva celkem	27 092	21,36 %	17 621	12,20 %	-17 184	-13,50 %	48 535	27,61 %
Stálá aktiva	-10	-10,99 %	-20	-32,79 %	-20	-48,78 %	-21	-105,00 %
Oběžná aktiva	40 079	31,66 %	17 680	12,25 %	-1 7171	-13,51 %	47 954	27,39 %
Pohledávky	31 660	60,31 %	-2 473	-4,94 %	44 892	47,30 %	35 431	27,18 %
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00 %	0	0,00 %	-125	-2 500 %	90 383	99,99 %
Krátkodobé pohledávky	31 606	60,36 %	-2 473	-4,96 %	45 017	47,43 %	-54 952	-137,52 %
Peněžní prostředky	8 419	11,36 %	22 153	23,50 %	-62 063	-192 %	12 523	28,00 %
Peněžní prostředky v pokladně	-515	-245,24 %	74	26,91 %	-174	-172 %	-50	-98,04 %
Peněžní prostředky na účtech	8 934	12,09 %	22 079	23,49 %	-61 889	-192 %	12 573	28,15 %
Časové rozlišení aktiv	-12 977	-9 075 %	-39	-38,12 %	7	6,12 %	602	84,78 %
Náklady příštích období	-11	-7,59 %	-58	-56,23 %	7	6,12 %	0	0 %
Příjmy příštích období	-12 966	-6 8242 %	-19	-19,17 %	0	0 %	602	100 %

Tabulka 8 Horizontální analýza aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V tabulce č.8 je provedena horizontální analýza aktiv a jsou zde zobrazeny meziroční změny u vybraných položek, které jsou důležité pro společnost M&M Finance. Celková aktiva měla

po většinu období rostoucí tendenci kromě let 2019 a 2020. Stálá aktiva, která se skládají pouze z dlouhodobého hmotného majetku, mají klesající tendenci, a to především díky odpisům dlouhodobého hmotného majetku. Oběžná aktiva mají velmi podobný průběh jako celková aktiva, kdy k jedinému poklesu dochází mezi léty 2019 a 2020. Jelikož společnost M&M Finance není výrobní společností, nevlastní žádné zásoby, popřípadě materiál. Součástí oběžných aktiv jsou tudíž pouze pohledávky. Pohledávky jsou rozděleny na dlouhodobé a krátkodobé, přičemž dlouhodobé pohledávky vzrostly mezi léty 2020 a 2021 o extrémních 90 milionů Kč. Tato změna byla způsobena především změnou způsobu vyplácení provizí finančních partnerů. Stejný důvod platí i pro krátkodobé pohledávky, kdy část krátkodobých pohledávek přešla do pohledávek dlouhodobých. Následující položkou jsou peněžní prostředky, kdy se společnost snaží držet stejné množství, nicméně mezi léty 2019 a 2020 došlo k velké investici do aplikace Stormmbook, na kterou byly z velké části spotřebovány peněžní prostředky na účtech. Poslední položkou je časové rozlišení aktiv, kdy příjmy příštích období byly v roce 2017 extrémně vysoké.

Horizontální analýza pasiv

Položky pasiv	2018-2017		2019-2018		2020-2019		2021-2020	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Pasiva celkem	27 092	21,36 %	17 621	12,20 %	-17 184	-13,50 %	48 535	27,61 %
Vlastní kapitál	17 878	61,58 %	-1 795	-6,59 %	8 342	23,45 %	34 987	49,58 %
Základní kapitál	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
Výsledek hospodaření z minulých let	14	6,60 %	99	31,83 %	4	1,27 %	43	12,01 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	17 864	62,46 %	-1 894	-7,09 %	8 338	23,79 %	34 944	49,93 %
Cizí zdroje	19 936	22,93 %	16 503	15,95 %	-12 597	-13,86 %	12 661	12,23 %
Krátkodobé závazky	19 936	22,93 %	16 503	15,95 %	-12 597	-13,86 %	12 661	12,23 %
Závazky z obchodních vztahů	7 787	33,34 %	-477	-2,04 %	2 312	9,18 %	7 829	23,71 %
Závazky ostatní	1 602	3,03 %	-720	-1,38 %	13 591	20,69 %	4 832	6,85 %
Závazky k zaměstnancům	95	32,87 %	-80	-38,28 %	48	18,68 %	189	42,38 %
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	-38	-24,36 %	-29	-22,83 %	15	10,56 %	95	40,08 %
Stát – daňové závazky a dotace	3 341	78,67 %	-2 713	-176,86 %	3 877	71,65 %	2 912	34,99 %
Jiné závazky	8 931	23,97 %	2 712	6,83 %	-1 641	-4,31 %	3 398	8,20 %
Časové rozlišení pasiv	-10 722	-103 %	2 913	21,18 %	-12 929	-1 572 %	887	51,90 %

Tabulka 9 Horizontální analýza pasiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Stejně jako horizontální analýza aktiv i horizontální analýza pasiv obsahuje jen vybrané položky pasiv. Vlastní kapitál společnosti M&M Finance se pohyboval v kladných hodnotách kromě srovnání 2019-2018. Záporné hodnoty byly způsobeny změnou výsledku hospodaření běžného účetního období. Jedinou položkou zastoupenou v cizích zdrojích společnosti jsou závazky. V případě závazků z obchodních vztahů má společnost M&M Finance pouze krátkodobé závazky. Krátkodobé závazky vykazují kladné hodnoty kromě období 2020-2019,

kde společnost dosahovala záporného přírůstku, který byl způsoben především snížením položky časové rozložení pasiv. Konkrétně se jedná o výdaje příštích období. Mezi léty 2019 a 2018 dosahovala společnost M&M Finance především záporných výsledků v rámci závazků, protože i zde zasáhla covidová krize, snížily se závazky z obchodních vztahů, dále pak ubylo pracovníků, tudíž se snížily i závazky k zaměstnancům a s tím spojené závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.

Vertikální analýza aktiv

Položky aktiv	2017	2018	2019	2020	2021
Aktiva celkem	100	100	100	100	100
Dlouhodobý hmotný majetek	0,09 %	0,06 %	0,04 %	0,03 %	0,01 %
Oběžná aktiva	86,75 %	99,82 %	99,89 %	99,88 %	99,58 %
Pohledávky	20,89 %	41,39 %	34,63 %	74,58 %	74,14 %
Dlouhodobé pohledávky	0,13 %	0,10 %	0,09 %	0,00 %	51,41 %
Krátkodobé pohledávky	20,76 %	41,29 %	34,54 %	74,58 %	22,73 %
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	1,18 %	8,46 %	10,87 %	16,64 %	11,83 %
<i>Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba</i>	7,89 %	23,65 %	16,71 %	57,76 %	0,54 %
<i>Pohledávky ostatní</i>	11,69 %	9,17 %	6,95 %	0,18 %	10,36 %
Peněžní prostředky	65,86 %	58,43 %	65,26 %	25,30 %	25,44 %
Peněžní prostředky v pokladně	0,72 %	0,16 %	0,19 %	0,08 %	0,03 %
Peněžní prostředky na účtech	65,15 %	58,27 %	65,07 %	25,22 %	25,41 %
Časové rozlišení aktiv	13,16 %	0,11 %	0,07 %	0,09 %	0,41 %
Náklady příštích období	0,17 %	0,13 %	0,07 %	0,09 %	0,06 %
Příjmy příštích období	12,98 %	-0,01 %	0,00 %	0,00 %	0,34 %

Tabulka 10 Vertikální analýza aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V tabulce č. 10 je provedena vertikální analýza aktiv, která zobrazuje procentní zastoupení veškerých položek aktiv na celkové hodnotě aktiv ve společnosti M&M Finance. Během sledovaného období se postupně zvyšuje zastoupení oběžných aktiv na úkor časového rozlišení aktiv. Jak již bylo zmíněno, společnost M&M Finance disponuje především oběžnými aktivy, kdy v posledním sledovaném roce se jedná o 99,58 % celkových aktiv. Velmi zajímavý je poslední rok také ve složení pohledávek, kdy do roku 2020 dlouhodobé pohledávky dosahují maximálně 0,13 %, kdežto v posledním roce je to 51,41 %. To je dáno změnou vyplácení provizí. V případě peněžních prostředků společnost M&M Finance disponuje především prostředky na účtech. Poslední analyzovanou položkou je časové rozlišení, které se po celé sledované období snižuje na konečnou hodnotu půl procenta.

Vertikální analýza pasiv

Položky pasiv	2017	2018	2019	2020	2021
Pasiva celkem	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	11,19 %	22,89 %	18,86 %	27,96 %	40,14 %
Základní kapitál	0,21 %	0,17 %	0,15 %	0,17 %	0,12 %
Výsledek hospodaření z minulých let	0,20 %	0,17 %	0,22 %	0,25 %	0,20 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	10,76 %	22,55 %	18,49 %	27,54 %	39,81 %
Cizí zdroje	67,20 %	68,56 %	71,62 %	71,40 %	58,89 %
Krátkodobé závazky	67,20 %	68,56 %	71,62 %	71,40 %	58,89 %
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	0,25 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	15,61 %	18,41 %	15,84 %	19,79 %	18,78 %
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	0,00 %	8,52 %	19,73 %	0,00 %	0,00 %
<i>Závazky ostatní</i>	51,34 %	41,63 %	36,06 %	51,60 %	40,11 %
Časové rozlišení pasiv	21,62 %	8,55 %	9,52 %	0,65 %	0,97 %
Výdaje v příštích obdobích	21,62 %	8,55 %	9,52 %	0,65 %	0,97 %

Tabulka 11 Vertikální analýza pasiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 11 obsahuje vertikální analýzu pasiv. V ní je možné vidět rostoucí trend vlastního kapitálu, kromě roku 2019. Největší část vlastního kapitálu je tvořena výsledkem hospodaření běžného účetního období. Největší část pasiv je zastoupena v cizích zdrojích, kde převažují krátkodobé závazky, které tvoří okolo 60 % celkových pasiv ve společnosti. Poslední položkou v této analýze je časové rozlišení pasiv, které má klesající tendenci z původních 21 % na aktuální jedno procento.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Položky výkazu zisku a ztrát	2018-2017		2019-2018		2020-2019		2021-2020	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	34 041	13,42 %	-5 758	-2,32 %	35 504	12,53 %	88 529	23,81 %
Tržby za prodej zboží	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
Výkonová spotřeba	8 244	3,92 %	238	0,00 %	14 088	6,28 %	54 691	19,61 %
Spotřeba materiálu a energie	100	47,17 %	-26	-13 %	-123	-195 %	61	49,19 %
Služby	8 144	3,88 %	-212	-0,10 %	14 211	6,34 %	54 630	19,60 %
Osobní náklady	591	11,51 %	1 025	19,96 %	-1 970	-47,02 %	2 846	40,45 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	933	76,73 %	-1 620	373 %	72	-19,89 %	305	824,32 %
Ostatní provozní výnosy	42	11,73 %	126	26,03 %	-52	-12,04 %	-96	-28,57 %
Ostatní provozní náklady	1 118	62,92 %	-726	-69 %	10 053	90,53 %	-10 309	-1 296 %
Daně a poplatky	57	76 %	-1	-1,35 %	-42	-131 %	-27	-540 %
Jiné provozní náklady	1 061	62,34 %	-725	-74 %	10 095	91,18 %	-10 282	-1 301 %
Provozní VH	23 197	65,32 %	-4 063	-12 %	13 209	29,58 %	40 900	47,80 %
Výnosové úroky a podobné výnosy	-636	-131 %	1 389	74,20 %	-192	-20,21 %	327	25,61 %
Nákladové úroky a podobné náklady	33	34,74 %	0	0 %	0	0 %	-3	-3,26 %
Ostatní finanční výnosy	-93	-100 %	0	0 %	2	100 %	0	0 %
Ostatní finanční náklady	0	0 %	5	5,15 %	-10	-11,49 %	-17	-24,29 %
Finanční VH	-762	-257 %	1 384	82,38 %	-910	-118 %	345	30,94 %
VH před zdaněním	22 435	62,66 %	-2 679	-8,09 %	12 299	27,07 %	41 245	47,59 %
Daň z příjmu	4 571	63,42 %	-785	-12 %	3 961	38,15 %	6 301	37,76 %
VH po zdanění	17 864	62,46 %	-1 894	-7,09 %	8 338	23,79 %	34 944	49,93 %
VH za účetní období	17 864	62,46 %	-1 894	-7,09 %	8 338	23,79 %	34 944	49,93 %
Čistý obrát za účetní období	33 354	13,11 %	-4 243	-1,70 %	34 532	12,13 %	88 758	23,76 %

Tabulka 12 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát obsahuje položky, které jsou pro společnost M&M Finance důležité. Po celé sledované období společnost generuje tržby pouze z tržeb z prodeje výrobků a služeb. Kromě období 2019 a 2018 se relativní tržby zvyšují, mezi léty 2021 a 2020 se jednalo o nárůst 24 %. Položka výkonové spotřeby se po celé sledované období také zvyšovala. V položce osobních nákladů byl velký pokles mezi léty 2020 a 2019. Provozní výsledek hospodaření se vyvíjel podobně jako tržby z prodeje výrobků a služeb, kdy mezi léty 2019 a 2018 byl pokles necelých 13 %. V případě finančního výsledku hospodaření horizontální

analýza vykazuje velké procentní rozdíly. Výsledek hospodaření po zdanění má stejný průběh jako ostatní ukazatele, kdy mezi léty 2019 a 2018 došlo ke snížení tohoto ukazatele. Čistý obrat za účetní období vykazuje stejný trend. Mezi léty 2019 a 2018 došlo k poklesu z důvodu koronavirové pandemie.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

Položky výkazu zisku a ztráty	2017	2018	2019	2020	2021
Celkové výnosy	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Tržby z prodeje výrobků a služeb	99,81 %	99,86 %	99,81 %	99,85 %	99,91 %
Ostatní provozní výnosy	0,14 %	0,14 %	0,19 %	0,15 %	0,09 %
Ostatní finanční výnosy	0,04 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Celkové náklady	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Výkonová spotřeba	97,31 %	96,24 %	96,82 %	93,71 %	97,26 %
Spotřeba materiálu a energie	0,05 %	0,10 %	0,09 %	0,03 %	0,04 %
Služby	97,26 %	96,14 %	96,74 %	93,69 %	97,21 %
Osobní náklady	2,19 %	2,35 %	2,84 %	1,75 %	2,45 %
Mzdové náklady	1,51 %	1,64 %	2,02 %	1,28 %	1,80 %
Náklady na SZ a ZP a ostatní náklady	0,68 %	0,71 %	0,82 %	0,47 %	0,65 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0,14 %	0,56 %	-0,19 %	-0,14 %	-0,01 %
Ostatní provozní náklady	0,32 %	0,81 %	0,48 %	4,64 %	0,28 %
Daně a poplatky	0,01 %	0,03 %	0,03 %	0,01 %	0,00 %
Jiné provozní náklady	0,31 %	0,78 %	0,45 %	4,63 %	0,28 %
Ostatní finanční náklady	0,04 %	0,04 %	0,04 %	0,04 %	0,02 %

Tabulka 13 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát byla rozdělena na dvě části, a to část celkových výnosů a část celkových nákladů. Část celkových výnosů je po většinu sledovaného období složena pouze ze dvou položek, a to z tržeb z prodeje výrobků a služeb. Tato položka tvoří pře 99 % z celkových výnosů. Zbylé procento tvoří ostatní provozní výnosy. V oblasti celkových nákladů je více položek. Hlavní položkou je výkonová spotřeba, která tvoří po celé sledované období přes 93 % celkových nákladů. Výkonová spotřeba je složena z položky spotřeba materiálu a energie, která zaujímá necelou desetinu procenta a většinu výkonové spotřeby tvoří služby. Další položkou v celkových nákladech jsou osobní náklady, které se pohybují okolo dvou procent po většinu celého sledovaného období. Osobní náklady se dále skládají z mzdových nákladů okolo jednoho a půl procenta a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, které se pohybují pod jedním procentem. Ostatní provozní náklady a ostatní finanční náklady pak tvoří zanedbatelnou část celkových nákladů.

2.4.2. Poměrové ukazatele

V této části bude provedena analýza poměrových ukazatelů společnosti M&M Finance, které byly představeny a popsány v teoretické části práce. Bude provedena analýza rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

Ukazatele rentability

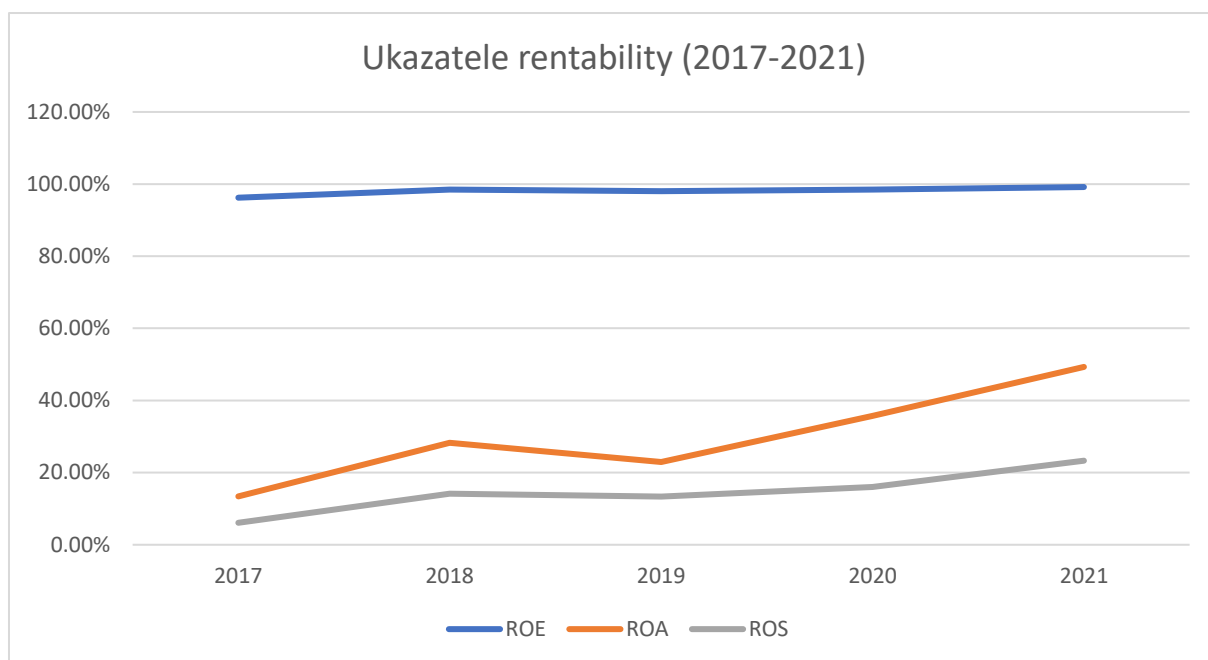
Rentabilita se řadí mezi základní a nejdůležitější ukazatele finanční analýzy, protože měří výnosnost společnosti, a je tudíž velmi důležitá pro investory a majitele společnosti.

M&M Finance	2017	2018	2019	2020	2021
ROE	96,23 %	98,50 %	98,04 %	98,49 %	99,18 %
ROA	13,41 %	28,23 %	22,93 %	35,69 %	49,30 %
ROS	6,09 %	14,12 %	13,37 %	16,03 %	23,31 %

Tabulka 14 Ukazatele rentability společnosti M&M Finance (2017-2021)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 14 obsahuje analýzu ukazatelů rentability. Lze vidět, že rentabilita vlastního kapitálu neklesla po celé sledované období pod 96 % a v roce 2021 dosahuje dokonce 99 %, což je velmi dobrá zpráva pro majitele a investory. Platí tedy, že společnost tvoří velkou přidanou hodnotu pro své majitele a jejich kapitál je reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. V případě ukazatele rentability celkového vloženého kapitálu téměř zčtyřnásobil své hodnoty za celé sledované období, což svědčí o dobré finanční kondici společnosti M&M Finance. Posledním vypočteným ukazatelem je rentabilita tržeb, která je na tom podobně dobře jako rentabilita celkového vloženého kapitálu a za celé sledované období vzrostla čtyřikrát. Obecně lze říct, že se společnosti daří po stránce rentabilit velmi dobře, a jak také uvádí Růčková ve své knize Finanční analýza, čím vyšší jsou rentability tržeb, tím lépe (Růčková, 2008, s. 121). Vývoj jednotlivých ukazatelů je možné vidět v následujícím grafu č.8.



Graf 8 Vývoj ukazatelů rentability (2017-2021)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity

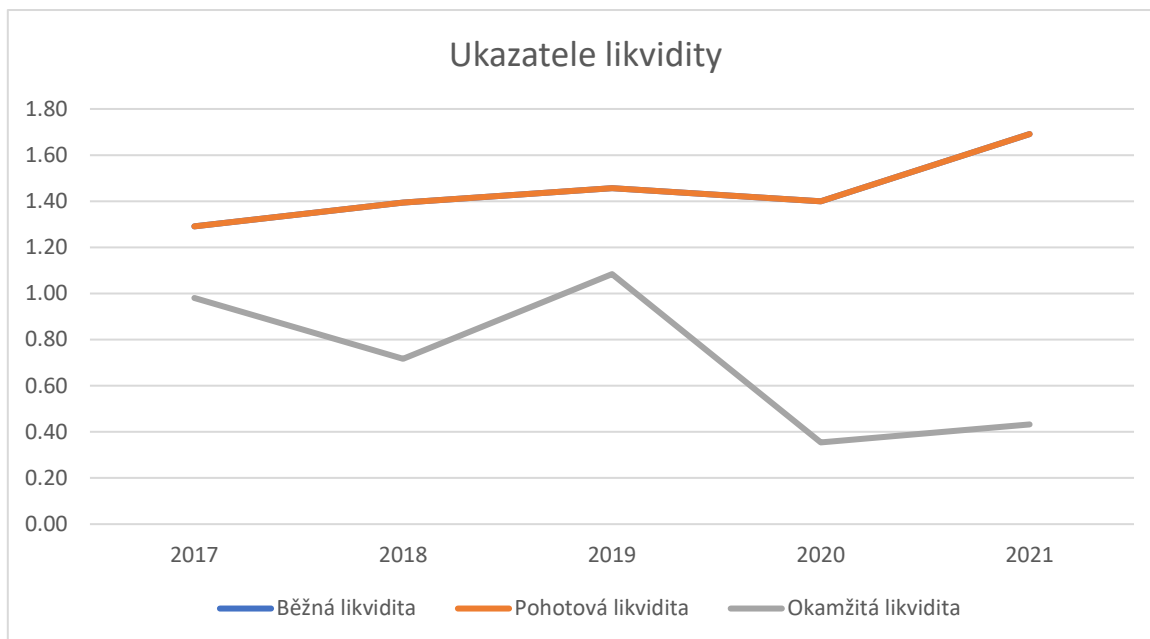
Ukazatele likvidity ukazují především schopnost společnosti dostát svým běžným závazkům. V rámci této kapitoly bude vypočtena běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita.

M&M Finance	2017	2018	2019	2020	2021
Běžná likvidita	1,29	1,39	1,46	1,40	1,69
Pohotová likvidita	1,29	1,39	1,46	1,40	1,69
Okamžitá likvidita	0,98	0,72	1,08	0,35	0,43

Tabulka 15 Ukazatele likvidity společnosti M&M Finance (2017-2021)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Likvidita třetího stupně neboli běžná likvidita je po celé sledované období nepatrně rostoucí. V posledním roce se běžná likvidita přehoupla do doporučených hodnot, které jsou dle Růčkové mezi 1,5 a 2, tudíž je vidět, že společnost směřuje správným směrem. V případě likvidity druhého stupně neboli pohotové likvidity vykazuje společnost stejné hodnoty jako u běžné likvidity, a to z toho důvodu, že společnost nevlastní žádné zásoby, protože se jedná o nevýrobní společnost. Poslední likvidita prvního stupně neboli okamžitá likvidita má kolísavou tendenci, nicméně po celé sledované období jsou hodnoty okamžité likvidity v optimálním rozmezí, které je uvedeno v teoretické části.



Graf 9 Vývoj ukazatelů likvidity (2017-2021)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity

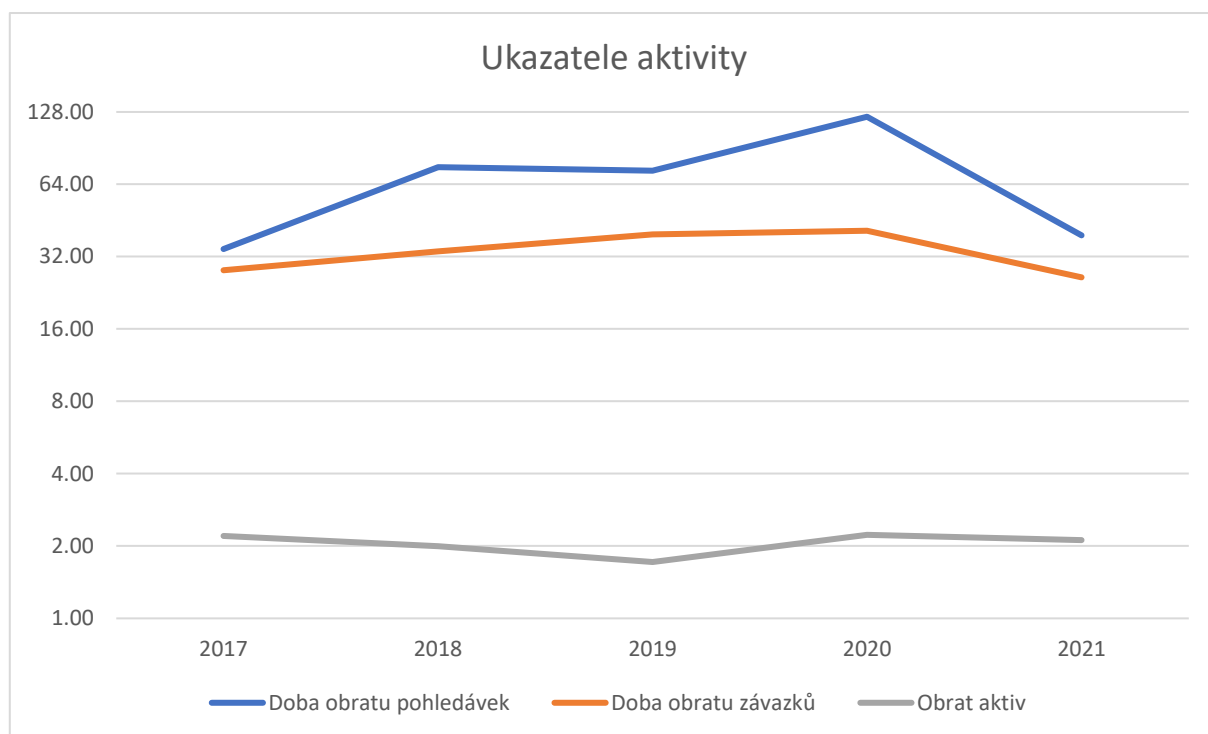
Dalšími vypočítanými ukazateli jsou ukazatele aktivity, mezi které patří doba obratu pohledávek, doba obratu závazků, obrat aktiv a také doba obratu zásob, nicméně jelikož společnost M&M Finance nevlastní žádné zásoby, nedává smysl tento ukazatel počítat, protože by vycházel nulový.

M&M Finance	2017	2018	2019	2020	2021
Doba obratu pohledávek	34,42	75,37	72,87	122,26	39,22
Doba obratu závazků	28,12	33,61	39,59	41,01	26,24
Obrat aktiv	2,20	2,00	1,72	2,23	2,12

Tabulka 16 Ukazatele aktivity společnosti M&M Finance (2017-2021)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky č. 16 je patrné, že doba obratu pohledávek je například v roce 2020 extrémně vysoká. Na druhou stranu ve zbývajících letech se pohybuje v únosných mezích. Důvod, proč je tento ukazatel tak vysoký, je, že společnost dostává zaplacenou formou provizí, které partneři společnosti M&M Finance vyplácí většinou s měsíční až dvouměsíční rezervou, proto není pro společnost nijak neobvyklé, že doba obratu pohledávek vychází mezi 40 až 75. V případě doby obratu závazků se společnost snaží své závazky splácet do 30 dnů, což se mu dařilo pouze v prvním a posledním roce sledovaného období. Posledním ukazatelem je obrat aktiv, kdy společnost dosahuje hodnot kolísajících okolo dvou, což udává, že dvakrát ročně se ve společnosti „otočí“ veškerá aktiva.



Graf 10 Vývoj ukazatelů aktivity (2017-2021)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

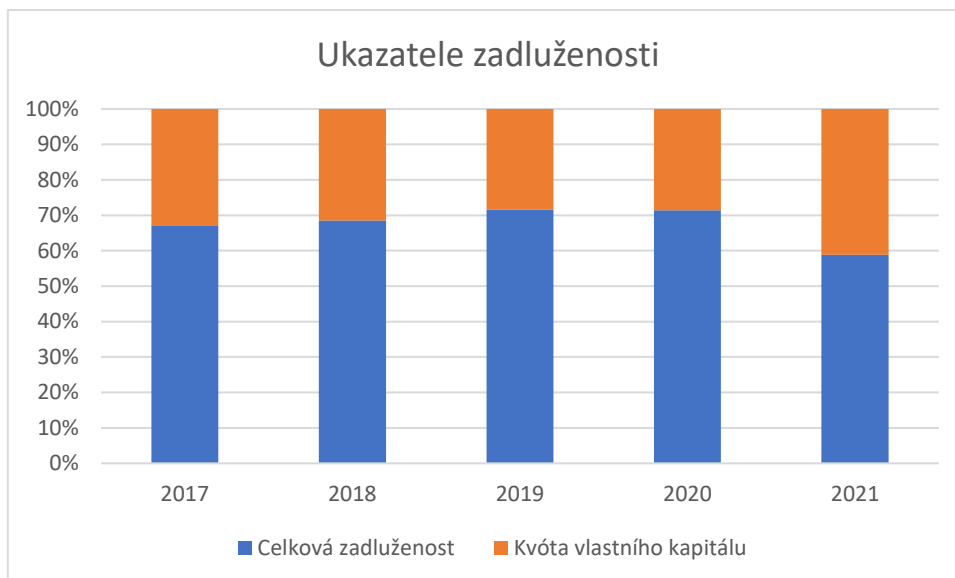
Ukazatele zadluženosti

M&M Finance	2017	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost	67,20 %	68,56 %	71,62 %	71,40 %	58,89 %
Kvóta vlastního kapitálu	32,8 %	31,44 %	28,38 %	28,6 %	41,11 %

Tabulka 17 Ukazatele zadluženosti společnosti M&M Finance (2017-2021)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celková zadluženost společnosti M&M Finance dosahuje po celé sledované období relativně vysokých hodnot. Jelikož je tento ukazatel relativně vysoký, je relativně velké i riziko věřitelů. Nicméně je-li tento ukazatel srovnán s celkovou výnosností společnosti (ROA), je patrné, že celková zadluženost společnosti se snižuje a ukazatel ROA se zvyšuje, tudíž společnost směřuje správným směrem. Některé zdroje uvádí hodnoty ukazatele celkové zadluženosti mezi 30 % a 60 % (Knápková, 2017). Těchto hodnot se povedlo společnosti M&M Finance dosáhnout v posledním sledovaném období. Kvóta vlastního kapitálu poté představuje rozdíl mezi celkovou zadlužeností a 100 %. Způsob financování společnosti lze vidět v následujícím grafu č. 11. V teoretické části práce je také uvedena dlouhodobá zadluženost, tu však nelze spočítat, protože společnost M&M Finance po celé sledované období nevykazuje žádné dlouhodobé závazky.



Graf 11 Ukazatele zadluženosti společnosti M&M Finance (2017-2021)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5. Zhodnocení finanční situace společnosti M&M Finance

V rámci provedené finanční analýzy byly provedeny analýzy absolutních ukazatelů a poměrových ukazatelů. V rámci analýzy absolutních ukazatelů byly provedeny horizontální i vertikální analýzy aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztrát. Aktiva společnosti M&M Finance jsou obsažena především v oběžných aktivech v rozmezí 87 až 99 % za sledované období. V případě pasiv je zastoupení rozděleno mezi cizí a vlastní zdroje, kdy u cizích zdrojů je vidět klesající trend z původních 67 % na současných 59 % a u vlastního kapitálu je naopak vidět rostoucí trend z 11 % na 40 %. Výnosy společnosti M&M Finance jsou tvořeny téměř 100 % z tržeb z prodeje výrobků a služeb. V rámci nákladů je nejdůležitější položka výkonová spotřeba, a to konkrétně položka služeb, která představuje mezi 93 až 97 %.

Z analýzy poměrových ukazatelů vyšlo najevo, že ukazatele rentability společnosti M&M Finance dosahují velmi dobrých výsledků, kdy ukazatel ROE dosahuje téměř 100 %. V případě ukazatelů likvidity je ve společnosti M&M Finance vidět rostoucí tendence, což znamená, že společnost směřuje správným směrem. Hodnoty ukazatelů aktivity nedosahují optimálních výsledků, zejména doba obratu pohledávek je velmi vysoká. Posledními ukazateli, které byly vypočteny, byly ukazatele zadluženosti. V případě ukazatele celkové zadluženosti se společnost pohybuje v rozmezí 58 až 71 %.

Finanční analýza zhodnotila společnost M&M Finance v období 2017–2021, kdy společnost dosahovala rostoucích trendů v důležitých ukazatelích, a tudíž se po vypracování finanční analýzy dá říci, že je společnost finančně zdravá. Nicméně pro konkrétnější závěry by

bylo potřeba provést benchmarking s konkurencí nebo s průměrem v odvětví, ve kterém působí. Toto srovnání však není součástí mé diplomové práce, kdy důvodem provedení finanční analýzy bylo především poskytnutí informací o společnosti, které budou dále použity pro tvorbu BSC v rámci finanční perspektivy.

3. NÁVRH IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD

Tato poslední část diplomové práce se bude zabývat návrhem implementace modelu Balanced Scorecard ve společnosti M&M Finance. Návrh a implementace jsou sestaveny a zpracovány na základě předchozích kapitol, konkrétně strategické analýzy (PESTE, SWOT) a finanční analýzy společnosti M&M Finance. V návrhové části budou představeny organizační předpoklady pro implementaci BSC. Velmi důležitou částí návrhové části je také vize a budoucí strategie společnosti M&M Finance. Poté bude provedena tvorba Balanced Scorecard, kde budou vymezeny strategické cíle v jednotlivých perspektivách (finanční, zákaznické, procesní a perspektiva učení a růstu). Poté bude vytvořena strategická mapa společně s přiřazením měřítek k uvedeným cílům a také jejich cílové hodnoty na základě kterých bude určena strategická akce. Tato akce poté povede k realizaci. Závěr kapitoly se bude týkat rizik. Budou zde uvedena rizika a přínosy, které z implementace BSC plynou.

3.1. Tvorba organizačních předpokladů

Velmi důležitým krokem při tvorbě modelu Balanced Scorecard je vymezení a tvorba organizačních předpokladů, aby všem zainteresovaným osobám bylo jasné, co bude v rámci organizování potřeba. V případě mé zvolené společnosti M&M Finance se bude implementace vztahovat na všechny pobočky po celé České republice. Z toho důvodu je potřeba i zapojení těchto všech poboček jak do implementace, tak do samotného procesu tvorby BSC. Úspěch a kvalita poté závisí na vedení společnosti, jak zvládne samotnou implementaci BSC uchopit a zavést ve společnosti.

Neméně důležitým krokem je sestavení implementačního týmu, který bude pověřen zavedením BSC do společnosti. Lídrem tohoto týmu je projektový manažer, který si na základě svých zkušeností a preferencí volí zbytek týmu, který bude z velké části tvořen zaměstnanci společnosti M&M Finance. V samotném kroku implementace je poté důležité, aby s celým BSC modelem byli seznámeni i ti zaměstnanci, kteří na projektu nepracují.

3.1.1. Časový plán

Ještě než začne samotná fáze implementace Balanced Scorecard do jakéhokoliv podniku, je třeba vytvořit časový plán, který je specifický nejen pro každý podnik zvlášť, ale také pro každý projekt v rámci daného podniku. V tomto časovém plánu je zobrazena celková časová

náročnost a zároveň obsahuje informace o všech činnostech, které jsou v rámci implementace potřeba splnit. Na základě podrobných konzultací s vedením společnosti M&M Finance byl časový plán pro tvorbu a implementaci BSC stanoven na 25 týdnů. Tento časový plán počítá se třemi fázemi (příprava, tvorba BSC a samotná implementace) a také s dvoutýdenní časovou rezervou pro případ zpoždění jakékoliv z fází. Časový plán je uveden v tabulce č. 18.

Fáze projektu	Týden																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Fáze příprav																									
Sestavení týmu																									
Školení																									
Diskuze návrhů																									
Tvorba časového plánu																									
Tvorba modelu BSC																									
Strategická analýza																									
Tvorba, diskuze vize a strategie																									
Tvorba strategických cílů																									
Tvorba strategické mapy																									
Volba měřítek a cílových hodnot																									
Konkretizace strategických akcí																									
Diskuze návrhů																									
Implementace modelu BSC																									
Začlenění modelu BSC do společnosti																									
Školení zaměstnanců																									
Kontrola plynulosti																									
Feedback																									
Rezerva																									

Tabulka 18 Časový plán projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Časový plán projektu se skládá ze čtyř částí, které na sebe logicky navazují. První částí celého projektu je příprava, která je projektována na čtyři týdny. Fáze příprav se skládá ze sestavení týmu a jeho následného proškolení externím specialistou. Po proškolení je nutné provést diskuzi. V rámci ní je možnost eliminování negativních, popřípadě nepotřebných faktorů hned v zárodku. Tato komunikace by měla proběhnout v rámci celého týmu, aby mohla být implementace BSC úspěšná. Poslední činností v rámci první části je tvorba časového plánu projektu. Tato část je extrémně důležitá, protože všechny zainteresované osoby potřebují vědět, jak dlouho jakýkoliv projekt potrvá. Většinou platí, že čím rozsáhlejší projekt, tím je také časová náročnost projektu větší a obvykle i finančně náročnější.

Druhá část projektu je tvorba modelu Balanced Scorecard, kdy je v úvodu potřeba ujasnit strategii společnosti M&M Finance, pomocí které bude dosaženo strategických cílů společnosti. Druhá část projektu bude trvat 10 týdnů. První kroky v této fázi budou věnovány strategické analýze společnosti M&M Finance, na které plynule naváže vize společnosti do budoucna. Poté co bude stanovena vize společnosti, je třeba se zaměřit na vytvoření strategických cílů, a to ve všech čtyřech perspektivách BSC. Následně bude sestavena strategická mapa, která poskytne lepší pohled na celý projekt. Po vytvoření strategické mapy bude potřeba zvolit vhodná měřítka a také cílové hodnoty těchto jednotlivých měřítek. Další nedílnou součástí je konkretizace strategických akcí, které společnost musí podniknout, aby byla implementace úspěšná a zároveň přispívala k dosahování strategických cílů. Poslední činností v této fázi je diskuze návrhů mezi všemi zainteresovanými osobami.

Třetí část je tvořena samotnou implementací vytvořeného modelu Balanced Scorecard do společnosti M&M Finance. Tato fáze je rozplánována na 9 týdnů. První a zároveň časově nejnáročnější činností je integrace modelu Balanced Scorecard do společnosti M&M Finance. Velmi podstatnou částí je školení všech zaměstnanců společnosti M&M Finance. Závěr této části je věnován především kontrolním úkonům a sběru a vyhodnocení zpětné vazby. Zpětná vazba může být sbírána i po ukončení implementace modelu BSC.

Poslední částí je časová rezerva, kterou by měl obsahovat každý projekt pro případ, že dojde k nějakým neočekávaným komplikacím v kterékoliv z částí. Časová rezerva je proto stanovena na dva týdny.

3.1.2. Rozpočet projektu BSC

Při většině změn zaváděných ve společnosti je důležité vyčíslit náklady na provedení této změny. Proto bude v této kapitole vytvořen předpokládaný rozpočet projektu, který reflektuje veškeré relevantní náklady. V první řadě je důležité celý implementační tým řádně proškolit, aby nenastala situace, kdy některý z členů implementačního týmu nemá dostatek informací k rozhodnutí a tvorbě výsledku. V následující tabulce č.19 jsou uvedeny jednotlivé náklady, které při tvorbě projektu pravděpodobně vzniknou.

Položka nákladů	Cena
Školení týmu	66 550 Kč
Softwarové nástroje	32 000 Kč
Externí odborné poradenské služby – právnické	70 000 Kč
Externí odborné poradenské služby – technické	60 000 Kč
Školení zaměstnanců	10 000 Kč
Celkem	238 550 Kč

Tabulka 19 Rozpočet projektu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové náklady na implementaci modelu Balanced Scorecard činí 238 550 Kč. Mezi nejdražší položky patří externí odborné služby, které představují více než polovinu celého rozpočtu, nicméně jsou velmi důležité pro bezchybné vypracování projektu. Pokud by se společnost rozhodla nevyužít služeb odborných poradenských služeb, mohla by riskovat nedostatečnou úroveň znalostí a zkušeností v oblasti tvorby a implementace BSC. Další drahou položkou na seznamu rozpočtu je školení týmu. I přesto, že projektový tým využije služeb externích odborníků, musí být schopen jejich doporučení a návrhy realizovat na konkrétním modelu pro potřeby jejich situace. Takovéto školení nabízí několik společností, například společnost nakurzy.cz (web nakurzy.cz), kde kurz Balanced Scorecard stojí 13 310 Kč pro jednotlivce. Projektový tým bude tvořen pěti členy, tudíž náklady na školení pěti lidí jsou 66 550 Kč. Další náklady, se kterými je potřeba počítat, jsou náklady na software. Softwarů na tvorbu BSC je několik, jejich cena se pohybuje okolo 50 dolarů (web BSCdesigner.com) pro jednoho uživatele na měsíc. Tudíž pro pět uživatelů na šest měsíců se cena pohybuje okolo 1500 dolarů, což představuje 32 000 Kč. Poslední položku představuje školení ostatních zaměstnanců, které bylo vyčísleno na 10 000 Kč.

3.2. Vize a strategie

Aby mohla proběhnout úspěšná implementace modelu Balanced Scorecard, je potřeba představit vizi a strategii společnosti M&M Finance. Zásadní je uvědomit si, že koncept Balanced Scorecard nevytváří novou strategii, ale klade důraz na rozvíjení strategie stávající.

Základní strategie společnosti tvoří základ pro vytvoření důležitých strategických cílů společnosti.

Strategie společnosti byla stanovena na základě osobní konzultace s obchodní ředitelkou. Za svou obchodní strategii si společnost M&M Finance zvolila poskytování nezávislého finančního poradenství. Tato strategie byla zvolena, protože v dnešní době existuje řada poradenských společností, které se nevěnují nezávislému poradenství. Nezávislé poradenství si lze představit jako službu, při které není klientovi prezentována/nabízena pouze jediná možnost od jedné konkrétní společnosti (např. banky), nýbrž jsou mu představeny minimálně dvě (někdy i více) nejlepší možnosti, jak jeho potřebu vyřešit. Nezávislý poradce by také měl spolupracovat s co možná největším počtem finančních institucí (bank, pojišťoven investičních zprostředkovatelů apod.).

Druhým zdrojem, ze kterého jsem čerpal, je výroční zpráva M&M Financí, ve které společnost uvádí jako svůj podnikatelský cíl a záměr zkvalitnění poskytovaných služeb na finančním trhu a dosažení kladného hospodářského výsledku.

V případě první strategie se jedná o poměrně nenáročnou strategii, kdy model poskytování nezávislého finančního poradenství zdarma je v České republice relativně dosti rozšířen. Proto se v následující části budu zabývat především druhou strategií, a to průnikem na trh s pojištěním a investicemi. V tuto chvíli společnost M&M Finance samozřejmě svým klientům nabízí velké množství investičních příležitosti, popřípadě pojištění jak životního, tak neživotního. Nicméně v současné době společnost M&M Finance spolupracuje se společností SAB Finance a.s. a používá ji jako prostředníka při obchodu s klientem. Zjednodušeně řečeno společnost M&M Finance nesjednává žádné finanční produkty týkající se pojištění či investic (pouze úvěrové produkty), nýbrž všechny tyto finanční produkty jsou sjednávány přes společnost SAB Finance a.s. Toto přináší řadu výhod i nevýhod. Hlavní výhodou je, že společnost M&M Finance nemusí splňovat náročné normy a zákony, které se k samostatnému poskytování pojištění či investic vážou. Toto riziko podstupuje společnost SAB Finance a.s. Naopak nevýhody, které v rámci této spolupráce společnosti M&M Finance vyplývají, jsou například:

- Větší papírování, kdy klienti musejí podepisovat dvakrát GDPR, dvakrát záznam z jednání, což může finančním zprostředkovatelům zneprůjemnit práci.

- Druhou nevýhodou je, že jelikož společnost tyto dva finanční produkty outsourcuje, z každého provedeného obchodu jde určité procento právě společnosti SAB Finance a.s., což negativně ovlivňuje zisky společnosti.

3.3. Tvorba Balanced Scorecard

Aby mohl být vytvořen kvalitní model Balanced Scorecard, je potřeba, aby měl jasně danou strukturu, řád a také na sebe musí logicky navazovat jednotlivé části. Literatura uvádí, že se Balanced Scorecard skládá z čtyř až pěti fází, které jsou:

- Tvorba strategických cílů – tento krok zahrnuje identifikaci hlavních cílů společnosti a stanovení konkrétních výsledků, kterých chce společnost dosáhnout.
- Propojení vytvořených/odvozených cílů pomocí strategické mapy – tento krok zahrnuje vytvoření vizuálního obrázku strategie společnosti, který ukazuje, jak jsou strategické cíle propojeny (na základě řetězců příčin a důsledků) a jaké jsou zdroje a procesy potřebné k dosažení těchto cílů.
- Volba vhodných měřítek a stanovení jejich cílových hodnot
- Volba strategických akcí

V následující kapitole bude představena strategie společnosti v jednotlivých perspektivách modelu Balanced Scorecard. Podmínkou pro vytvoření těchto cílů je, že budou zformovány top managementem společnosti. Ve vztahu k mé společnosti M&M Finance se jedná především o majitele společnosti a také obchodní ředitele, kterých se změna dotkne nejvíce.

Vytvořený model Balanced Scorecard je pouze návrh, a proto je možné uváděné cíle a metriky kdykoliv upravit podle aktuální potřeby společnosti.

3.3.1. Stanovení strategických cílů finanční perspektivy

K vytvoření modelu Balanced Scorecard je extrémně důležité stanovit si cíle ve finanční perspektivě. Tato perspektiva poté tvoří základní kámen pro tvorbu zbylých tří perspektiv. Finanční perspektiva je pro společnost vždy tou nejvýznamnější, a tudíž má také nejvyšší prioritu. Ostatní perspektivy na ni poté logicky a plynule navazují. Mezi hlavní finanční cíle společnosti M&M Finance patří růst, udržitelnost a rozvoj společnosti, udržení rostoucích zisků, zvýšení likvidity a zlepšení ratingu společnosti.

Růst, udržitelnost a rozvoj společnosti M&M Finance

Hlavním strategickým cílem společnosti je právě dlouhodobý růst, udržitelnost a rozvoj společnosti. Společnost M&M Finance si své postavení na trhu drží především díky spolupráci s realitní kanceláří M&M Reality a je si toho velmi dobře vědoma, proto vedení společnosti klade velký důraz na užší a intenzivnější propojení mezi finančním oddělením a realitním oddělením ať už to jsou společné akce či společná školení. Tato skutečnost se také promítá do zisků společnosti. Tento business model společnost M&M Finance ještě více prohloubila, když navázala spolupráci s externí realitní kanceláří MAXIMA Reality, která poskytuje finančnímu oddělení M&M nespočetné množství kontaktů na potenciální klienty. Další expanzí společnosti M&M Finance je navázání spolupráce s webem Bezrealitky.cz.

Udržení meziročních rostoucích tržeb

Aby společnost mohla expandovat a zároveň tvořila hodnotu pro své majitele jako doposud, je potřeba dosahovat v meziročním srovnání růstu tržeb. Jelikož jsou tržby hlavním přísunem pro společnost, je klíčové soustředit se na jejich udržení. Společnost M&M Finance k tomu podnikla výrazné kroky, které byly popsány v předchozí podkapitole. Nicméně výše tržeb je ovlivněna spokojeností zákazníků, která v případě M&M Financí hraje klíčovou roli. Pokud není klient sto procentně spokojený s odvedenou prací finančního poradce, má nespočet jiných možností, které využít. Spolupráce s M&M Realitami je sice intenzivní a vedení holdingu se snaží motivovat realitní makléře, aby přepouštěli hypoteční příležitosti na finanční poradce z M&M Financí, nicméně klient M&M Realit není nijak vázán k tomu, že si musí sjednat hypoteční úvěr u M&M Financí. Proto je přístup finančních a hypotečních specialistů extrémně důležitý nejen ve vztahu k jejich osobním výsledkům, ale také k zisku celé společnosti.

Zvýšení likvidity

Jedním z mála problémů, které se vyskytly po provedení finanční analýzy v kapitole 3.4 je nízká likvidita, kdy některé literární zdroje uvádějí, že by se oběžná likvidita měla pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5 což společnost M&M Finance splňuje pouze v posledním roce sledovaného období. Existuje několik způsobů, jak zvýšit hodnoty likvidity, prvním z nich je zlepšení správy pohledávek. Společnost by měla aktivně sledovat a řídit své pohledávky, aby se minimalizovalo prodlení a nesplacené faktury. Druhým způsobem, jak zvýšit běžnou likviditu, je zvýšení tržeb. Tento způsob je v praxi velmi složitý, nicméně dává společnosti M&M Finance největší šanci na úspěch.

Zlepšení ratingu společnosti M&M Finance

V současné době má podle webu Detail.cz společnost M&M Finance ratingové hodnocení A (web Detail.cz). Nicméně v minulosti společnost dosahovala i hodnocení A+ a v roce 2016 i A++. Na ratingové hodnocení působí několik faktorů od ukazatelů rentability, likvidity a aktivity přes zadluženost společnosti, cash-flow až po index bonity. Zaměřením mé diplomové práce není zvýšení ratingu společnosti a také to není nijak důležitý cíl pro vedení společnosti, proto se jím nebudu dále zabývat.

3.3.2. Stanovení strategických cílů zákaznické perspektivy

Strategické cíle, které jsou vymezeny v zákaznické perspektivě, jsou velmi úzce propojené se strategickými cíli v perspektivě finanční. Zákaznická perspektiva se v mém modelu Balanced Scorecard zaměřuje především na spokojenost zákazníků, budování dlouhodobých vztahů s klienty a získávání nových klientů.

Spokojenost klientů

Spokojenost klientů bere společnost M&M Finance jako top prioritu v zákaznické perspektivě. Právě spokojený a nadšený klient je tou nejlepší vizitkou všech společností, které se zabývají finančním poradenstvím, stejně tak jako u ostatních podniků či společností. Z toho důvodu je spokojenost klientů velmi důležitou oblastí, na kterou by se měly všechny společnosti zaměřit. I v tomto bodě zákaznické perspektivy je vidět jasné provázání s finanční perspektivou, kdy spokojený klient se rád vrací a také rád sděluje svému okolí jeho zkušenosti s M&M Financemi, a tudíž přispívá k následujícím dvěma bodům zákaznické perspektivy – budování dlouhodobých vztahů a získávání nových klientů. Filozofie za tímto faktem je jednoduchá: spokojený a nadšený klient se bude opakovaně vracet do společnosti M&M Finance a nebude vyhledávat jiné společnosti zabývající se finančním poradenstvím. Na rozdíl od výrobních podniků, kde zákazníci objednávají stále dokola stejné či podobné zboží, v případě finančního poradenství je tomu jinak. Poté co si klient sjedná jakýkoliv finanční produkt, jeho zájem o problematiku financí velmi rychle opadá, protože jeho poptávka byla uspokojena a je nepravděpodobné, že následující týden či měsíc se klient vydá k jinému finančnímu poradci a bude řešit jakékoliv finanční produkty.

Budování dlouhodobých vztahů s klienty

Jak již bylo zmíněno v předchozím bodě, spokojenost klientů vede k vybudování dlouhodobého vztahu s klienty. Nicméně jedná se o jednu z nejnáročnějších činností směrem ke klientům a ve finančním poradenství tomu není jinak. Velmi důležitý je pro společnost M&M Finance tzv. servis, kdy by se každý finanční poradce měl o svého klienta starat. Aktualizovat sjednané smlouvy, doporučovat výhodnější produkty či se jednou ročně s klientem potkat a zjistit, jestli se mu nezměnila finanční situace, a pokud ano, reagovat na tuto změnu. Realita je však často odlišná, a proto společnost M&M Finance motivuje a školí své pracovníky právě v této oblasti. Jednoduše řečeno podpisem smlouvy by vztah mezi finančním poradcem a klientem neměl skončit.

Získávání nových klientů

Pro žádný podnik či společnost není žádoucí, aby pracoval pouze se stávající klientelou, pokud chce expandovat či zvyšovat své zisky. Jinak tomu není ani v případě M&M Financí. Pokud by se společnost M&M Finance zaměřila pouze na stávající klientelu, byla by odsouzena k neúspěchu. Není možné vytvořit neomezené množství smluv s omezeným počtem klientů. Situace v praxi je taková, že pokud má klient hypotéku, s největší pravděpodobností si nebude následující rok žádat o další, a to stejné platí i na poli pojištění, stavebních spoření či doplňkových penzijních připojištění. Jedinou výjimku by mohly představovat investice, kdy klient potenciálně může každý rok přemýšlet o nových jednorázových či pravidelných investicích a tím rozkládat svoje riziko.

Jak již bylo zmíněno, získávat nové klienty lze dvěma způsoby: buď pomocí doporučení což se povede pouze, pokud je klient spokojený a šťastný, pak doporučí služby M&M Financí i svým přátelům, kolegům či rodině. Druhý způsob je pomocí kontaktů s realitní kanceláří.

3.3.3. Stanovení strategických cílů interních procesů

Perspektiva interních procesů, někdy také nazývána procesní perspektiva, plynule a logicky navazuje na předchozí dvě perspektivy. Hlavním cílem je soustředit se na zdokonalení interních provozních procesů ve společnosti. Pro můj model Balanced Scorecard byly vybrány následující cíle, a to zvýšení kvality a menší časová náročnost poskytovaných služeb, zvýšení produktivity práce, zlepšení interní komunikace a spolupráce a zvyšování využití technologií a digitalizace procesů.

Zvýšení kvality a snížení časové náročnosti poskytovaných služeb

V současné době probíhá ve společnosti M&M Finance zaškolení všech nově příchozích spolupracovníků, nicméně už není kladen tak velký důraz na průběžné školení stávajících zaměstnanců, což je chyba. Jelikož se finanční produkty stále vyvíjí a jdou kupředu, je potřeba zajistit řádné školení o těchto novinkách a změnách i pro stávající zaměstnance. V tomto směru společnost klade důraz především na informativní e-maily, nicméně je otázkou, kolik lidí si tyto e-maily aktivně čte. Druhou částí tohoto strategického cíle je snižování časové náročnosti. Tento cíl je velmi úzce spjat s posledním cílem v této perspektivě, a to s technologiemi. Pomocí moderních technologií by měla společnost M&M Finance investovat do rozvoje online podepisování smluv, online podepisování všech zákonem daných dokumentů a poté i následné online odevzdání finálních dokumentů, nicméně o technologiích bude více řečeno v následujících kapitolách.

Zlepšení interní komunikace a spolupráce

Komunikace ve společnosti je klíčová vlastnost, to platí o to více, pokud je spolupráce mezi jednotlivými strukturami jedním z hlavních zdrojů klientů. Kvalitní komunikace by měla fungovat na všech úrovních společnosti (v mém případě holdingu M&M Reality holding a.s.), v opačném případě vzniká možnost nespokojenosti zaměstnanců, konflikty na pracovišti či snížená efektivita rozhodování. Kvalitní komunikace a spolupráce také zvyšuje efektivitu práce, což tento strategický cíl propojuje jak s finanční perspektivou, tak také se zákaznickou perspektivou. Pokud realitní makléř včas kontaktuje finančního poradce s prosbou o radu, popřípadě s potenciálním klientem na jakýkoliv finanční produkt, zvyšuje tím šance na uzavření obchodu jak ze svého pohledu (prodání nemovitosti či získání důvěry), tak z pohledu finančního poradce.

Využití technologií a digitalizace procesů

Tato oblast zažívá v poslední době velmi velký boom a není tomu jinak ani na poli finančního poradenství. Pandemie Covid-19 přinesla ve finančním poradenství obrovskou změnu, kdy všichni finanční poradci byli donuceni pracovat z domu a tím také vznikly online schůzky s klienty. Druhou novinkou, kterou pandemie přinesla, je sjednávání produktů na dálku. V roce 2023 už člověk nemusí přijít do osobního kontaktu s finančním poradcem u celé řady finančních produktů. Je to díky tomu, že většina finančních institucí zavedla podpis smluv přes SMS kód, popřípadě pomocí biometrického podpisu. Tato skutečnost velmi urychlila sjednávání

finančních produktů. Co je třeba ještě zmínit, je skutečnost, že společnost M&M Finance v tomto ohledu podniká sama velké kroky, jako například vyplnění online analýzy s klientem či převod projektu pro klienta do formátu PDF a následné zaslání na e-mail (veškeré tyto úkony musely být v minulosti řešeny pouze systémem tužka papír).

3.3.4. Stanovení strategických cílů perspektivy učení a růstu

Tato perspektiva učení a růstu je zaměřena především na zaměstnance společnosti. Zaměstnanci – finanční poradci – jsou tou největší hodnotou pro společnost M&M Finance, protože bez jejich práce by společnost M&M Finance negenerovala žádný zisk, a proto by měla společnost M&M Finance investovat čas i peníze právě do této perspektivy. Jako hlavní strategické cíle této perspektivy byly vybrány následující: zvyšování spokojenosti zaměstnanců, zvyšování kvalifikace zaměstnanců a v neposlední řadě udržení stávajících a náběr nových zaměstnanců.

Zvyšování spokojenosti zaměstnanců

V případě spokojených zaměstnanců platí stejné pravidlo jako v případě spokojených klientů, a to sice, že spokojený zaměstnanec nemá důvod měnit svého zaměstnavatele. Čím spokojenější je zaměstnanec, tím také odvádí lepší práci a přispívá k dobré image podniku, což je vítanou reklamou. Nicméně spokojenost je subjektivní pocit a každý zaměstnanec tohoto pocitu dosahuje jiným způsobem, proto je velmi obtížné pro podniky učinit spokojeným každého zaměstnance. Fluktuace zaměstnanců je obecně velmi velké téma právě ve světě finančního poradenství, kdy dochází k různým „migracím“ celých struktur finančních poradců v rámci jednotlivých zaměstnavatelů, což může být i velký problém právě pro M&M Finance.

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Cílem společnosti by mělo být také školení a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Zde je opět jasné propojení s finanční perspektivou a perspektivou interních procesů. Veškerá školení jsou v dnešním rychle se měnícím světě naprostým základem. Příkladem může být třeba změna úrokových sazeb, která probíhá v této turbulentní době velmi často. Dalším typem školení, který velmi úzce souvisí s perspektivou interních procesů, je právě využívání nových technologií, kdy je potřeba pracovníky pravidelně školit o novinkách. Pod pojmem zvyšování kvalifikace si lze v prostředí finančních poradců představit také schopnost obchodovat. Přece jen finanční

poradce je v podstatě obchodník, který prodává určitý produkt/službu, a tudíž by se měly školení společnosti M&M Finance orientovat i tímto směrem a rozvíjet obchodní dovednosti svých zaměstnanců.

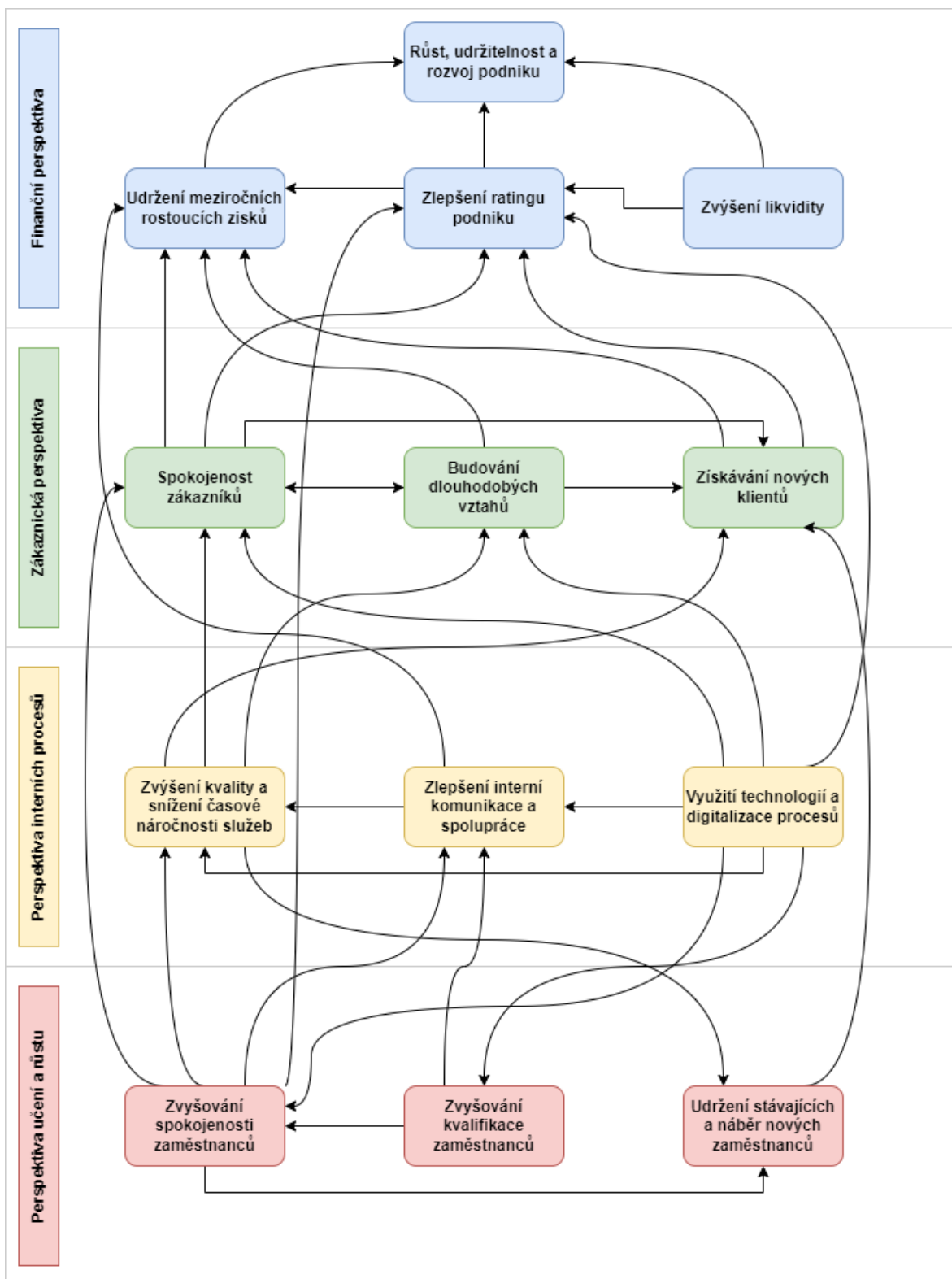
Udržení stávajících a náběr nových zaměstnanců

V této kapitole už byl popsán problém fluktuace pracovníků v oblasti finančního poradenství, a proto se v tomto odstavci zaměřím na náběr nových zaměstnanců. Ve finančním poradenství obecně platí pravidlo čím více zaměstnanců, tím více obchodů a tím pádem vyšší zisky. Zde je opět možno vidět provázanost s finanční perspektivou. Většina společností zabývající se finančním poradenstvím jsou tzv. strukturální firmy. Tím lze rozumět, že každý zaměstnanec může přivést pod sebe další nové zaměstnance, nicméně není to podmínkou. Společnost M&M Finance jako taková samozřejmě také podniká kroky k náboru nových zaměstnanců ať už formou reklamy, či formou seminářů a workshopů.

3.3.5. Strategická mapa

Poté co byly stanoveny strategické cíle společnosti ve všech čtyřech perspektivách, je potřeba vytvořit strategickou mapu, která zobrazuje všechny vazby mezi strategickými cíli v jednotlivých perspektivách. Strategická mapa představuje mapu příčin a následků neboli kauzálních vztahů. Tyto kauzální vztahy je potřeba do detailu rozebrat a prodiskutovat se všemi zainteresovanými osobami, aby byly veškeré vazby a spojitosti vytvořeny správně.

V následujícím obrázku č. 11 je zobrazeno 13 strategických cílů, které jsou rozděleny do čtyř perspektiv. Všechny tyto cíle vedou k cíli hlavnímu a tím je růst, udržitelnost a rozvoj společnosti.



Obrázek 11 Strategická mapa
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.6. Stanovení měřítek a jejich cílových hodnot

V této kapitole bude ke každému zvolenému strategickému cíli přiřazeno klíčové měřítko, které napomůže k dosažení tohoto cíle. Každé stanovené měřítko bude mít stanovenou jednotku, ve které bude měřeno. Následující kapitoly budou obsahovat současnou hodnotu zvoleného měřítka a poté hodnotu cílovou, kterou společnost M&M Finance chce dosáhnout.

Měřítko ve finanční perspektivě

Následující tabulka č.20 obsahuje všechny čtyři strategické cíle definované ve finanční perspektivě pro společnost M&M Finance. Ke každému cíli je přiřazeno měřítko a u každého měřítka je uvedena současná hodnota a hodnota cílová.

Finanční perspektiva				
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Růst, udržitelnost a rozvoj společnosti	Výsledek hospodaření EBIT	Tis. Kč	86 672	100 000
	Rentabilita vlastního kapitálu ROE	%	99,18	>99
	Obrat společnosti	Tis. Kč	373 496	420 000
Meziroční růst tržeb	Tržby z prodeje výrobků a služeb	Tis. Kč	371 883	400 000
Zvýšení likvidity	Běžná likvidita	poměr	1,69	2
Zlepšení ratingu společnosti	Ratingové hodnocení	body	A	A+

Tabulka 20 Měřítko ve finanční perspektivě

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak již bylo popsáno v předchozích kapitolách, hlavním cílem společnosti je růst, udržitelnost a rozvoj, a tudíž pro tento cíl byla vybrána 3 měřítka. Společnost M&M Finance se zaměřuje především na výsledek hospodaření před zdaněním. Poté je pro společnost a pro její majitele velmi důležitým ukazatelem ROE neboli rentabilita vlastního kapitálu. Na základě finanční analýzy vyplynulo, že společnost dosahuje velmi dobrých výsledků, které by majitelé společnosti rádi udrželi (udržitelnost). Posledním měřítkem je obrat společnosti, který se povedlo meziročně (2020 a 2021) zvýšit o téměř 88 000 Kč. což je vidět v tabulce č.7 a grafu č.7 na stranách 54 a 55. Cílová hodnota pro měřítko EBIT byla stanovena na 100 000 Kč, a to z toho důvodu, že trendem společnosti je nárůst hodnoty EBIT mezi léty 2020 a 2021 o téměř dvojnásobek. Společnost si je vědoma, že tento vysoký nárůst není možné zcela udržet, proto je stanovena cílová hodnota „pouze“ na 100 000 Kč. Druhým měřítkem je ROE, kdy společnost po celé sledované období neklesla pod 96 % a v posledním dvou letech se pohybovala okolo 99 %. Těchto hodnot by společnost ráda dosahovala i do budoucna. Posledním měřítkem

v tomto strategickém cíli je obrat společnosti, kde společnost opět dosahuje rostoucího trendu, který by si ráda udržela i v následujících letech, proto je hodnota stanovena na 400 000 Kč.

Druhým cílem ve finanční perspektivě je meziroční růst tržeb. I v této oblasti by společnost ráda navázala na svůj rostoucí trend, kdy meziročně (2020-2021) se společnosti zvýšily tržby z prodeje výrobků a služeb o téměř 100 000 Kč. Společnost by chtěla v této oblasti atakovat 400 000 Kč, a proto je i cílová hodnota tohoto měřítka nastavena na tuto hodnotu.

Třetím cílem je zvýšení likvidity společnosti, a to konkrétně běžné likvidity. Tento cíl jediný vzešel z provedené finanční analýzy, kdy bylo zjištěno, že společnost nedosahuje optimálních hodnot, a proto byla cílová hodnota ukazatele nastavena na hodnotu 2, což odpovídá střední hodnotě intervalu, kterého by ukazatel běžné likvidity měl dosahovat.

Posledním strategickým cílem nastaveným ve finanční perspektivě je zlepšení ratingu společnosti. Tento cíl není nijak důležitý pro společnost M&M Finance, nicméně i zde byla nastavena cílová hodnota na A+. A+ zároveň představuje hodnotu, kterou společnost v minulosti dosahovala, a proto by ráda zopakovala tento úspěch.

Měřítko v zákaznické perspektivě

Tabulka č. 21 obsahuje strategické cíle zákaznické perspektivy a stejně jako v předchozí perspektivě je ke každému cíli přiřazeno měřítko současná a budoucí hodnota.

Zákaznická perspektiva				
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Spokojenost klientů	Dotazníkové šetření	%	82,9	90
Dlouhodobé vztahy s klienty	Podíl pravidelných klientů na celkovém počtu	%	10–15	50
Získávání nových klientů	Počet nových klientů	Ks/měs.	neměřeno	500

Tabulka 21 Měřítko v zákaznické perspektivě

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V rámci zákaznické perspektivy byly stanoveny tři strategické cíle, a to spokojenost klientů, vybudování dlouhodobých vztahů s klienty a akvizice nových klientů. V předchozí kapitole měřítko ve finanční oblasti bylo hlavním východiskem provedení analýz, kdežto v této perspektivě byly všechny současné hodnoty osobně konzultovány s obchodní ředitelkou M&M Financí paní magistrou Joannou Samkovou (Zaměstnanec společnosti M&M Finance, 2023).

Prvním strategickým cílem v této oblasti je spokojenost zákazníků. V této oblasti bylo stěžejní kvalitativní dotazníkové šetření, které bylo rozesláno 281 respondentům, přičemž

návratnost tohoto šetření byla 66,2 % a výsledky tohoto dotazníkového šetření je možné vidět v přílohách. V rámci tabulky č. 21 je však možné vidět spokojenost vyjádřenou v procentech a zároveň je zde možné vidět, jakých hodnot by společnost M&M Finance ráda dosahovala do budoucna.

Jako druhý strategický cíl byly zvoleny dlouhodobé vztahy s klienty. Zde je jako měřítko určeno procentuální zastoupení pravidelných klientů na celkovém počtu nově sjednaných smluv. Současná hodnota byla opět konzultována s obchodní ředitelkou a na základě rozhovoru byla tato hodnota stanovena mezi 10 až 15 %, což v tuto chvíli představuje nejslabší místo společnosti M&M Finance v této perspektivě, a proto je také potřeba podniknout kroky, které povedou k zlepšení na hodnoty okolo 50 %, což je i cílem společnosti. V současné době společnost M&M Finance již připravuje několik novinek, jak své zaměstnance naučit práci se svým klientským kmenem, nicméně tyto konkrétní kroky v tuto chvíli společnost M&M Finance nechce prozrazovat.

Třetím, posledním strategickým cílem v oblasti zákaznické perspektivy je akvizice neboli získávání nových klientů. Jako měřítko byl zvolen počet nově získaných klientů. V rámci tohoto strategického cíle společnost M&M Finance neprovádí žádná měření současných hodnot, proto bylo v tabulce č. 21 uvedeno „neměřeno“. Nicméně v rámci rozhovoru s paní Samkovou byla stanovena cílová hodnota na 500 nových klientů každý měsíc, což je i reálný cíl, kterého chce společnost dosáhnout (Zaměstnanec společnosti M&M Finance, 2023).

Měřítko v perspektivě interních procesů

V rámci perspektivy interních procesů byly opět definovány tři strategické cíle, kterých by společnost ráda dosáhla. Tyto cíle jsou zaneseny do následující tabulky č. 22. Ke každému strategickému cíli je opět přiřazeno měřítko a současná i cílová hodnota.

Perspektiva interních procesů				
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení kvality a snížení časové náročnosti poskytovaných služeb	Počet zrušených smluv v prvním měsíci	Ks	neměřeno	70
	Počet minut potřebných k uzavření jedné smlouvy	min.	300–480	250–300
Zlepšení interní komunikace	Počet společných porad v rámci jedné pobočky	ks/měs.	3	5
Využití technologie a digitalizace	Investice do inovací	Mil. Kč.	15	20

Tabulka 22 Měřítko v perspektivě interních procesů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Informace pro tuto perspektivu byly opět získány na základě osobního rozhovoru s paní Samkovou. Prvním strategickým cílem v perspektivě interních procesů je zvýšení kvality a snížení časové náročnosti poskytovaných služeb. Tento strategický cíl má dvě měřítka. Tím prvním je počet zrušených smluv v prvním měsíci od jejich vytvoření. Toto měřítko je vhodné, protože, pokud je klient se službou spokojený, nemá důvod měnit finanční produkt, což znamená, že je finanční produkt vybrán kvalitně a je nastaven tak, jak klient požaduje nebo potřebuje. Toto měřítko doposud nebylo společností M&M Finance měřeno, nicméně panuje velký důraz na co možná nejnižší hodnotu tohoto měřítka, a proto bylo nastaveno na 70 smluv měsíčně. Druhým měřítkem, který se týká časové náročnosti, je počet minut potřebných k uzavření jedné smlouvy. Stanovení tohoto měřítka je velmi náročné, protože různé finanční produkty trvá uzavřít různě dlouhou dobu, jako příklad lze uvést rozdíl mezi dobou sjednání hypotéky a cestovního pojištění, kdy vyřešení hypotéky od první schůzky až po podpis smlouvy může zabrat třeba i 15 hodin čistého času, sjednání cestovního pojištění se pohybuje spíše v rádech několika minut. Proto současná hodnota je vytvořena pomocí průměru délek sjednání všech finančních produktů a byla stanovena mezi 300 až 480 minutami. Přičemž cílová hodnota, které by společnost ráda dosáhla, je mezi 250 až 300 minutami (Zaměstnanec společnosti M&M Finance, 2023).

Druhým strategickým cílem je zlepšení interní komunikace, kde byl jako měřítko zvolen počet společných porad v rámci jedné pobočky. Pod tímto pojmem si lze představit společné porady finančních poradců s makléři či pouze porady finančních poradců napříč týmy. Jejich aktuální hodnota je stanovena na 3 měsíčně a optimální hodnota, které by společnost ráda dosahovala, je 5 měsíčně.

Třetím a posledním strategickým cílem této perspektivy je využití technologie a digitalizace. V rámci tohoto strategického cíle bylo zvoleno měřítko investice do inovací, které na základě rozhovoru s obchodní ředitelkou činilo v roce 2022 15 000 000. Kč. Tato investice se společnosti velmi povedla, protože díky ní mohou nyní finanční poradci využívat aplikace Stormm a Stormbook mnohem plynuleji a s mnoha novými funkcemi než dříve. Proto je cílová hodnota tohoto měřítka stanovena na 20 000 000. Kč.

Měřítko v perspektivě učení a růstu

Následující tabulka č. 23 obsahuje strategické cíle a jejich měřítka pro poslední perspektivu v rámci BSC modelu. Opět je určena jednotka měření, současná a cílová hodnota.

Perspektiva učení a růstu				
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	Spokojenost zaměstnanců	%	92,81	95
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Počet školení či kurzů	Počet/měs	8	15
Udržení a nábor nových zaměstnanců	Míra fluktuace	%	4	3
	Náklady vynaložené na nábor	Mil. Kč.	2,5	4

Tabulka 23 Měřítko v perspektivě učení a růstu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Prvním strategickým cílem této perspektivy je zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Jako měřítko tohoto cíle byla zvolena spokojenost zaměstnanců, která byla měřena podle kvalitativního dotazníkového šetření, které bylo rozesláno 72 respondentům a návratnost dotazníku byla 73,6 %. Výsledky tohoto šetření jsou opět součástí příloh a tabulka č. 23 obsahuje procentuální hodnotu současné spokojenosti zaměstnanců. Cílová hodnota byla nastavena na 95 %, protože společnost M&M Finance věří, že spokojení zaměstnanci přináší mnohem lepší výsledky, což vede k plnění cílů ve finanční oblasti.

Jako druhý strategický cíl této perspektivy bylo vybráno zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Měřítkem pro tento strategický cíl je počet školení či kurzů a jednotkou jsou počty za měsíc. Současná hodnota byla stanovena na základě počtu možných kurzů, na které se mohou jednotliví finanční poradci přihlásit v informačním systému Stormm. Počet těchto kurzů a školení je 8 a cílová hodnota by se měla pohybovat okolo 15 školení či kurzů měsíčně. Společnost si je vědoma toho, že není možné, aby každý poradce absolvoval všechny kurzy za jeden měsíc. Spíše by se mělo dbát na rozšíření nabídky těchto kurzů, ale také přesun těchto kurzů a školení do online prostředí, což se v současné době děje.

Třetí strategický cíl je rozdělen pomocí dvou měřítek. Prvním měřítkem je míra fluktuace zaměstnanců, která v současné době odpovídá zhruba 4 %. Tato hodnota byla opět stanovena za pomoci rozhovoru s paní Samkovou. 4 % nepředstavují nijak velké číslo, nicméně i zde je společnost rozhodnuta snížit toto měřítko na konečné 3 %. Druhým měřítkem v rámci tohoto strategického cíle jsou náklady na nábor nových spolupracovníků. Tyto náklady se za rok 2022 pohybovali okolo 2,5 mil. Kč a přinesly společnosti okolo dvaceti nových spolupracovníků měsíčně. Společnost věří, že pokud navýší náklady na nábor, zvýší tím i objem nových spolupracovníků a z toho důvodu je cílová hodnota stanovena na 4 mil. Kč (Zaměstnanec společnosti M&M Finance, 2023).

3.3.7. Tvorba strategických akcí

Posledním krokem při tvorbě modelu Balanced Scorecard bývá stanovení a odsouhlasení strategických akcí. Poté přichází samotná implementace do společnosti a tyto strategické akce napomáhají právě k implementaci modelu. Konkrétní strategické akce se přiřazují ke strategickým cílům a mají za úkol napomoci plnění cílových hodnot stanovených v jednotlivých perspektivách. V následujících tabulkách budou uvedeny konkrétní strategické akce k jednotlivým perspektivám a jejich strategickým cílům.

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Růst udržitelnost a rozvoj podniku	Plnění cílů ve všech perspektivách
Meziroční růst tržeb	Plnění cílů ve všech perspektivách, poskytování nezávislého poradenství, vstup na nové trhy
Zvýšení likvidity	Plnění cílů ve všech perspektivách, zlepšení správy pohledávek, zvýšení tržeb,
Zlepšení ratingu podniku	Plnění cílů ve všech perspektivách (zvýšení likvidity, aktivity atd.)

Tabulka 24 Strategické akce v rámci finanční perspektivy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Spokojenost klientů	Cíle interní perspektivy, zlepšování kvality služeb, nízká časová náročnost na sjednání smlouvy, zajištění servisu klientů
Dlouhodobé vztahy s klienty	Tvorba dlouhodobých vztahů, kvalita poskytovaných služeb, školení zaměstnanců, snižování časové náročnosti, proaktivita při servisu klientů
Získávání nových klientů	Spokojenost klientů, dohoda o doporučení při spokojenosti, reklama, zvyšování povědomí o společnosti, digitalizace a technologie

Tabulka 25 Strategické akce v rámci zákaznické perspektivy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšení kvality a snížení časové náročnosti	Kvalitní školení zaměstnanců, digitalizace a technologie, spolupráce s velkým počtem finančních institucí, profesionalita finančních poradců, online schůzky
Zlepšení interní komunikace	Motivace zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, firemní akce, pravidelné porady, zlepšení kultury uvnitř podniku
Využití technologie a digitalizace	Online schůzky, online podpis smluv, online odevzdání smluv, využití tabletů k podpisu smluv a schůzek s tím spojených, možnost exportu důležitých dokumentů do PDF

Tabulka 26 Strategické akce v rámci perspektivy interních procesů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva učení a růstu	
Strategický cíl	Strategická akce
Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	Finanční i nefinanční ohodnocení, zlepšování vztahů na pracovišti, zlepšení komunikace, kariérní růst, zlepšování pracovního prostředí, podpora zdraví
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Školení a kurzy, pružnost pracovních podmínek, kariérní růst, podpora samostudia
Udržení a náběr nových zaměstnanců	Kvalitní pracovní prostředí, povědomí o společnosti, dobré jméno společnosti, kariérní růst, reklama, pracovní benefity

Tabulka 27 Strategické akce v rámci perspektivy učení a růstu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4. Přínosy implementace Balanced Scorecard

Při zavádění modelu Balanced Scorecard by si společnost měla vždy položit otázku, co implementace přinese či jaké budou výhody plynoucí z implementace modelu. Tyto přínosy budou popsány v této kapitole. Implementace modelu Balanced Scorecard by měla především zvýšit výkonnost společnosti M&M Finance a dále napomoci k splnění vize společnosti a hlavního cíle společnosti. Jako hlavní přínos by se dalo označit vyjasnění a také převedení strategie společnosti do určitých strategických cílů, které společnost plánuje splnit. Dalším možným přínosem je skutečnost, že se model Balanced Scorecard zaměřuje nejen na minulost ale také na současnost a budoucnost. Třetím velmi důležitým přínosem je orientace modelu Balanced Scorecard na finanční i nefinanční stránku společnosti.

Přínosy zavedení modelu Balanced Scorecard do společnosti M&M Finance

- zdokonalení komunikace mezi finančními poradci a realitními makléři
- převedení vize a strategie společnosti do jasných měřitelných strategických cílů
- zlepšení kvality poskytovaných služeb
- zvýšení kvalifikace zaměstnanců
- propojenost čtyř perspektiv, což vede k plnění stanovených cílů
- zvýšení konkurenceschopnosti společnosti M&M Finance

- propojení finanční a nefinanční stránky společnosti M&M Finance a jejich ukazatelů
- zlepšení vztahů na pracovišti
- růst společnosti
- zavedení dalších inovací a nových technologií do společnosti M&M Finance
- možnost kontroly při plnění jednotlivých cílů
- zlepšení likvidity společnosti M&M Finance
- spokojenost klientů s nabízenými službami
- zlepšení dobrého jména a zlepšení povědomí o společnosti M&M Finance

3.5. Rizika při implementaci Balanced Scorecard

Jelikož implementace modelu Balanced Scorecard způsobuje i rizika pro společnost M&M Finance, bude poslední kapitola této části diplomové práce věnována právě rizikům a jak jim může společnost předcházet. Pokud jednotlivá rizika nastanou, může být ohrožena celá implementace Balanced Scorecard. Součástí této kapitoly bude jak identifikace jednotlivých rizik, tak i jejich kvantifikace a návrhy opatření, která povedou ke snížení či úplné eliminaci těchto rizik.

Rizika, které přináší implementace Balanced Scorecard jsou následující:

- nepochopení konceptu Balanced Scorecard
- chybně zvolený implementační tým
- nesprávné zvolení strategických cílů a jejich měřítek
- averze zaměstnanců k prováděné změně
- špatná komunikace v rámci implantačního týmu
- neuspokojivé proškolení implementačního týmu
- překročení časového plánu projektu

Po určení jednotlivých rizik je potřeba určit pravděpodobnost výskytu každého rizika, stejně jako jejich dopad na celý projekt. Na základě číselného vyjádření lze identifikovat nejzávažnější rizika a pokusit je snížit. V následující tabulce budou uvedeny jednotlivé pravděpodobnosti a dopady rizik.

Pravděpodobnost výskytu rizika		
Hodnota pravděpodobnosti	Míra v %	Dopad rizika
1	0–20 %	Minimální
2	21–40 %	Nízké
3	41–60 %	Střední
4	61–80 %	Vyšší
5	81–100 %	Kritické

Velikost dopadu rizika	
Hodnota dopadu	Dopad rizika
1	Minimální
2	
3	Nízké
4	
5	Střední
6	
7	Vyšší
8	
9	Kritické
10	

Tabulka 28 Hodnotící škála pravděpodobností a dopadu rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

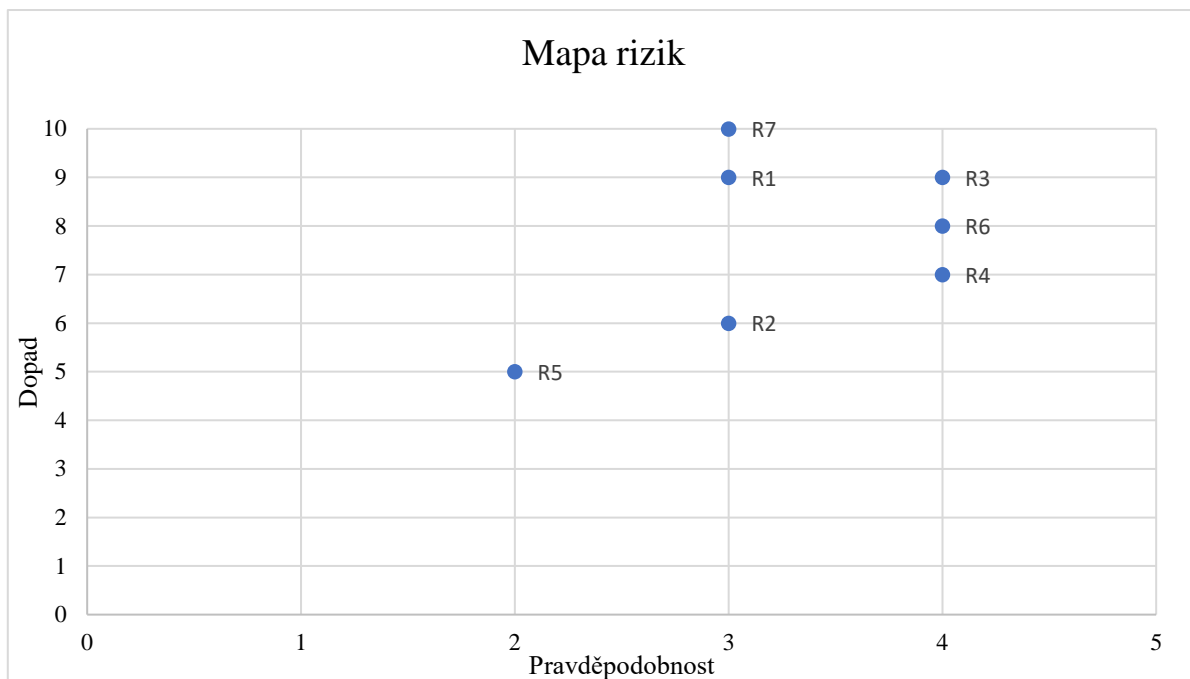
V tabulce č. 29 jsou představena jednotlivá rizika, dále pak jejich pravděpodobnost výskytu, velikost dopadu a také je vypočtena celková míra rizika.

Číslo rizika	Hrozba	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Nepochopení konceptu Balanced Scorecard	3	9	27
R2	Chybně zvolený implementační tým	3	6	18
R3	Nesprávné zvolení strategických cílů a jejich měřítek	4	9	36
R4	Averze zaměstnanců k prováděné změně	4	7	28
R5	Špatná komunikace v rámci implantačního týmu	2	5	10
R6	Neuspokojivé proškolení implementačního týmu	4	8	32
R7	Překročení časového plánu projektu	3	10	30

Tabulka 29 Identifikace a hodnocení rizik před opatřeními

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Po provedení identifikace a následném hodnocení jednotlivých rizik vyšlo jako největší riziko nesprávné zvolení strategických cílů a jejich měřítek s celkovou hodnotou rizika 36. Největší riziko se týká především nesprávně zvolených strategických cílů, což by znamenalo, že společnost nebude zlepšovat svoji výkonnost a růst. Následujícím výrazným rizikem je neuspokojivé proškolení zaměstnanců implementačního týmu, což by vedlo k vytvoření nekvalitního modelu, který, pokud by byl implementován, mohl by způsobit řadu problémů, pokud by implementován nebyl, byl by dopad na podnik pouze finanční. Třetím rizikem je překročení časového plánu, což by v praxi znamenalo zvýšení nákladů na tvorbu Balanced Scorecardu.



Graf 12 Mapa rizik před zavedením opatření

(Zdroj: Vlastní zpracování)

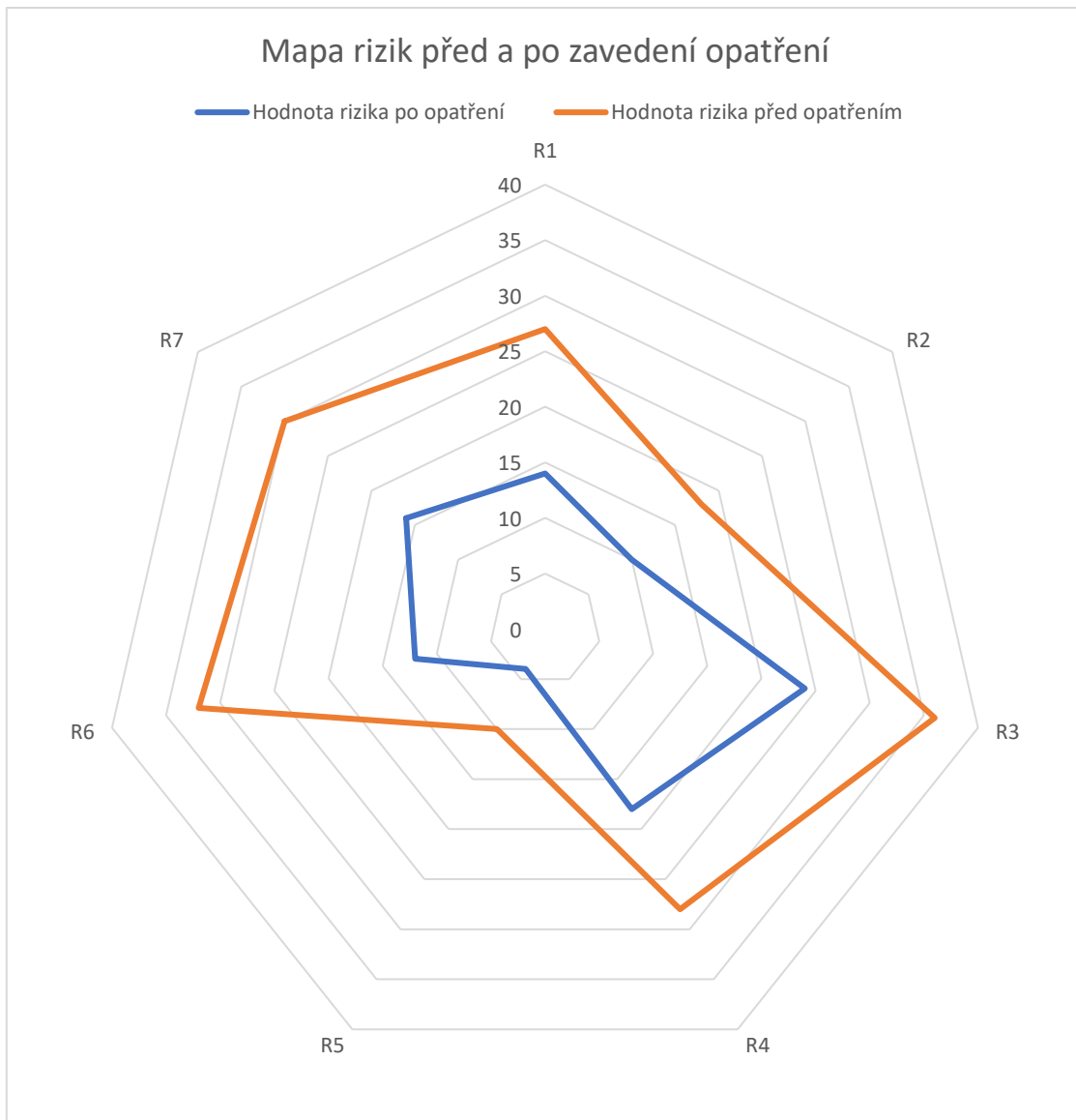
Aby společnost M&M Finance jednotlivá rizika nezasáhla příliš tvrdě, je potřeba tato rizika snížit nebo zcela eliminovat. Opatření, která by měla být ke každému riziku přijata, jsou uvedena v následující tabulce č. 30. Součástí tabulky je nová pravděpodobnost, nový dopad a nová hodnota rizika. Opatření se zavádějí kvůli zmírnění dopadů rizik, a proto by nové hodnoty měly být nižší než hodnoty před opatřeními.

Číslo rizika	Opatření	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Důkladné školení všech zainteresovaných osob s důrazem na zpětnou vazbu	2	7	14
R2	Stanovení spolehlivých kandidátů, kteří mají zájem podnik rozvíjet	2	5	10
R3	Na základě strategické analýzy učít jasný směr, kterým se projekt bude ubírat a předat jej všem zainteresovaným osobám	3	8	24
R4	Motivace zaměstnanců k akceptaci změny, možnost přímo se podílet na této změně	3	6	18
R5	Pravidelné schůze, porady či tvorba visionboardů, důraz na zpětnou vazbu	1	4	4
R6	Zaplacení kvalitního školení externím odborníkem z praxe	2	6	12
R7	Průběžná kontrola a dodržování dílčích termínů a zvolit dostatečnou časovou rezervu	2	8	16

Tabulka 30 Návrhy na opatření rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Největším rizikem stále zůstává nesprávné zvolení strategických cílů a jejich měřítek, nicméně hodnota rizika se snížila z původních 36 na aktuálních 24. Druhé nejvýznamnější riziko se díky zavedení opatření snížilo z 32 na 12 a právě díky zavedení opatření již není druhé nejvýznamnější. Tím se v tuto chvíli stává averze zaměstnanců k prováděné změně, která se snížila z původních 28 na aktuálních 18. Velmi důležitým opatřením, které by měl podnik vzít v úvahu vždy, je získávání a analýza zpětné vazby. V následujícím pavučinovém grafu č. 13 je možné vidět hodnotu rizik před zavedením opatření a po zavedení opatření.



Graf 13 Pavučinový graf před a po zavedení opatření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na hodnocení výkonnosti společnosti M&M Finance company s.r.o. s využitím metody Balanced Scorecard. Společnost M&M Finance company s.r.o. se zabývá zprostředkováním finančních produktů v rámci českého trhu. Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnocení finanční a ekonomické situace na základě finanční analýzy a modelu Balanced Scorecard a také vytvoření implementace tohoto modelu do společnosti.

První část diplomové práce byla věnována teoretickým východiskům, která pomohla čtenáři pochopit jednotlivé oblasti analytické a implementační fáze. Tato část se skládá z definování strategické analýzy, finanční analýzy a především modelu Balanced Scorecard.

V druhé části byl čtenář seznámen se společností M&M Finance company s.r.o. Poté byla vytvořena strategická analýza této společnosti. Analýza byla zaměřena především na analýzu vnějšího (PESTE analýza) a vnitřního prostředí. Poté bylo vytvořeno shrnutí těchto analýz v podobě SWOT analýzy. Součástí analytické části byla také finanční analýza společnosti M&M Finance. V rámci této analýzy byla vytvořena horizontální a vertikální analýza pasiv, aktiv a výkazu zisku a ztrát. Poté byly provedeny výpočty poměrových a absolutních ukazatelů. Veškeré ukazatele počítané v této části práce byly za roky 2017 až 2021. Na základě výsledků této analýzy byla zhodnocena finanční situace. Finanční situace společnosti M&M Finance byla zhodnocena jako pozitivní s jediným problémem, a tím byla likvidita.

V poslední části této práce byl vytvořen návrh implementace modelu Balanced Scorecard do společnosti M&M Finance. Tato část se skládá z několika kapitol, přičemž první byla tvorba organizačních předpokladů, ve kterých byl vymezen časový plán, v rámci kterého je počítáno i s časovou rezervou pro případ opoždění projektu a rozpočet projektu. Tento rozpočet byl stanoven na 238 550 Kč. Následně byla popsána vize společnosti společně se strategií. Nejpodstatnější částí práce byl návrh implementace modelu Balanced Scorecard. V rámci tvorby Balanced Scorecard bylo potřeba vymezit strategické cíle pro jednotlivé perspektivy. Za hlavní cíle projektu byly stanoveny jako růst, udržitelnost a rozvoj podniku. Na základě strategických cílů byla vytvořena strategická mapa, kde lze vidět propojenost jednotlivých strategických cílů. Následně byla vytvořena měřítko k jednotlivým strategickým cílům a ke každému měřítku byly přiřazeny současné hodnoty a cílové hodnoty. K jednotlivým strategickým cílům byly vytvořeny strategické akce, které napomůžou implementaci modelu

Balanced Scorecard. Závěr této kapitoly byl věnován přínosům implementace Balanced Scorecard a také rizikům spojeným s implementací. K rizikům poté byly vytvořeny návrhy na opatření, která snížila pravděpodobnost a dopad těchto rizik.

POUŽITÁ LITERATURA

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck., 8 s. ISBN 80-717-9367-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2017. 50 s. ISBN 978-80-7400-637-1

Zeman.webnode. SLEPT (PEST) analýza. Webnote.cz [online]. ©2008 [cit. 2022-12-03]. Dostupné z: <http://zeman.webnode.cz/products/slept-pest-analyza>

PESTLE ANALÝZA. In: BESTPRACTICE.SK [online]. [cit. 2022-12-03]. Dostupné z: <https://www.bestpractice.sk/sk/Best-practice/business-analysis-biznis-analyza-/pristup-k-biznis-analyze.alej>

NĚMEC, Otakar, Petr BUCHMAN a Martin ŠIKÝŘ. Personální management. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008 s. 9. ISBN 978-80-86730-31-8.

JONÁŠ, Radek. Strategická situační analýza. Strateg.cz [online]. Jihlava [cit. 2022-12-06]. Dostupné z: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

McKinsey 7S Model: A tool that analyzes a company's "organizational design." CFI [online]. 26.11.2022 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/mckinsey-7s-model/>

RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. Charakteristické znaky úspěšné firmy. In Risk management. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007 s.40-51. ISBN 978-80-214-3510-0.

Co je to SWOT analýza a proč ji podniky potřebují?. Laba [online]. 6.1.2022 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://l-a-b-a.cz/blog/46-co-je-to-swot-analyza-a-proc-ji-podniky-potrebuji>

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. s. 77-117. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2010. s. 66. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. s. 15-71. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-562-8.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualizované a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 354. Expert (Grada). ISBN 9788024734941

KOTULIČ, Rastislav, Peter KIRÁLY a Miroslava RAJČÁNIOVÁ. Finančná analýza podniku. Bratislava: Iura Edition, 2007 s.67. ISBN 978-80-8078-117-0

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261- 124-0.

Solař, Jan a Vojtěch Bartoš. Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 34-46 s. ISBN 80-214- 3325-6

RICHARD, Pierre J. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. Journal of management. [online]. 2009, volume 35, issue 3, pages 718 – 804. Online ISSN: 1557-1211

PARMENTER, David. Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. ISBN 978-80-02-02083-7.

LUŇÁČEK, Jiří. Mikroekonomie 2 (přednášky). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 10. 2. – 28. 4. 2015.

BARTOŠ, Vojtěch. Finanční analýza a plánování [pdf]. Vysoké učení technické v Brně, Ústav financí: 2013 [staženo 2013-04-30]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studis/student.phtml?sn=aktuality_predmet#UfapP

PURTZOVA, Karolina. Rozšiřte své podnikání tím, že budete stávajícím zákazníkům prodávat více. Staffino [online]. 27.6.2022 [cit. 2022-11-24]. Dostupné z: <https://staffino.com/blog/cs/jak-stavajicim-zakaznikum-prodavat-vice/>

HORVÁTH, Péter. Balanced Scorecard v praxi. 1. dotisk. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-033-2.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL O., Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi, 25 s. ISBN 80-7179-453-8.

FLEISSIGOVÁ, K. Balanced scorecard v řízení podniku. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 96 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.

D

M&M Finance. *M&M Finance* [online]. Ostrava, 2023 [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.mmfinance.cz/o-nas>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Živnostenský zákon [online]. [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pravnipredpisy/zivnostensky-zakon--166698/>

EPRAVO.CZ. Novela AML zákona: Nové povinnosti pro povinné osoby a zřízení evidence údajů o skutečných majitelích [online]. Praha 8: Mgr. Ing. Jan Procházka, LL.M.eur, Mgr. Radka Babjaková, LL.M. (Ambruz & Dark Deloitte Legal), 2017 [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/novela-aml-zakona-nove-povinnosti-pro-povinne-osoby-azrizeni-evidence-udaju-o-skutecných-majitelích-105187.html>

ČBA Hypomonitor říjen 2022: Objem poskytnutých hypoték oproti předešlému měsíci stagnoval, z meziročního pohledu pokračoval propad o 80 %. Průměrná hypoteční sazba u nových úvěrů nepatrně vzrostla na 5,86 %. *Hypomonitor* [online]. 2022, 5 [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/upload/2491-221114-cba-hypomonitor-rijen-2022-final.pdf>

Finanční gramotnost Čechů 2021: Finanční gramotnost Čechů poklesla, díky pandemii ale o penězích víc přemýšlíme. *Cbaonline.cz* [online]. 2021, 30.03.2021 [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/cesi-a-financni-gramotnost-2021>

M&M finance: Stormmbook. *M&M Finance* [online]. [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.mmfinance.cz/stormmbook>

Počty poradců 2022: Žhavá čísla. *Opojštění.cz* [online]. 5.1.2023 [cit. 2023-03-04]. Dostupné z: <https://www.opojisteni.cz/spektrum/pocty-poradcu-2022-zhava-cisla/c:24399/>

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978- 80-247-4642-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

Nakurzy.cz: Balanced scorecard. *Nakurzy.cz* [online]. Bratislava [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.nakurzy.cz/kurzy/82717/balanced-scorecard-plzen>

BSC designer. *Bscdesigner.com* [online]. Praha [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: https://bscdesigner.com/buy-bscdesigner?power_users=5&input_users=10

Detail.cz. *Detail.cz* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: https://www.detail.cz/firma/28476026-mm-finance-company-sro-krakovska-583-9-praha/#tab_financial_analysis

Zaměstnanec společnosti M&M Finance. 2023. Rozhovor se zaměstnancem společnosti M&M Finance. 12.4.2023 [cit. 2023-04-12]

Seznam obrázků

Obrázek 1 Strategická analýza	15
Obrázek 2 PESTLE Analýza.....	16
Obrázek 3 Porterův model pěti sil	18
Obrázek 4 McKinsey 7S	20
Obrázek 5 SWOT analýza	23
Obrázek 6 Perspektivy Balanced Scorecard.....	32
Obrázek 7 Obecný model hodnotového řetězce	35
Obrázek 8 Základní ukazatele ve vztahu k zákazníkům.....	35
Obrázek 9 Hierarchie podnikových strategií.....	41
Obrázek 10 Srovnání nezaměstnanosti v rámci EU v % 2022.....	46
Obrázek 11 Strategická mapa	87

Seznam grafů

Graf 1 Míra nezaměstnanosti v České republice v porovnání s EU v % (2017-2022).....	46
Graf 2 Srovnání inflace a úrokových sazeb hypoték v % (2017-2022)	47
Graf 3 Vývoj průměrné měsíční mzdy v Kč (2000-2023)	48
Graf 4 Počet obyvatel České republiky v produktivním věku v milionech	49
Graf 5 Vývoj indexu finanční gramotnosti v ČR (2016-2021)	49
Graf 6 Vývoj EBIT a EAT v tis. Kč (2017–2021)	61
Graf 7 Vývoj čistého obrátu v tis. Kč (2017–2021).....	61
Graf 8 Vývoj ukazatelů rentability (2017-2021).....	70
Graf 9 Vývoj ukazatelů likvidity (2017-2021).....	71
Graf 10 Vývoj ukazatelů aktivity (2017-2021).....	72
Graf 11 Ukazatele zadluženosti společnosti M&M Finance (2017-2021).....	73
Graf 12 Mapa rizik před zavedením opatření	97
Graf 13 Pavučinový graf před a po zavedení opatření	99

Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti M&M Finance	52
Tabulka 2 Zhodnocení silných stránek	57
Tabulka 3 Zhodnocení slabých stránek	58
Tabulka 4 Zhodnocení příležitostí	58
Tabulka 5 Zhodnocení hrozeb	59
Tabulka 6 Zhodnocení interních a externích vlivů	59
Tabulka 7 Vývoj EBIT, EAT a čistého zisku v tis. Kč (2017–2021)	61
Tabulka 8 Horizontální analýza aktiv	62
Tabulka 9 Horizontální analýza pasiv	64
Tabulka 10 Vertikální analýza aktiv	65
Tabulka 11 Vertikální analýza pasiv	66
Tabulka 12 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát	67
Tabulka 13 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát	68
Tabulka 14 Ukazatele rentability společnosti M&M Finance (2017-2021)	69
Tabulka 15 Ukazatele likvidity společnosti M&M Finance (2017-2021)	70
Tabulka 16 Ukazatele aktivity společnosti M&M Finance (2017-2021)	71
Tabulka 17 Ukazatele zadluženosti společnosti M&M Finance (2017-2021)	72
Tabulka 18 Časový plán projektu.....	76
Tabulka 19 Rozpočet projektu	78
Tabulka 20 Měřítko ve finanční perspektivě	88
Tabulka 21 Měřítko v zákaznické perspektivě.....	89
Tabulka 22 Měřítko v perspektivě interních procesů.....	91
Tabulka 23 Měřítko v perspektivě učení a růstu	92
Tabulka 24 Strategické akce v rámci finanční perspektivy	93
Tabulka 25 Strategické akce v rámci zákaznické perspektivy	93
Tabulka 26 Strategické akce v rámci perspektivy interních procesů	93
Tabulka 27 Strategické akce v rámci perspektivy učení a růstu	94
Tabulka 28 Hodnotící škála pravděpodobností a dopadu rizik.....	96
Tabulka 29 Identifikace a hodnocení rizik před opatřeními.....	96
Tabulka 30 Návrhy na opatření rizik.....	98

Seznam příloh

Příloha 1 Shrnutí výsledků dotazníku spokojenosti zaměstnanců	I
Příloha 2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření spokojenosti klientů	II
Příloha 3 Rozvaha společnosti M&M Finance – aktiva.....	III
Příloha 4 Rozvaha společnosti M&M Finance – pasiva	IV
Příloha 5 Výkaz zisku a ztrát společnosti M&M Finance	V

Otázky	Ano		Spíše ano		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Panuje mezi zaměstnanci vzájemná pomoc?	35	66,0 %	11	20,8 %	5	9,4 %	2	3,8 %
Jsou mezi zaměstnanci na pracovišti dobré vztahy?	39	73,6 %	13	24,5 %	1	1,9 %	0	0,0 %
Jste spokojen/a s výší finančního ohodnocení?	40	75,5 %	12	22,6 %	1	1,9 %	0	0,0 %
Dokáže zaměstnavatel ocenit odvedenou práci i jinak než finančně (zaměstnanec měsíce, soutěže, benefity)?	31	58,5 %	14	26,4 %	6	11,3 %	2	3,8 %
Vím, jaké benefity zaměstnavatel nabízí	30	56,6 %	20	37,7 %	3	5,7 %	0	0,0 %
Mám možnost zúčastnit se firemních akcí (teambuilding, jiné akce)?	36	67,9 %	16	30,2 %	1	1,9 %	0	0,0 %
Jsem spokojen/a s flexibilní pracovní dobou?	28	52,8 %	19	35,8 %	5	9,4 %	1	1,9 %
Mám dostatečné vybavení pracovního prostředí (zázemí, prostory, vybavení, internet)	35	66,0 %	15	28,3 %	2	3,8 %	1	1,9 %
Vedení společnosti zajímají moje názory a postřehy	35	66,0 %	14	26,4 %	4	7,5 %	0	0,0 %
Jsem informován/a o cílech podniku a vím, jak se na nich podílím	30	56,6 %	14	26,4 %	7	13,2 %	2	3,8 %
Vím, co ode mne zaměstnavatel očekává	35	66,0 %	17	32,1 %	1	1,9 %	0	0,0 %
Společnost mi umožňuje kariérní růst	40	75,5 %	13	24,5 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Jsem spokojen/a s frekvencí a kvalitou školení	37	69,8 %	11	20,8 %	5	9,4 %	0	0,0 %
Jsem spokojen/a přístupem vedení společnosti k zaměstnancům	28	52,8 %	21	39,6 %	4	7,5 %	0	0,0 %
Vedoucí je ochotný naslouchat mým problémům a hledat řešení	42	79,2 %	8	15,1 %	3	5,7 %	0	0,0 %
Vedení mě motivuje k lepším výkonům	32	60,4 %	16	30,2 %	3	5,7 %	2	3,8 %
Celkem		65,21 %		27,59 %		6,01 %		1,18 %
Spokojenost a nespokojenost celkem	92,81 %				7,19 %			

Příloha 1 Shrnutí výsledků dotazníku spokojenosti zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Otázky	Ano		Spíše ano		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Je pro vás využití služeb M&M Finance přínosné?	81	43,5 %	71	38,2 %	24	12,9 %	10	5,4 %
Jak se vám jeví podnik M&M Finance z pohledu profesionality?	Velmi profesionální		Profesionální		Nepříliš profesionální		Neprofesionální	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
	78	41,9 %	72	38,7 %	21	11,3 %	15	8,1 %
Vidíte ve službách M&M Finance přidanou hodnotu?	Ano		Spíše ano		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
	84	45,2 %	73	39,2 %	17	9,1 %	12	6,5 %
Jaká je kvalita služeb společnosti M&M Finance oproti konkurenci?	Mnohem lepší		Lepší		Horší		Mnohem horší	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
	87	46,8 %	68	36,6 %	23	12,4 %	8	4,3 %
Jak jste spokojen/a s prací našich zaměstnanců?	Spokojen/a		Spíše spokojen/a		Spíše nespokojen/a		Nespokojen/a	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
	92	49,5 %	58	31,2 %	20	10,8 %	16	8,6 %
Jaké celkové hodnocení byste dal/a společnosti M&M Finance?	Velmi dobré		Dobré		Špatné		Velmi špatné	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
	79	42,5 %	71	38,2 %	25	13,4 %	11	5,9 %
Doporučil byste společnost M&M Finance ostatním (rodině, přátelům, kolegům...)?	Ano		Spíše ano		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
	95	51,1 %	70	37,6 %	12	6,5 %	9	4,8 %
Celkem		45,8 %		37,1 %		10,9 %		6,2 %
Spokojenost a nespokojenost celkem	82,9 %				17,1 %			

Příloha 2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření spokojenosti klientů

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Aktiva	2017	2018	2019	2020	2021
Aktiva celkem	99 737	126 829	144 450	127 266	175 801
Dlouhodobý majetek	91	81	61	41	20
Dlouhodobý hmotný majetek	91	81	61	41	20
Hmotné movité věci a jejich soubory		81	61	41	20
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený	91				
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	91				
Oběžná aktiva	86 526	126 605	144 285	127 114	175 068
Pohledávky	20 836	52 496	50 023	94 915	130 346
Dlouhodobé pohledávky	130	130	130	5	90 388
Pohledávky z obchodních vztahů					1 796
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba					82 092
Pohledávky – ostatní	130	130	130	5	6 500
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	130	130	130	5	5
Jiné pohledávky					6 495
Krátkodobé pohledávky	20 706	52 366	49 893	94 910	39 958
Pohledávky z obchodních vztahů	1 174	10 734	15 707	21 176	20 798
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	7 870	30 000	24 142	73 511	942
Pohledávky – ostatní	11 662	11 632	10 044	223	18 218
Stát – daňové pohledávky	42			1	1
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 639	2 314	601	74	41
Dohadné účty aktivní	-34				
Jiné pohledávky	9 015	9 318	9 443	148	18 176
Peněžní prostředky	65 690	74 109	94 262	32 199	44 722
Peněžní prostředky v pokladně	716	201	275	101	51
Peněžní prostředky na účtech	64 974	73 908	93 987	32 098	44 671
Časové rozlišení aktiv	13 120	143	104	111	713
Náklady příštích období	173	162	104	111	111
Příjmy příštích období	12 947	-19			602

Příloha 3 Rozvaha společnosti M&M Finance – aktiva

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti M&M Finance)

Pasiva	2017	2018	2019	2020	2021
Pasiva celkem	99 737	126 829	144 450	127 266	175 801
Vlastní kapitál	11 156	29 034	27 239	35 581	70 568
Základní kapitál	210	210	210	201	210
Fondy ze zisku	13	13	13	13	13
Ostatní rezervní fond	13	13	13	13	13
Výsledek hospodaření minulých let	198	212	311	315	358
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	1 398	1 332	1 431	1 435	1 478
Jiný výsledek hospodaření minulých let	-1 200	-1 120	-1 120	-1 120	-1 120
Výsledek hospodaření běžného účetního období	10 735	28 599	26 705	35 043	69 987
Cizí zdroj	67 021	86 957	103 460	90 863	103 524
Závazky	67 021	86 957	103 460	90 863	103 524
Krátkodobé závazky	67 021	86 957	103 460	90 863	103 524
Závazky z obchodních vztahů	15 566	23 353	22 876	25 188	33 017
Závazky ovládaná nebo ovládající osoba		10 800	28 500		
Závazky ostatní	51 202	52 804	52 084	65 675	70 507
Závazky k zaměstnancům	194	289	209	257	446
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	106	156	127	142	237
Stát – daňové závazky a dotace	906	4 247	1 534	5 411	8 323
Dohadné účty pasivní	21 675	10 860	10 520	21 812	20 050
Jiné závazky	28 321	38 252	39 694	38 053	41 451
Časové rozlišení pasiv	21 560	10 838	13 751	822	1 709
Výdaje příštích období	21 560	10 838	13 751	822	1 709

Příloha 4 Rozvaha společnosti M&M Finance – pasiva

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti M&M Finance)

Výkaz zisku a ztrát	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	219 567	253 608	247 850	283 354	371 883
Výkonová spotřeba	202 083	210 327	210 089	224 177	278 868
Spotřeba energie a materiálu	112	212	186	63	124
Služby	201 971	210 115	209 903	224 114	278 744
Ostatní náklady	4 544	5 135	6 160	4 190	7 036
Mzdové náklady	3 142	3 592	4 374	3 061	5 159
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	1 402	1 543	1 786	1 129	1 877
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	1 009	1 104	1 413	998	1 684
Ostatní náklady	393	439	373	131	193
Úprava hodnot v provozní oblasti	283	1 216	-414	-342	-37
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		10	20	20	20
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé		10	20	20	20
Úpravy hodnot pohledávek	283	1 206	-434	-362	-57
Ostatní provozní výnosy	316	358	484	432	336
Jiné provozní výnosy	316	358	484	432	336
Ostatní provozní náklady	659	1 777	1 051	11 104	765
Daně a poplatky	18	75	74	32	5
Jiné provozní náklady	641	1 702	977	11 072	790
Provozní výsledek hospodaření	12 314	35 511	31 448	44 657	85 557
Výnosové úroky a podobné výnosy	1 119	483	1 872	950	1 277
Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	864	244	1 142	511	942
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	255	239	730	439	335
Nákladové úroky a podobné náklady	62	95	95	95	92
Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba				56	53
Ostatní nákladové úrokové a podobné náklady	62	95	95	39	39
Ostatní finanční výnosy	93			2	
Ostatní finanční náklady	92	92	97	87	70
Finanční výsledek hospodaření	1 058	296	1 680	770	1 115
Výsledek hospodaření před zdaněním	13 372	35 807	33 128	45 427	86 672
Daň z příjmu	2 637	7 208	6 423	10 384	16 685
Daň z příjmu splatná	2 637	7 208	6 423	10 384	16 685
Výsledek hospodaření po zdanění	10 735	28 599	26 705	35 043	69 987
Výsledek hospodaření za účetní období	10 735	28 599	26 705	35 043	69 987
Čistý obrát za účetní období	221 095	254 449	250 206	284 738	373 496

Příloha 5 Výkaz zisku a ztrát společnosti M&M Finance

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti M&M Finance)