

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Využití metody Balanced Scorecard při strategickém řízení
obchodní společnosti

Diplomová práce

Autor: Bc. Dominik Rejchrt
Studijní obor: IM-2

Vedoucí práce: doc. Ing. Hana Mohelská, Ph. D.

Odborný konzultant: Leoš Sehnal, MBA, Ing. Pavel Tlustý

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 23.4.2019

Dominik Rejchrt

Poděkování

Rád bych poděkoval paní doc. Ing. Haně Mohelské, Ph.D. za metodické vedení práce, pomoc, ochotu a cenné rady při zpracování diplomové práce a dále bych chtěl poděkovat jednatelům společnosti SA Trade s.r. o. panu Leoši Sehnalovi, MBA a panu Ing. Pavlovi Tlustému za vstřícnost, čas a úsilí, se kterým se mi při sběru informací a konzultacích věnovali.

Anotace

Diplomová práce se zabývá aplikací metody Balanced Scorecard v obchodní společnosti SA Trade. Teoretická část vychází z odborné literatury s touto problematikou. Po rozboru zdrojů byly vybrány a sepsány nejdůležitější poznatky, které se na teoretické úrovni zabývají strategickým řízením, metodikou BSC a měřením výkonnosti podniku. V praktické části je představena společnost SA Trade s. r. o. a posléze provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Dále je rozebrána současná strategie firmy, na niž navazuje podrobné navržení metrik pro každou z perspektiv nezbytnou pro aplikaci BSC v konkrétním firemním prostředí. Závěr práce obsahuje shrnutí jednotlivých strategických cílů společnosti, které jsou blíže rozebrány a komentovány na základě poznatků obsažených v teoretické části.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, konkurenceschopnost, měření výkonnosti, obchodní společnost, strategické řízení

Annotation

Title: The Application of Balanced Scorecard in strategic management of a company

This diploma thesis deals with Balanced Scorecard method and its application in SA Trade company. The theoretical part is based on expert researches focusing on that method and on the same area of expertise. After the analysis of the sources, there were compiled the most important findings dealing with strategic management, BSC methodology and the measurement of productivity of the company on the theoretical level. In the practical part, SA Trade company is presented and after the presentation there is an analysis of internal and external environment of the company. In the next section, the current strategy of the company is examined and there is also a detailed proposal of registers for each section necessary for the application of BSC method following that strategy. At the end of the thesis, there is a summary of the strategic goals of the company and they are commented with those findings mentioned in the theoretical part.

Keywords: Balanced Scorecard, company, competitiveness, measurement of productivity, strategic management

Obsah

Úvod	1
1 Cíl práce.....	2
1.1 Dílčí cíle.....	2
1.2 Metodika zpracování.....	2
2 Strategický management	3
2.1 Konkurenceschopnost podniku.....	4
2.2 Výkonnost	6
2.2.1 Výkon	7
2.2.2 Udržitelnost podniku	7
3 Balanced Scorecard	9
3.1 Finanční perspektiva	11
3.2 Zákaznická perspektiva.....	12
3.2.1 Podíl na trhu	13
3.2.2 Udržení zákazníků	14
3.2.3 Získávání nových zákazníků	14
3.2.4 Spokojenost zákazníků	14
3.2.5 Ziskovost zákazníků	14
3.3 Procesní perspektiva	15
3.3.1 Inovační proces.....	16
3.3.2 Provozní proces	17
3.3.3 Poprodejní proces	18
3.4 Učení se a růst.....	18
3.4.1 Zaměstnanci.....	19
3.4.2 Informační systémy	21
3.5 Strategická mapa.....	23
3.6 Implementace BSC ve firemním prostředí	23
4 Představení společnosti SA Trade s.r.o.	25
4.1 Portfolio nabízených značek	26
4.1.1 PROMA	27
4.1.2 Ferm.....	28
4.1.3 WORX.....	28

4.1.4	Comprecise	28
4.1.5	TELWIN.....	29
4.1.6	DIY	29
4.2	Pobočky	29
4.3	Velikost a struktura organizace.....	30
4.4	Činnost společnosti	31
4.4.1	Obchod na Českém trhu	31
4.4.2	Mezinárodní obchod.....	31
4.4.3	Servis	32
4.5	Konkurence	32
4.5.1	Nářadí pro průmysl.....	33
4.5.2	Ruční nářadí.....	33
5	Analýza prostředí společnosti SA Trade	34
5.1	Analýza vnějšího prostředí	34
5.1.1	Porterova analýza pěti sil.....	34
5.2	Analýza vnitřního prostředí	35
5.2.1	Finanční analýza	35
5.2.2	Analýza zdrojů.....	40
5.2.3	Analýza IS	41
5.3	SWOT analýza.....	42
6	Strategické cíle společnosti	45
6.1	Současný stav strategického řízení podniku	45
7	Zhodnocení, návrhy	48
8	Shrnutí výsledků.....	53
	Závěry a doporučení	55
	Seznam použité literatury	56
	Seznam použitých zkratk	59
	Seznam použitých vzorců.....	60
	Přílohy	61

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výkaz zisku a ztrát	36
Tabulka 2: Ukazatele aktivity	39
Tabulka 3: Ukazatele zadluženosti	40
Tabulka 4: SWOT analýza	42
Tabulka 5: Cíle a měřítka finanční perspektivy.....	49
Tabulka 6: Cíle a měřítka zákaznické perspektivy	50
Tabulka 7: Cíle a měřítka procesní perspektivy	51
Tabulka 8: Cíle a měřítka perspektivy učení se a růstu	52

Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategický cyklus	4
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil	5
Obrázek 3: Environmentální, sociální a ekonomická udržitelnost	7
Obrázek 4: Schéma Balanced Scorecard	10
Obrázek 5: Základní měřítka zákaznické perspektivy.....	13
Obrázek 6: Obecný model hodnotového řetězce	18
Obrázek 7: Rámec měření učení se a růstu.....	19
Obrázek 8: Příklad strategické mapy – Strategie Metro Bank	23
Obrázek 9: Sortiment nabízených značek	27
Obrázek 10: Část skladu v Ještěticích	30
Obrázek 11: Organizační struktura společnosti SA Trade, s. r. o.	31
Obrázek 12: Síť mezinárodních prodejců.....	32
Obrázek 13: Strategická mapa společnosti SA Trade	47

Seznam grafů

Graf 1: Ukazatelé rentability	37
Graf 2: Ukazatel běžné likvidity.....	37
Graf 3: Ukazatel pohotové likvidity	38
Graf 4: Ukazatel okamžité likvidity	39

Úvod

Velké procento podniků působících na území České republiky se po roce 1989 úspěšně vypořádalo s privatizací a návyky z dob minulých, avšak staronové či nově vzniklé podniky se musely vypořádat s množstvím nových problémů, z nichž některé přetrvávají do dnes. Nemalé procento firem se v současnosti potýká s nevhodně nastavenými interními procesy, složitou podnikovou strukturou, obtížně realizovatelnou podnikovou strategií a spoustou dalších problémů, jenž mohou nepříznivě ovlivnit ziskovost, výkonnost ale i existenci společnosti. Vše stěžuje turbulentní podnikatelské prostředí. Z tohoto důvodu bylo ekonomy vyvinuto mnoho metod a postupů, které lze aplikovat ve většině podniků, a tím zredukovat co nejvíce slabých stránek. Jednou z nich je i metoda Balanced Scorecard, která myslí kromě oblasti financí také na vnitropodnikové procesy, vztahy se zákazníky, ale nezapomíná ani na rozvoj a růst. Tímto se odlišuje od většiny běžných metodik, což z ní dělá efektivní nástroj vhodný pro řízení podniku, stanovení optimální podnikové strategie a monitorování výkonnosti.

Je žádoucí, aby byl management podniku v souladu s podnikovou strategií, pokud tomu tak není, může být vážně ohrožena existence celé společnosti. Právě toto je důvodem proč byly, jsou a zajisté neustále budou vytvářeny metody a postupy, jenž usnadňují tyto důležité úkoly efektivně zvládat.

1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je blíže popsat metodiku Balanced Scorecard a následně zvolit vhodné metriky pro jednotlivé perspektivy, díky nimž bude umožněno měření výkonnosti ve společnosti SA Trade za účelem zefektivnit podnikovou strategii pro řízení tohoto podniku.

1.1 Dílčí cíle

Prvním z dílčích cílů bude provedení vnější a vnitřní analýzy, díky níž bude možné lépe porozumět stavu, ve kterém se firma nachází. Druhým dílčím cílem bude zjistit, jakou má společnost stanovenou strategii. Poslední cíl má za úkol popsat současné strategické cíle firmy SA Trade a za předpokladu, že společnost nebude mít stanoveny žádné cíle, budou pro její potřebu vhodně navrženy, přičemž se bude vycházet z analýzy, a závěrem budou stanoveny vhodné metriky pro jednotlivé oblasti Balanced Scorecard tak, aby byly aplikovatelné ve vybrané firmě.

1.2 Metodika zpracování

Poté, co proběhla konzultace vybraného tématu s vedoucím práce a jednatelem společnosti, byly vybrány příslušné literární zdroje související s problematikou strategického řízení, metod výkonnostního měření a konkurenceschopností. Následoval jejich rozbor doplněný o konzultace s paní docentkou Hanou Mohelskou, načež došlo k sepsání teoretické části diplomové práce a ke stanovení výzkumných otázek.

Před zpracováním praktické části práce bylo uspořádáno několik schůzek s vedením společnosti SA Trade s.r.o., při nichž byla získána řada informací, kterou věcně doplňovaly poznatky z vybrané literatury a zároveň byly získány odpovědi na některé otázky, na něž by analýzou nebylo možné odpovědět. Následně na to byla provedena analýza současného stavu firemního prostředí, což umožnilo stanovit strategické cíle pro jednotlivé perspektivy metodiky Balanced Scorecard.

2 Strategický management

Obecně prostředí, ve kterých se firmy nacházejí, není stálé, a proto je pro každý podnik, jenž chce být dlouhodobě konkurenceschopný a zároveň dosahovat stanovených cílů nezbytné, aby se naučil pružně reagovat na změny ve svém okolí. Každý úspěšný podnik má zcela jasně definované dlouhodobé cíle a především způsob, jak a jakou cestou jich dosáhne. Tento proces je známý jako výběr vhodné podnikové strategie. Poté následuje samotná implementace, která mnohdy obnáší uzpůsobení stávajících podmínek uvnitř podniku tak, aby bylo možné strategii zrealizovat (Dedouchová, 2001).

Podniková strategie je jedním ze základních nástrojů strategického řízení, přesto každý podnikatelský subjekt nemusí mít přímo definovanou strategii, mnohdy bývá nahrazena intuicí a znalostí prostředí. Je však prokázáno, že existence podnikatelské strategie příznivě ovlivňuje kvalitu podnikatelské činnosti a výkonnost manažerů, především pak v dlouhém období (Preuss, 2008).

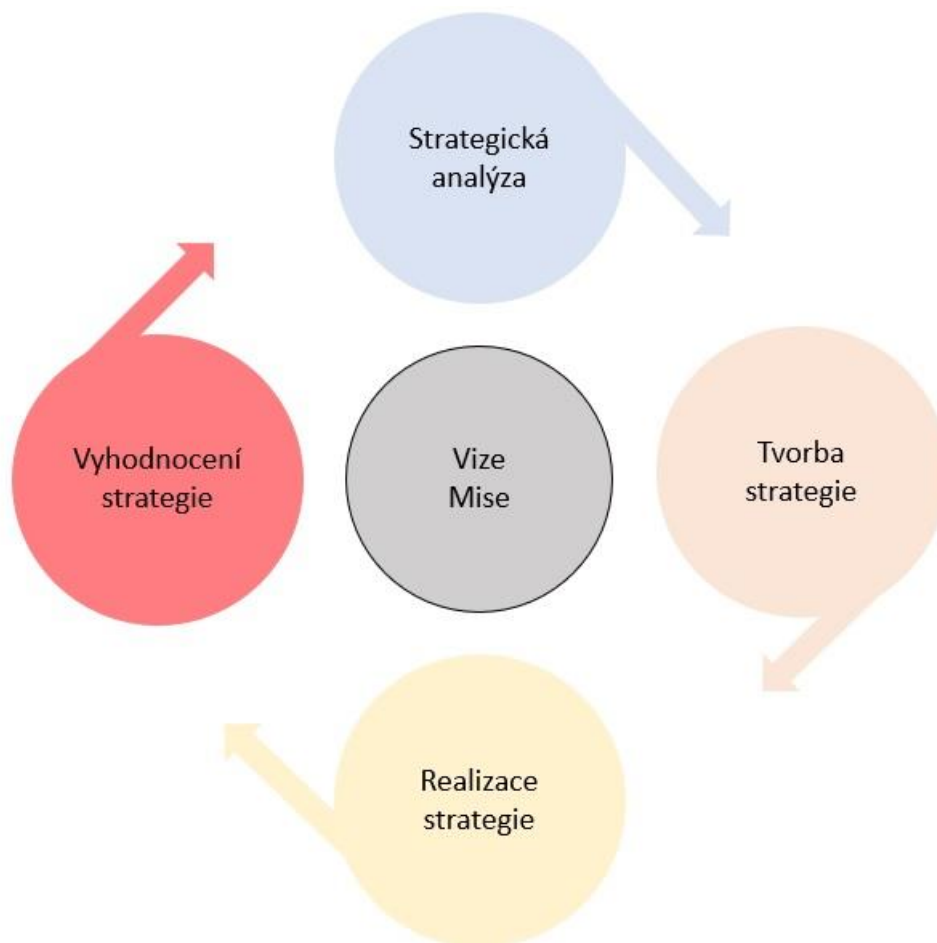
Úspěšná strategie by měla mít následující parametry:

- Jednoduchost, konzistentnost, jednoznačně formulované dlouhodobé cíle;
- Schopnost porozumět konkurenčnímu prostředí, znalost charakteru odvětví;
- Schopnost zhodnocení zdrojů, jejich potřeby a charakteru.

Naopak nežádoucí bývá použití dlouhodobého plánování, což lze úspěšně použít za předpokladu neměnných tržních podmínek. V současnosti je téměř nereálné, aby management firmy nemusel reagovat na kroky konkurence. V případě strategického řízení se tak jedná o nepřetržitý proces, díky němuž zpravidla bývají zajištěny dlouhodobě lepší výsledky oproti konkurenci (Dedouchová, 2001).

Aby bylo možné dosáhnout efektivnějšího plánování a cílů strategického managementu, je používán strategický cyklus, který je tvořen čtyřmi stále se opakujícími fázemi.

- 1) Strategická analýza – tento krok je klíčový, jelikož ve fázi formulace dochází ke stanovení cílů a analyzování vnějšího a vnitřního prostředí;
- 2) Formulace strategie – v tomto kroku dochází k vyhodnocení současného stavu;
- 3) Realizace strategie – realizace má za úkol plnit plány a směřovat společnost k naplnění strategie;
- 4) Kontrola a vyhodnocení strategie – jako u většiny cyklů vše končí vyhodnocením a zpětnou vazbou pro počáteční krok (Učeň, 2008).



Obrázek 1: Strategický cyklus

Zdroj: Strategický cyklus - ManagementMania.com

2.1 Konkurenceschopnost podniku

Pro úspěšnou strategii řízení podniku nelze opomenout analýzu vnějšího prostředí z hlediska příležitostí a hrozeb vyplývajících z konkurenceschopnosti.

Konkurenceschopnost je bezpochyby spojována s podnikáním a bývá uváděna většinou v souvislosti s úspěchem. Tímto pojmem lze od sebe odlišit mnohdy podobně vypadající podniky, nicméně za úspěšný lze většinou označit pouze jeden.

Úspěšný podnik se vyznačuje flexibilitou, kterou reaguje na změnu podmínek souvisejících s podnikáním. Dochází-li k pravidelnému monitorování a vyhodnocování výkonnosti, lze do ní investovat a docílit tím tak jejího zvýšení (Pavelková, Knápková, 2005).

Pro to, aby mohla firma úspěšně konkurovat, potřebuje mít dostatek relevantních informací, s nimiž umí pracovat. Jinými slovy by se toto tvrzení dalo vyjádřit mnohdy opakovanou,

avšak stále platnou formulí: „Mít správné informace ve správný čas a umět je správně použít“.

Jedním ze způsobů, jak lze identifikovat konkurenční prostředí, slouží nástroj tzv. Porterův model 5 sil, který se snaží odvodit a predikovat sílu konkurence v daném analyzovaném odvětví trhu. Tento model může danému podniku pomoci nejen při prognóze vývoje konkurence na základě odhadu možného chování subjektů působící na daném trhu, zejména s podobnými výrobky či službami, ale i lépe pochopit vlastní pozici a tato zjištění využít při získání konkurenčních výhod (Hanzelková a spol., 2009).



Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: 5 faktorů, kterými lze měřit konkurenční sílu - Fistro.cz

Obrázek č. 2 popisuje Porterův model definující 5 sil, mezi něž patří intenzita již existující konkurence uvnitř odvětví, hrozba od nově vstupujících konkurentů, potenciál síly kupujících a síly dodavatelů a hrozba náhradních, substitučních, výrobků.

K hodnocení současného stavu podniku a jeho vnějšího prostředí se rovněž provádí SWOT analýza:

- **S** = Strengths – Silné stránky;
- **W** = Weaknesses – Slabé stránky;
- **O** = Opportunities – Příležitosti;
- **T** = Threats – Hrozby.

SWOT znamená tedy zkratku pro vnitřní silné a slabé stránky organizace, hrozby a příležitosti z vnějšího prostředí.

Zanalyzováním a stanovením těchto poznatků lze získat podklady pro podnikové strategie a cíle, a tím lépe uspět na trhu.

Michael Eugene Porter z Harvard Business School vytvořil právě Porterovu analýzu 5 sil jako reakci na SWOT analýzu, jež požadoval za příliš obecnou. Ovšem k nahrazení SWOT nedošlo, dnes jsou v praxi používány obě (Pavelková, Knápková, 2017).

2.2 Výkonnost

Při rozvoji podnikání začal sílit zájem o problematiku týkající se sledování výkonu. V současnosti je výkonnost neodmyslitelnou součástí každého ekonomického subjektu, jelikož představuje důležitý faktor při jeho řízení.

Výkonnost je poměrně často používaný pojem v širokém spektru nejen vědních oborů, ale také při každodenní interakci mezi lidmi. Obecně lze říci, že se jedná o charakteristiku popisující způsob, jakým daný subjekt vykonává určitou činnost v porovnání s výchozím způsobem provedení této činnosti. Předpokladem interpretace této charakteristiky je pak schopnost komparace zkoumaného a referenčního jevu na základě kritériální škály (Wagner, 2009).

Mezi výkonností a výkonem existuje vztah, v němž je možné výkon chápat jako výsledek činnosti, zatímco výkonnost je spíše popisem dosaženého výsledku či jeho průběhu. V reálném firemním prostředí je podstatné sledovat průběh a charakteristiky vykonávaných činností, jelikož jde mnohdy o velmi důležité zdroje informací, a proto je pozornost odborné veřejnosti zaměřena právě na sledování výkonnosti (Vodáková, 2016).

K měření výkonnosti je používáno mnoho přístupů, přičemž každý z nich je vypovídající pro danou oblast. V současnosti je proto nejvhodnější zvolit integrovaný přístup, který propojuje jednotlivé oblasti a měří je ve vzájemných souvislostech. Zřejmě nejznámější a nejvíce sofistikovaný přístup je metodika Balanced Scorecard (Vodáková, 2016).

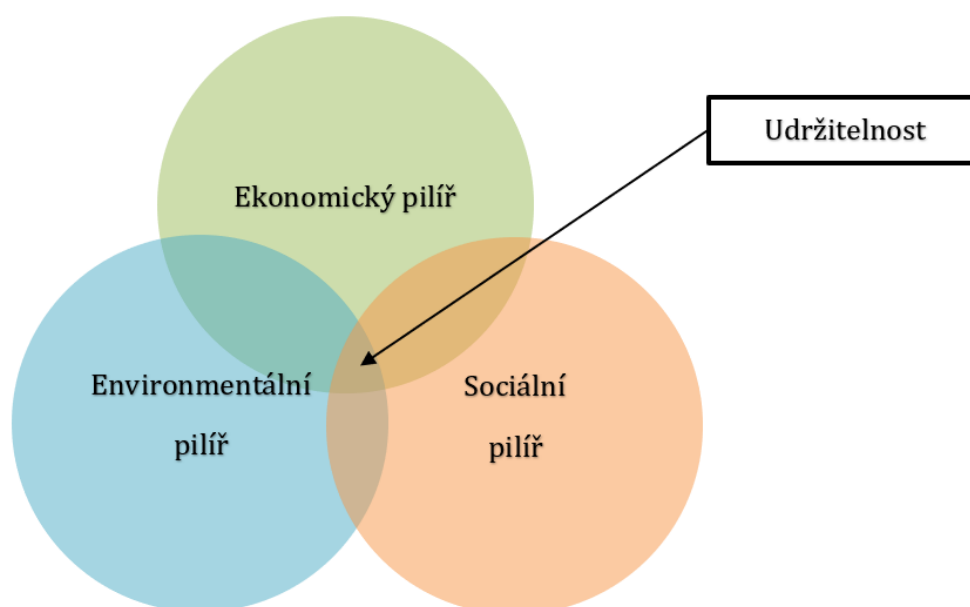
2.2.1 Výkon

Definice výkonu je o poznání méně komplikovaná a tuto problematiku popisuje jako výsledek určité činnosti. Jak už je výše zmíněno, nejedná se o zásadní metriku používanou v podniku, ale je vhodné zmínit se o jejím rozdělení.

V souvislosti s podnikem lze hovořit o dělení výkonů na externí a interní. Externí výkon bývá často chápán jako primární smysl činnosti podnikatelského subjektu a jeho podoba je uzpůsobena požadavkům zákazníků, jimiž je externí výkon prodáván za tržní ceny. Pod tímto pojmem si tedy lze představit prodej výrobků a služeb. Interním výkonem jsou označovány výsledky činností probíhající přímo v jednotlivých podnikových útvarech, které jsou předávány interním odběratelům, což má za úkol zajistit kompletní podmínky pro vytváření externích výkonů (Vodáková, 2016).

2.2.2 Udržitelnost podniku

Udržitelnost podniku je vymezena třemi klíčovými aspekty, a to ekonomickou, environmentální a sociální oblastí. Pro optimální fungování společnosti je nezbytné, aby byly tyto tři pilíře vyváženy.



Obrázek 3: Environmentální, sociální a ekonomická udržitelnost

Zdroj: Kocmanová A., Hřebíček J a kol. (2013)

Ekonomický pilíř

Do této oblasti se řadí především stabilita ekonomického růstu.

Environmentální pilíř

Jak už název napovídá, tento aspekt cílí na životní prostředí a s ním spojenou jeho ochranu a využívání přírodních zdrojů, pokud možno tou nejšetrnější cestou. Velký důraz je kladen na obnovitelnost zdrojů.

Sociální pilíř

Lidský kapitál je jednou z nejdůležitějších součástí každé společnosti, a proto by měl být kladen vysoký důraz na péči o zaměstnance, jejich motivaci a monitorování spokojenosti (Kocmanová, Hřebíček a kol., 2013).

Pojem „výkonnost podniku“ často vzbuzuje dojem, že se jedná pouze o návratnost finančních prostředků či množství uspokojených zákazníků za sledované období. Předešlé řádky toto tvrzení částečně vyvrací, jelikož se jedná o komplexní problematiku.

K vyhodnocení výkonnosti podniku existuje celá řada metod. Lze je klasifikovat jako ukazatele výkonnosti z pohledu vlastníka, jež se pojí s podnikovým řízením a jeho finanční analýzou. Základním kritériem je především pak účel hodnocení a pro koho má toto hodnocení sloužit.

Podle ukazatelů výkonnosti podniku lze rozdělit měření výkonnosti firmy na tzv. klasický přístup zahrnující finanční analýzu (např. horizontální analýza, ukazatel zadluženosti, produktivity práce atd.), dále moderní přístup využívající finančního ukazatele ekonomicky přidané hodnoty EVA, Economic Value Added, ukazující efektivitu podniku při zahrnutí svého kapitálu. EVA lze definovat jako rozdíl mezi čistým provozním ziskem a kapitálovými náklady.

A nakonec komplexní přístup, jenž využívá právě metody Balanced Scorecard, která bude na dalších stranách podrobně popsána (Wagner, 2009).

3 Balanced Scorecard

Vzniku BSC, jak se této metodě v praxi běžně říká, předcházela snaha o maximalizaci efektivnosti řídicího systému. Požadavkem byla schopnost reagovat na rychle se měnící podnikové okolí neboli turbulentní prostředí (Vysušil, 2004).

Měření výkonnosti využívala již v 50. letech 20. století společnost General Electric pomocí „dashboard“, s jejíž pomocí se vyhodnocovaly různé výkonnostní charakteristiky. Ovšem metoda známá jako BSC se zrodila ve společnosti Nolan Norton Institute v r.1990, která nechala pod vedením výkonného ředitele Davida P. Nortona provést roční studii analyzující desítky amerických podniků. Důvodem provedení této studie byl postřeh, že metriky založené pouze na finančních ukazatelích omezují budoucí ekonomické hodnoty vytvářené firmami. Jedna z analyzovaných společností Analog Devices využívala k měření metodu tzv. Corporated Scorecard, jež kromě klasických finančních metrik zahrnovala i metody výkonnostní sledující kvalitu, počty cyklů ve výrobním procesu, efektivitu vývoje nových produktů a dodací lhůty k zákazníkům.

Na základě těchto analýz podniků, za výrazným přispěním praktických poznatků nástrojů Corporated Scorecard, o něž se firma Analog Devices podělila, po dalších diskuzích došlo k úpravě první Scorecard na Balanced Scorecard.

Vedoucí studie David P. Norton spolu s akademickým konzultantem Robertem S. Kaplanem z Harvard Business School publikovali studii v roce 1992 v Harvard Business Review ve článku s názvem „The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance“ (Lawrie, Cobbold, 2004), (www.businessvize.cz).

Z překladu Balanced Scorecard se dá v češtině vyvodit slovní spojení „vyvážený systém kontroly“. Jak z anglického originálu, tak z českého překladu lze jasně rozpoznat, že podstatou celé metody je rovnováha. Dle Šoljakové je dosahováno prostřednictvím BSC rovnováhy v následujících oblastech:

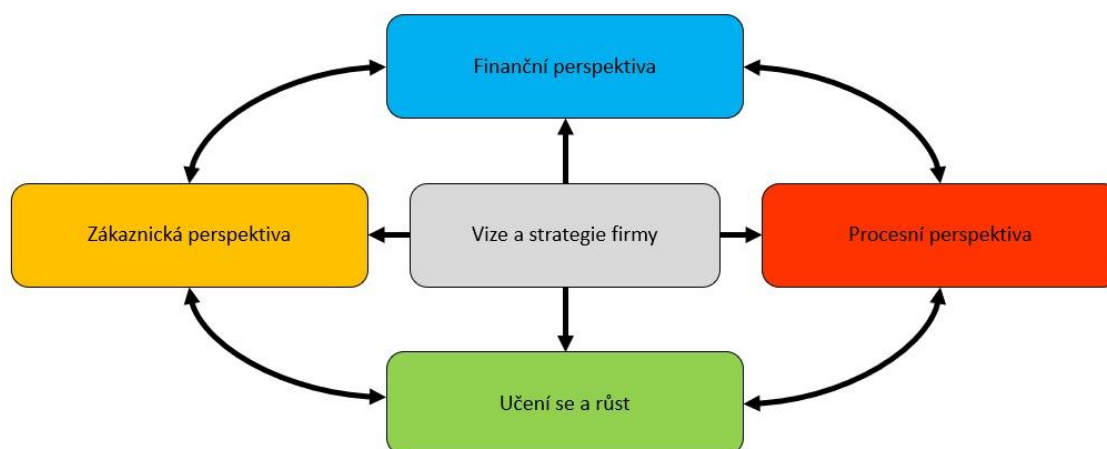
- 1) krátkodobých a dlouhodobých cílů;
- 2) požadovaných výsledků a faktorů, jež ovlivňují dosažení těchto cílů;
- 3) tvrdých a měkkých ukazatelů.

Vodáková ve své publikaci uvádí, že hlavní výhodou této metodiky je především skutečnost, že se nesoustřeďuje pouze na hodnocení finančních ukazatelů, ale lze s jeho pomocí

vyhodnotit také oblasti, v nichž není zcela možné finanční ukazatele stanovit (Vodáková, 2016).

Tvrzení Vodákové je reakcí na zveřejněnou studii, kterou Kaplan s Nortonem vypracovali na základě výzkumných zpráv z 90. let minulého století, jež pochází z Ameriky. Pro tuto práci lze použít příklad týkající se upřednostňování investic s dobrou měřitelností na úkor nízkého přílivu finančního kapitálu do nehmotných aktiv jako jsou inovace, zvyšování kvalifikace zaměstnanců či spokojenost zákazníků. Nedostatek investic byl zdůvodněn obtížným měření, jelikož se jedná o aktiva s krátkodobou návratností (Kaplan, Norton, 2007).

Metoda se stará o prezentaci podniku z externí a interní stránky, přičemž navenek se jedná o finanční analýzu a uvnitř společnosti jsou řešeny interní podnikové procesy. I přes to, že jsou pokryty dvě důležité oblasti, je nutné definovat také vize společnosti a strategie. Právě tímto se tato koncepce natolik liší od ostatních, jelikož zákaznickou perspektivu a perspektivou učení se novým věcem žádná dosavadní metoda nezohledňovala (Vysušil, 2004).



Obrázek 4: Schéma Balanced Scorecard

Zdroj: Kaplan, Norton, (2007)

Vize a strategie společnosti by měla být jasně stanovena, a i přes skutečnost, že řešení těchto náležitostí přísluší top managementu, měli by se na této definici podílet také manažeři nižších úrovní společně se zaměstnanci. Bude-li to tak, celý podnik se sjednotí a tyto hodnoty budou působit jako velmi výrazný motivační faktor (Vysušil, 2004).

Kaplan s Nortonem spojují jednu základní otázku s každou částí metody BSC, přičemž je vhodné na danou otázku co nejlépe odpovědět.

Za slabiny metodiky BSC lze považovat v první řadě fakt, že neposkytuje exaktní postup pro navržení fungujícího systému, jenž by bylo možné aplikovat na všechny podniky. Jako další problém se může jevit neschopnost stanovit kvantifikaci metrik, které se týkají konkurence. Kislingerová upozorňuje, že Norton s Kaplanem v závěru jednoho ze svých článků sami poukazují na problematické propojení strategií s operativou tak, aby bylo dosaženo strategie, na níž by se podílely všechny útvary a bylo by možné měřit dosažení strategických cílů (Kislingerová a kol. 2014).

Úkolem je stanovit optimální metriky BSC, ovšem je zapotřebí uvědomit si, že finanční ukazatele vypovídají o tom, co bylo. To není žádoucí nejen pro investory, ale také pro majitele podniku. Nicméně nežádoucím je i cílení pouze na zákaznická a interní měřítká, jelikož může snadno dojít ke snížení výkonnosti a hodnoty celého podniku (Vodáková, 2016).

3.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je pomyslnou špičkou ledovce, jelikož by měřítká ze všech ostatních perspektiv měly směřovat ke zvýšení finanční výkonnosti podniku (Kaplan, Norton, 2007).

Z hlediska financí jde především o prezentaci výsledků, proto je kladen důraz na způsob, jak vystupovat před majiteli a akcionáři, aby bylo dosaženo finančního úspěchu (Vysušil, 2004).

Jinými slovy je v tomto bodě stěžejní sledovat spokojenost vlastníků, jelikož každý majitel by zajisté chtěl adekvátně zhodnotit prostředky vložené do podnikání (Pavelková, Knápková, 2005).

Důležité je uvědomit si, v jaké fázi se podnik nachází, jelikož s tím jsou spojeny i aktuální finanční cíle, jenž musí vždy směřovat ke strategickým cílům společnosti.

Při zavádění metody BSC není počet ukazatelů v rámci finanční perspektivy jasně definován. Vodáková ve své publikaci uvádí, že by počet neměl být příliš velký a spíše by se měl řešit vhodný výběr ukazatelů, které jsou pro podnik klíčové (Vodáková, 2016).

Během životního cyklu podniku se finanční cíle mohou značně lišit. Následně budou popsány tři základní fáze, v nichž se podnik může během své existence nacházet:

- Růst;
- Udržení;
- Největší výnosy.

Růst

Počáteční fáze každé podnikatelské jednotky se nazývá růstová. Životní cyklus teprve začíná a očekává se, že poskytované výrobky a služby mají poměrně velký potenciál k růstu, ovšem je zapotřebí do něj investovat. Zprvu se většinou očekávají záporné peněžní toky a návratnost použitého kapitálu. Cílem této fáze je především procentuálně míra růstu obrátu a míra růstu prodeju v cílových segmentech, zákaznických skupinách a regionech (Kaplan, Norton, 2007).

Udržení

Tato fáze je charakteristická neustálým hledáním investorů, přičemž je od firem vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu, jenž souvisí s udržením podílu na trhu a jeho růstem. Je upřednostňováno vynakládání finančních prostředků ke zvýšení výrobních kapacit a nepřetržitému zlepšování před konzervativními investicemi.

Pro subjekty nacházející se ve fázi udržení je typické, že jsou zaměřeny na ziskovost, z toho důvodu se k vyhodnocování výkonnosti používají ukazatele jako návratnost investic ROI, výnosnost vloženého kapitálu ROCE a již výše zmíněná přidaná hodnota EVA (Kaplan, Norton, 2007).

Největší výnosy

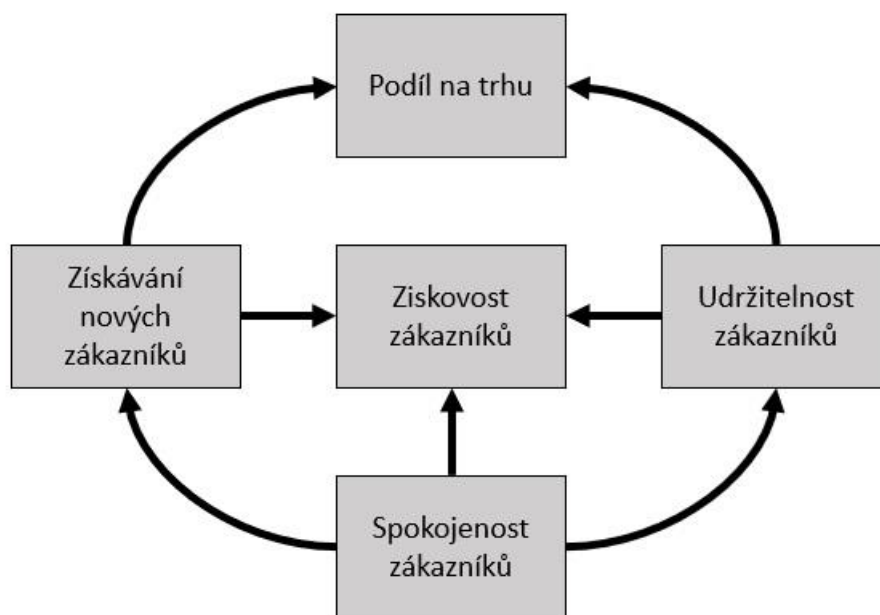
Je možné, že podnik dojde až do bodu zralosti a s touto částí životního cyklu se pojí takzvaná sklizeň. Podniky již neprovádí rozsáhlé investice a jediné výdaje v této fázi slouží k zajištění chodu a údržbě stávajících aktiv. Při sklizni je cíleno na přítok hotovosti, k jehož sledování firmám napomáhá provozní cash flow (Kaplan, Norton, 2007).

3.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva, jak už název napovídá, cílí na zákazníky společnosti. V tomto konkrétním případě je možné bavit se o celé řadě měřítek včetně spokojenosti, podílu na trzích či udržení zákazníků a podobně. Není důležité, jaká metrika bude zvolena, jelikož vše ohledně zákaznické perspektivy je společně provázáno (Pavelková, Knápková, 2005).

Obecně lze vyvodit závěr, že spokojený zákazník bude společnosti loajální. Tato skutečnost se bude dále šířit a povede k přilákání dalších zákazníků, s čímž bude souviset rostoucí podíl na trhu a díky tomu lze očekávat růst zisku (Vysušil, 2004).

Nicméně nesmí být opomíjeno monitorování podnikových procesů, které vedou k uspokojování potřeb zákazníka.



Obrázek 5: Základní měřítka zákaznické perspektivy

Zdroj: Kaplan, Norton, (2007)

Skupina měřítek, kterou vytvořili pro zákaznickou perspektivu Kaplan s Nortonem, bude jednotlivě popsána v následujících podkapitolách.

3.2.1 Podíl na trhu

Tato metrika je naprosto běžně používána a vypovídá o pozici na trhu konkrétního podniku v porovnání s konkurencí. S větším tržním podílem je spojován růst zisku. Nejprve dochází ke stanovení jednotlivých skupin zákazníků či částí trhu, následně dochází k samotnému měření. To bývá nejčastěji prováděno pomocí metody celkového tržního podílu, která uvádí podíl obratu firmy na celkovém tržním obratu či prostřednictvím tržního podílu na obsluhovaném trhu, což je podíl obratu firmy na celkovém obratu na trhu, na kterém jsou kupci ochotni koupit výrobek společnosti. Statistiky jsou ve většině případů sledovány

v procentech a jsou veřejně dostupné například ve výročních zprávách (Kaplan, Norton, 2007).

3.2.2 Udržení zákazníků

Mnohdy může být pro podnik obtížnější udržet si stávající zákazníky než přilákat ty nové. Právě stávající zákazníci pomáhají firmě udržet si tržní podíl a umožňují jí vydělat dostatek finančních prostředků potřebných pro další rozvoj podnikatelské činnosti. V dnešní době lze údaje o stálých zákaznících zjistit v databázích prostřednictvím počtu zaregistrovaných uživatelů či jako procento růstu objemu uzavřených zakázek (Kaplan, Norton, 2007).

3.2.3 Získávání nových zákazníků

Pokud je cílem společnosti růst tržního podílu, růst zisku či obsazení nového segmentu trhu, jedná se o obtížně realizovatelný úkol, který by nebylo možné realizovat bez nových zákazníků. Objem nově přichozích lze částečně zjistit, pokud je zákazník registrován do benefičních programů nebo objemem nově uzavřených obchodů (Vysušil, 2004).

3.2.4 Spokojenost zákazníků

Spokojenost se skládá z mnoha faktorů, přičemž každý z nich nabývá subjektivního charakteru. Každý zákazník má své jedinečné potřeby a postoje. Obecně lze zákaznickou spokojenost definovat jako včasné obdržení zboží či služby v co nejlepší kvalitě za co nejvýhodnější cenu a s co nejlepším servisem včetně toho pozáručního. Zpětná vazba od zákazníků je nezbytná, chce-li si společnost udržet jejich přízeň. Jedním z mnoha způsobů je například hodnocení firmy na různých webových portálech nebo formou krátkých dotazníků po doručení objednávky, kdy může společnost získat představu o jednotlivých částech procesu, které lze vylepšit. Zároveň umožnit přijmout opatření a kroky vedoucí k nespokojenosti nahradit, případně vynechat. Úskalím zpětné vazby je dobrovolnost takového hodnocení, kdy je celkem běžné, že někteří zákazníci v rámci mnohdy přehnané iniciativy hodnotí každý krok firmy a pasivnější zákazníci se mohou hodnocení zdržet (Kaplan, Norton, 2007).

3.2.5 Ziskovost zákazníků

Pod tímto pojmem si lze představit fyzický či právnický subjekt, který v průběhu času vynakládá tok příjmů vyšší, než jsou náklady, které musí společnost vynaložit na získání,

prodej a servis tomuto zákazníkovi. Keller ve své publikaci zdůrazňuje, že důraz je kladen především na tok příjmů a nákladů, nikoliv na zisk (Kotler, Keller, 2013).

Je zapotřebí si uvědomit, že i stále se měnící a rostoucí nároky ze strany klientů nemusí být nutně v přímém vztahu s cenou produktu, a z tohoto důvodu nemusí jít o příliš ziskové ukazatele.

Noví zákazníci se mohou jevit zpočátku jako méně ziskoví, o to více je tento segment vyvážen potenciálním růstem cen a objemů a je nezbytné tento vztah dlouhodobě monitorovat. Dlouhodobí klienti mohou míru ziskovosti vnímat jako popud k hledání nových cest vedoucích k uspokojení potřeb s cílem snížit náklady.

Pro firmu je důležité v cílových segmentech udržet ziskové zákazníky a v ideálním případě neziskovou klientelu převést na ziskovou. U ziskových zákazníků je nutné monitorovat, zda u nich nedochází ke změnám preference ohledně zakoupených služeb či výrobků.

Jedním z nejvhodnějších způsobů, jakými lze měřit ziskovost zákazníka jsou v dnešní době CRM systémy, ty lze samozřejmě použít i v předchozích bodech, ale vzhledem ke stanovení vhodné metriky pro BSC, se nabízí ABC analýza. Podmínkou je přesné nastavení kategorií vzhledem ke sledovanému parametru. Lze očekávat vazbu mezi ziskovostí, objemem a četností (Kaplan, Norton, 2007).

Image firmy

V neposlední řadě by mělo být myšleno i na image firmy, která není důležitá pouze pro zákazníky, ale také pro obchodní partnery. Způsob, jakým se společnost navenek prezentuje, také vnímá konkurence, jež může okamžitě reagovat na jakoukoliv registrovatelnou změnu se snahou společnost předčít (Vysekalová, Mikeš, 2009).

3.3 Procesní perspektiva

Interní podnikové procesy by měly být nastaveny optimálně, aby mohlo docházet k uspokojení akcionářů a zákazníků firmy. Není-li tomu tak, je nezbytné identifikovat jednotlivé kroky, které je zapotřebí zlepšit (Vysušil, 2004).

Toto tvrzení podporuje také Pavelková a Knápková, které uvádí, že řízení a organizace podnikových procesů by mělo odpovídat výstupu, jež očekávají zákazníci, a zároveň by bylo vhodné, aby se jednalo o co možná nejehospodárnější poměr ve vztahu výstup/vstup (Pavelková, Knápková, 2005).

Nejvýhodnější je měřit výkonnost procesů, které jsou společné pro více oddělení. Touto formou lze dosáhnout snadnější identifikace jednotlivých procesů, jež je potřeba zefektivnit.

Pavelková s Knápkovou jsou přesvědčeny, že je zapotřebí soustředit se na tři hlavní parametry v rámci profesní perspektivy: měření nákladů, řízení kvality procesů a doba cyklu (Pavelková, Knápková, 2005).

Interní procesy mají v rámci metodiky BSC spíše podpůrnou funkci.

Procesní perspektiva si klade za cíl identifikovat skupinu zákazníků, poznat její potřeby a následně na to vytvořit cíle, díky nimž dojde k uspokojení daných potřeb.

Aby bylo možné vyhovět zákazníkům, je nejprve důležité zjistit, kolika zdroji firma disponuje, jaké jsou struktury a především kolik peněžních prostředků bude muset být vynaloženo k realizaci cílů, jenž si firma stanovila (Vodáková, 2016).

Je doporučeno provádět stanovení cílů a měřítek v interní oblasti vertikálním způsobem, což reálně znamená převést vytvořenou strategii do provozních cílů a měřítek a následně definovat procesy, které mají požadovaný výstup vyprodukovat. Pro tuto oblast byla vytvořena posloupnost kroků, která je označována jako interní hodnotový řetězec, jenž obsahuje tři základní procesy. Ty jsou jedinečné pro každou firmu, která jejich prostřednictvím generuje požadované finanční výsledky a vytváří hodnoty ve firemním prostředí (Kaplan, Norton, 2007).

3.3.1 Inovační proces

Vždy je důležité, aby docházelo ke zdokonalování, pokud možno všech procesů, a to jak interních, tak externích. Zákaznické potřeby se neustále mění a společně s nimi by se měly měnit také dodávané produkty či služby (Vodáková Jana 2016).

Ohledně zákaznické perspektivy lze takto hovořit o nepřetržitém vývoji výrobků a služeb, které povedou k lepšímu uspokojování zákaznických potřeb. (Pavelková, Knápková, 2005)

Aby mohlo dojít ke zlepšení je nutné neustále sledovat současné trendy a konkurenci. Poté už jde jen o vyhodnocení posbíraných informací, jejich analyzování a následné vyvození závěrů společně s návrhy na zlepšení (Pavelková, Knápková, 2005).

Inovační proces se soustředí na průzkum trhu, konkrétně na segment stávajících a potenciálních zákazníků, což je nápomocné při zjištění zákaznických preferencí

a nastavení optimální ceny produkce. Dále je možné informace využít v zákaznické oblasti při hledání občasného odbytu nových typů produktů (Vodáková, 2016).

3.3.2 Provozní proces

Alfou tohoto procesu je vytvoření objednávky zákazníkem, omegou doručení produktu či služby zákazníkovi. Vzhledem k tomu, že se jedná o stále se opakující proces, může být poměrně snadné ho optimalizovat pomocí vhodné metody, a tím ho zefektivnit. Mělo by však docházet k pravidelnému monitorování a vyhodnocování délky trvání a přesnosti provozního procesu. Nesmí být opomíjeno sledování jeho kvality a zároveň i nákladů na něj vynaložených (Pavelková, Knápková, 2005).

Dříve se standardně vycházelo při sledování těchto procesů pouze z finančních měřítek, což mělo mnohdy za následek neblahý dopad na celou řadu aspektů výrobního procesu jako jsou jakost a termíny, jelikož cílem byla minimalizace nákladů.

V souvislosti s úspěšným provozním procesem jsou uváděny tři ukazatelé.

Doba trvání výrobního procesu

Tento ukazatel lze omezit na dobu mezi přijetím objednávky a jejím doručením. Přínosné pro mnoho zákazníků jistě je, pokud celý tento proces trvá nejkratší možný čas a zároveň vše proběhne bez zbytečných komplikací.

Lze se setkat s pojmem „Efektivnost výrobního cyklu“, který je definován jako podíl mezi dobou zpracování a dobou průchodu, přičemž doba průchodu je rovna součtu doby zpracování, kontroly, přesunu a skladování (Kaplan, Norton, 2007).

Kvalita procesu

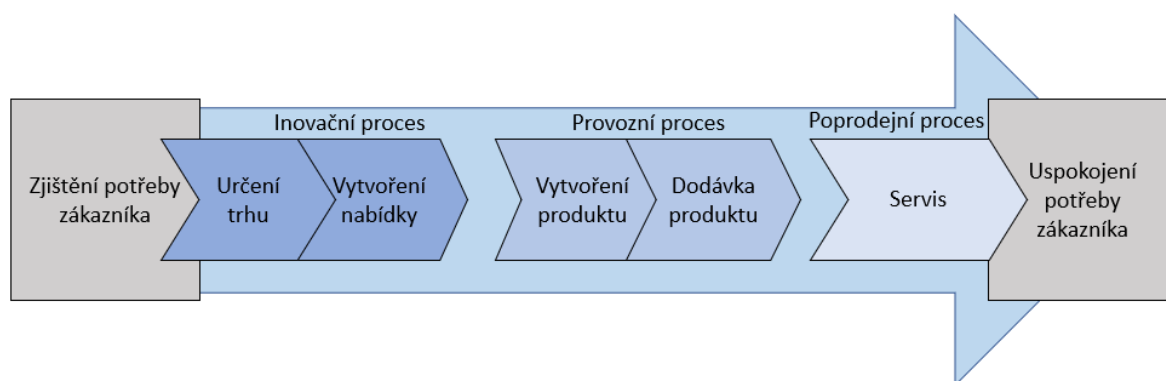
Dnes již ve většině firem lze najít systém kontroly kvality procesu, který řeší kvalitu již při efektivním výrobním procesu při následných kontrolách, jelikož není efektivní vytvářet produkty s nízkou kvalitou a poté je opravovat. Mezi základní metriky měření kvality procesu lze např. zahrnout úspěšnost (počet vyhovujících jednotek k celkovému počtu vyrobených produktů), odpad, míru závad, vrácené výrobky a podobně (Kaplan, Norton, 2007).

Náklady na proces

Jedním ze způsobu, jak změřit, zmapovat náklady na proces je Paretova (ABC) analýza, jejímž cílem je nalézt skupinu prvků podstatných pro celkový výsledek podnikání (Kaplan, Norton, 2007).

3.3.3 Poprodejní proces

Chování zákazníka lze do jisté míry predikovat. Je-li spokojen se zakoupeným zbožím či službou a funguje-li záruční servis dle jeho očekávání, je velmi pravděpodobné, že služeb dané společnosti bude nadále využívat a zároveň dobrými referencemi poskytne i dobrou reklamu. K zachování loajality by však neměl být opomíjen poprodejní proces. Jeho součástí není pouze pozáruční servis, který by měl fungovat rychle a spolehlivě, ale jedná se také o vypořádání inkasa za prodané výrobky (Pavelková, Knápková, 2005).



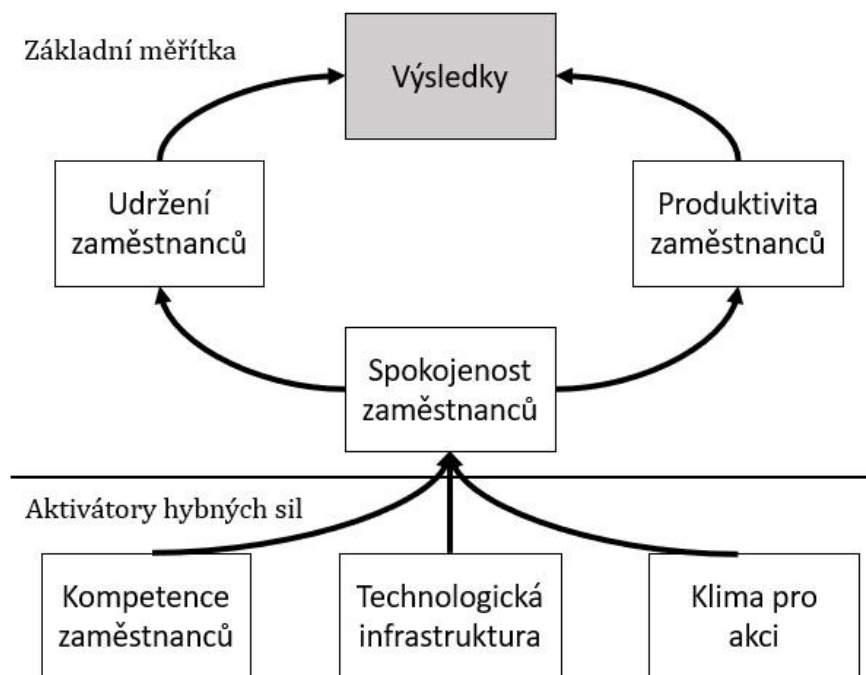
Obrázek 6: Obecný model hodnotového řetězce

Zdroj: Kaplan, Norton, (2007)

3.4 Učení se a růst

Poslední oblast se také týká naplnění vize, ovšem z hlediska, jak si při jejím naplnění zároveň zachovat schopnost učit se a zlepšovat (Vysušil, 2004).

Dalo by se říci, že pokud je firma způsobilá k učení se a růstu, je možné dosáhnout i vysokých cílů z hlediska nejen finančního, ale i zákaznického a procesního. Celý tento bod závisí na třech skupinách zdrojů, kterými jsou: zaměstnanci, informační systémy a podnikové procedury. Chceme-li zvýšit výkonnost, je nezbytné investovat do každého z výše uvedených zdrojů.



Obrázek 7: Rámec měření učení se a růstu

Zdroj: Kaplan, Norton, (2007)

3.4.1 Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou klíčovým faktorem každého podniku, jedná se o významné aktivum s obrovským potenciálem. O takovou položku je zapotřebí se neustále starat, což obnáší motivaci, nepřetržité sledování faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost a vzdělávání.

3.4.1.1 Motivace

Provaník a Komárková tvrdí, že v lidské psychice jsou obsaženy specifické vnitřní hybné síly, které nejsou vždy uvědomělé a tyto pohnutky či motivy směřují lidskou činnost k určitému způsobu rozvoje a tuto aktivitu také udržují. Následně tedy vzniká motivované jednání, kde je motivace chápána jako aktivátor nebo určitý typ síly, který nás žene kupředu při vykonání činnosti a zároveň je ovlivněna kvalitou, úsilím i nadšením pro tuto aktivitu (Rejchrt, 2016).

3.4.1.2 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je čistě subjektivní pojem, jelikož představy lidí o pracovní spokojenosti se různí. Obecně lze pracovní spokojenost chápat jako spokojenost zaměstnanců s prací a s pracovními podmínkami (Rejchrt, 2016).

Finanční ohodnocení

První z aspektů pracovní spokojenosti se týká finančního ohodnocení. Je-li nepříznivý, projeví se silnou negativní reakcí, přičemž nehraje tak velkou roli samotná výše mzdy, nýbrž finanční ohodnocení ostatních pracovníků, a to může vést k nespokojenosti v rámci vztahů se spolupracovníky (Rejchrt, 2016).

Obsah a charakter práce

Mezi zaměstnanci se najdou i tací, kterým přináší práce naplnění a stav vnitřního uspokojení. Tento faktor ovlivňuje značnou mírou spokojenost lidí. Zaměstnanci vykonávající práci, která jim nabízí možnost seberealizace, sebeprosazení a uplatnění kreativity, jsou obecně spokojenější. Většinou se jedná o manažerské pracovní pozice a o pozice, pro jejichž výkon je nezbytná tvořivost. Opakem jsou málo atraktivní, stereotypní či velmi náročné profese, v nichž si zaměstnanci vynahrazují spokojenost z obsahové stránky práce dalšími faktory, jakými jsou mzdové ohodnocení, spolupracovníci či úroveň a množství benefitů (Rejchrt, 2016).

Kariérní růst

Pro určitou skupinu jedinců s vysokými ambicemi a očekáváním od vykonávané práce je kariérní růst zásadním faktorem, který určuje spokojenost. Povýšení má různorodý vliv na pracovní spokojenost, a to z důvodu odlišných výhod a různých forem. Některé výsledky výzkumů poukazují na to, že pro zaměstnance je daleko důležitější vyšší pozice než platové ohodnocení (Rejchrt, 2016).

Způsob vedení lidí

Vedení lidí spočívá především ve vhodně zvolených tým lídrech či vedoucích pracovnících, kteří disponují schopnostmi potřebnými k vhodné motivaci ostatních členů týmu, případně podřízených. Jde o techniku účelné komunikace, díky níž jsou zaměstnanci motivováni, vedeni k výkonu a v neposlední řadě je používána i pro řešení konfliktů na pracovišti (Rejchrt, 2016).

Vztahy na pracovišti

Jakýkoliv mezilidský kontakt nebo činnost, která proběhne, byť jen pouhou náhodou, vytváří vztahy, a to jak pozitivní, tak i negativní. Tyto vztahy se dělí na dvě hlavní skupiny. Tou první jsou tzv. neformální vztahy, které jsou naprosto běžné, mají příležitostnou formu

a často v sobě odrážejí charakteristiky jednotlivých účastníků. Druhou kategorií jsou vztahy formální, pro něž platí nejrůznější pravidla, která se vztahují k určité pracovní skupině, organizaci či nabývají celostátní platnost. V některých případech lze hovořit až o mezinárodní působnosti těchto pravidel. Vztahy na pracovišti mají významný vliv na kvalitu a výkon jednotlivých zaměstnanců a v konečném důsledku i na jejich celkovou spokojenost v zaměstnání (Rejchrt, 2016).

Pracovní podmínky

Pracovní podmínky se zcela jistě podílí na pracovní spokojenosti, ale také na výkonnosti zaměstnanců, spolehlivosti a v neposlední řadě také na zdravotním stavu pracovníků včetně jejich psychického stavu.

Podmínky pracovního prostředí se zabývají prostorovým, funkčním a estetickým řešením pracoviště, fyzikálními a chemickými podmínkami, dále optimalizací techniky a pracovních prostředků, bezpečností práce, organizačními podmínkami práce, zdravotně-preventivní péčí o zaměstnance včetně podmínek hygienických, ale také sociálně-psychologickými faktory pracovního prostředí. Pracovní podmínky bývají často podrobněji řešeny až ve chvíli, kdy negativně ovlivňují působení zaměstnance v pracovním procesu. Rušivé pracovní podmínky mají za následek snížení pracovního výkonu. Jako příklad lze uvést nedostatečné osvětlení, hluchost, ale i nepříznivé sociálně-psychologické faktory (Rejchrt, 2016).

3.4.2 Informační systémy

Dalším faktorem, jenž může významně pozitivně či negativně ovlivnit plnění cílů společnosti, jsou bezesporu informační systémy. Vzhledem k současné informační době bývá zvykem, že většina malých a středních podniků začne bez větší rozvahy používat nějaký informační systém, přičemž nikdo ze společnosti nedokáže s jistotou vyjádřit reálný finanční přínos pro společnost. Pověřené osoby mají pouze informace o pořizovací ceně a nákladech na provoz a údržbu. V této oblasti hraje velkou roli také špatná informovanost, která vede mnoho podniků k pořízení finančně nákladného IS vytvořeného přímo na míru požadavkům společnosti namísto toho, aby se společnost uchýlila k nákupu konfekčního řešení a pomocí customizace si jej upravila pro své potřeby (Kocmanová, Hřebíček a kol., 2013).

Aby mohly být IS efektivně využity pro plánování, rozhodování a hodnocení výkonnosti firmy, je zásadní propojení informačních systémů s dlouhodobou strategií daného podniku. IS/ICT by měly sloužit k podpoře všech klíčových firemních procesů, z tohoto důvodu je důležité zapojení manažerů do vytvoření koncepce IS a spolupráce mezi manažery a poskytovateli IS, aby vytvořený IS vyhovoval strategii a kultuře firmy (Pavelková, Knápková, 2005).

3.4.2.1 Vybrané IS

Microsoft Office

Jedná se o nejčastěji používaný kancelářský software, který je schopný pokrýt potřeby většiny firem v oblasti práce s informacemi, daty a komunikací. Netřeba dále představovat jednotlivé aplikace tvořící sadu Office, jež jsou známé téměř tři desetiletí.

G Suite

Firemní řešení od společnosti Google nabízí ekvivalentní alternativu k Microsoft Office, ovšem doplňuje ji o možnost vytváření webových stránek a firemních aplikací.

Trello

Tato webová aplikace je zcela bezplatná a byla vytvořena za účelem správy projektů, které jsou interpretovány nástěnkami, na něž se umísťují seznamy úkolů. Metodika je založená na principu Kanban. V jednotlivých úkolech lze přidávat vlastní komentáře, přiřazovat k nim uživatele a stanovovat termíny dokončení.

Asana

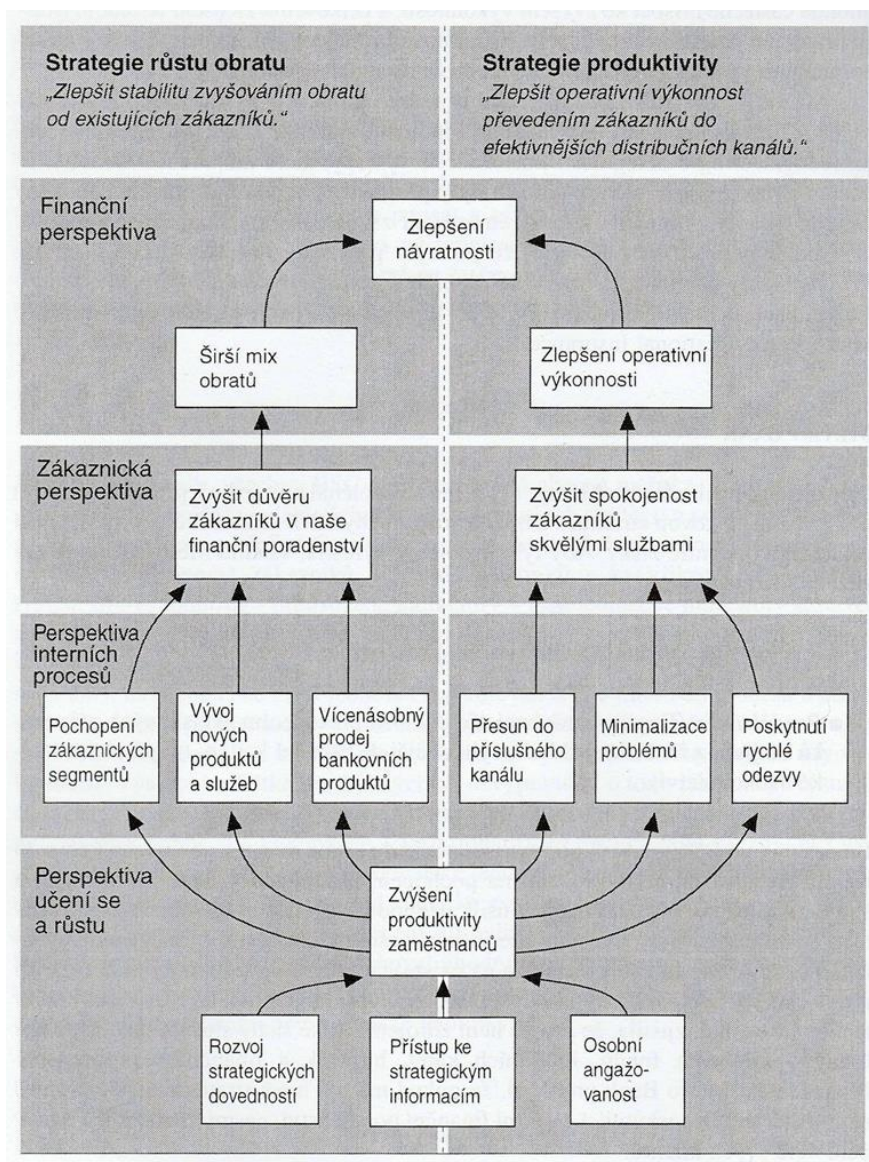
Aplikace zaměřená na firemní prostředí, díky níž je umožněno vytváření úkolů s jednotlivými pod úkoly. Lze si vyměňovat informace v reálném čase, sdílet soubory a plánovat projekty.

Freelo

Jedná se o obdobnou aplikaci jako Asana, která umožňuje pracovat s informacemi napříč celým podnikem. Primárně slouží ke komunikaci a plánování úkolů, u kterých jsou sledovány náklady a lze je porovnávat se stanoveným rozpočtem.

3.5 Strategická mapa

Díky tomuto schématu je možné dokumentovat primární strategické cíle, jež společnost sleduje. Před implementací metody BSC do systému řízení konkrétního podniku je vhodné navrhnout strategickou mapu, která umožní managementu firmy snadnější porozumění příčin a důsledků, jež jsou obsaženy v perspektivách BSC (Kaplan, Norton, 2007).



Obrázek 8: Příklad strategické mapy – Strategie Metro Bank

Zdroj: Kaplan, Norton, (2007)

3.6 Implementace BSC ve firemním prostředí

Koncepce BSC se od ostatních metod také liší požadavkem na přesné měření výkonnosti podniku a všech čtyřech oblastech.

- 1) Prvním předpokladem je jasná definice cíle, který má být naplněn. Jako ideální řešení se jeví stanovit cíl číselně v klasických číslech či procentech;
- 2) Vzhledem k přehledné interpretaci výsledků je vhodné držet se předchozího bodu a tudíž vše vykazovat v číselných hodnotách;
- 3) Třetím krokem by mělo být zpracování podkladů jakožto záměrů vedení, jenž budou sloužit jako příručka pro dosažení cílů;
- 4) Nemělo by být opomíjeno vytvoření prostoru pro iniciativu všech zaměstnanců společnosti. Pracovníci mohou svým pohledem věcně přispět při řešení různých problémů a doplnit tak záměry vedení.

Přípravy na zavedení BSC do firemního prostředí začíná u top managementu, kde musí dojít k jasné definici strategie podniku, jež je dále rozvedena do konkrétních strategických cílů.

Většinou bývá doporučeno začít stanovením konkrétních finančních cílů jako je ziskovost, růst obrátu či růst odbytu. Následuje řešení zákaznické oblasti, v níž by se měly vhodně určit tržní a zákaznické segmenty, ve kterých chce podnik konkurovat.

Další v pořadí jsou řešeny interní procesy nezbytné pro dosažení zvratu ve výkonnosti, jež jsou důležité pro segment vlastníků a zákazníků.

Poslední se stanovuje oblast učení se a růstu, kde je kladen patřičný důraz na vynaložení dostatečného množství finančních i nefinančních prostředků vložených do rekvalifikací, informačních technologií či inovací organizačních postupů (Vysušil, 2004).

4 Představení společnosti SA Trade s.r.o.

Pro tuto diplomovou práci jsem si vybral společnost SA Trade s.r.o., která dlouhodobě působí v rychnovském regionu. Má volba na tuto firmu padla z důvodu, že jsem ve firmě byl zaměstnán od 10.1. 2018 do 10.1. 2019. Během této doby jsem byl schopen proniknout do různých sfér firmy a získat spoustu informací a poznatků o procesech a fungování uvnitř společnosti, což umožnilo sepsat tuto diplomovou práci.

Historie společnosti

Vznik společnosti se datuje k 4. listopadu 2009 a od svého počátku až dodnes je hlavním předmětem podnikatelské činnosti prodej elektrického ručního nářadí, strojů k obrábění dřeva i kovu, zahradní techniky a příslušenství. Společnost SA Trade se může pyšnit jedním z nejrozsáhlejších dodávkových programů elektrického nářadí pro domácnosti a průmysl, přičemž se ve většině případů jedná o renomované celosvětové značky jako jsou například Ferm, WORX či PROMA a jim podobné, jež se na českém trhu vyskytují řadu let. Za zmínku stojí i snaha společnosti pružně reagovat na aktuální tržní poptávku po zboží, dochází k neustálému rozšiřování sortimentu nabízeného zboží (Interní materiály firmy), (O firmě).

Údaje o společnosti

Datum založení:	4. listopad 2009
Název:	SA Trade s.r.o.
Sídlo:	Praha2, Vyšehradská 1349/2, PSČ 12800
IČ:	28779428
Spisová značka:	C 183578 vedená u Městského soudu v Praze
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Statutární orgán

Jednatel: Ing. PAVEL TLUSTÝ, dat. nar. 7. října 1973 Týniště nad Orlicí, T. G. Masaryka 952, PSČ 51721

Den vzniku funkce: 4. listopadu 2009

Jednatel: LEOŠ SEHNAL, dat. nar. 11. ledna 1974

Jiráskova 507, 518 01 Dobruška

Den vzniku funkce: 15. března 2010

Způsob jednání: Jménem společnosti jedná samostatně každý z jejích jednatelů

Společníci

Společník: Ing. PAVEL TLUSTÝ, dat. nar. 7. října 1973 Týniště nad Orlicí,
T. G. Masaryka 952, PSČ 51721

Podíl: Vklad: 100 000,- Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 50 %

Společník: LEOŠ SEHNAL, dat. nar. 11. ledna 1974

Jiráskova 507, 518 01 Dobruška

Podíl: Vklad: 100 000,- Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 50 %

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Zdroj: Obchodní rejstřík (2009)

4.1 Portfolio nabízených značek

Aby bylo možné vstoupit do tohoto segmentu trhu, úspěšně konkurovat a plnit cíle firmy, proběhla selekce několika vybraných značek, s některými z nich došlo k ujednání smluv, které se týkají výhradní distribuce společnosti SA Trade s.r.o.



Obrázek 9: Sortiment nabízených značek

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.1 PROMA

Značka PROMA byla založena v roce 1996 a od svého počátku byla spojována s kvalitou, jež se stala charakteristickým znakem pro její dřevoobráběcí a kovoobráběcí stroje. Značce se koncem roku 2008 přestalo dařit a v roce 2009 byla odkoupena práva na výrobu průmyslových strojů společností SA Trade, která značku PROMA zařadila do svého portfolia a umožnila tak existenci těchto produktů na českém trhu včetně navázáním na dobrou pověst. Na základě nárůstu poptávky se firma v roce 2017 rozhodla rozšířit sortiment nabízeného zboží o zahradní techniku. Postupem času si společnost vydobyla respekt a uznání na mezinárodní úrovni a získala spoustu ocenění od odborné veřejnosti. Uživatelská základna se každým rokem rozrůstá o stovky nových členů. Vzhledem

k vlastnímu vývoji, který probíhá v Čechách, má PROMA dostatek prostoru k vytvoření kvalitních strojů s důrazem na funkčnost, které jsou inovovány na základě zpětné vazby od zákazníků. S ohledem na snížení výrobních nákladů probíhá veškerá výroba v Asii. Samozřejmostí je management kvality ISO 9001, a proto je u všech výrobků zaručena vysoká jakost jak použitých materiálů, tak i samotného výrobního procesu. Všechny produkty nesou označení o splnění příslušných požadavků o bezpečnosti, ochraně zdraví a životního prostředí, což je transparentně doloženo, na čemž si společnost zakládá.

4.1.2 Ferm

Původ této renomované značky pocházející z Nizozemí se datuje k roku 1965. V té době začala vyrábět vysoce kvalitní nářadí pro hobby použití, a tak je tomu i v současnosti. Cílovým segmentem společnosti Ferm zůstali i nadále méně nároční uživatelé, vše ostatní se změnilo. Výroba se přesunula do Číny a firma expandovala na trhy více jak 40 zemí celého světa. Za svoji poměrně dlouhou existenci na trhu si společnost prošla krizí, ze které se dostala právě kvůli změně strategického řízení. Nyní se na svých oficiálních stránkách chlubí tím, že za roky činnosti získala a stále získává od distributorů zpětnou vazbu, a to ji umožňuje vyrábět produkty odpovídající potřebám koncových zákazníků.

4.1.3 WORX

Od svého založení v roce 1994, dnes už globálně známá společnost WORX, působila jako OEM v rámci korporace Positec Tool, pro zavedené výrobce značkového ručního nářadí jako Black & Decker nebo Stanley. Postupem času se začal plnit účel, se kterým byla společnost původně založena a v roce 2004 přišla na trh s řadou zahradního elektrického nářadí. V následujících letech se přesunulo ústředí společnosti do Ameriky, dále se vyrábělo v Číně a výrobky si získávaly stále větší popularitu. Té bylo využito a vznikla divize WORX Professional, která se orientovala čistě na elektrické ruční nářadí a akumulátorové nářadí. Dnes je možné setkat se s výrobky WORX téměř po celém světě.

4.1.4 Comprecise

Výhradním dovozcem značky je také firma SA Trade s.r.o. Společnost se specializuje na výrobu vzduchových kompresorů. Řízení kvality probíhá prostřednictvím normy ISO 9001, přičemž kompletace výrobků probíhá v Itálii.

4.1.5 TELWIN

Historie společnosti se začíná psát v roce 1963, kdy Giovanni Spillere založil malý podnik zabývající se výrobou elektrických materiálů a transformátorů. Počet zaměstnanců se dále navyšoval a roku 1980 pokořil hranici 150 lidí, tento rok byl významný i z ekonomického hlediska, jelikož se obrat dostal na hranici 5 milionů euro. Dnes se obrat společnosti blíží 100 milionům euro a má do budoucnosti mnoho ambiciózních plánů. Společnost je v současnosti známá především díky svářecí a řezací technice.

4.1.6 DIY

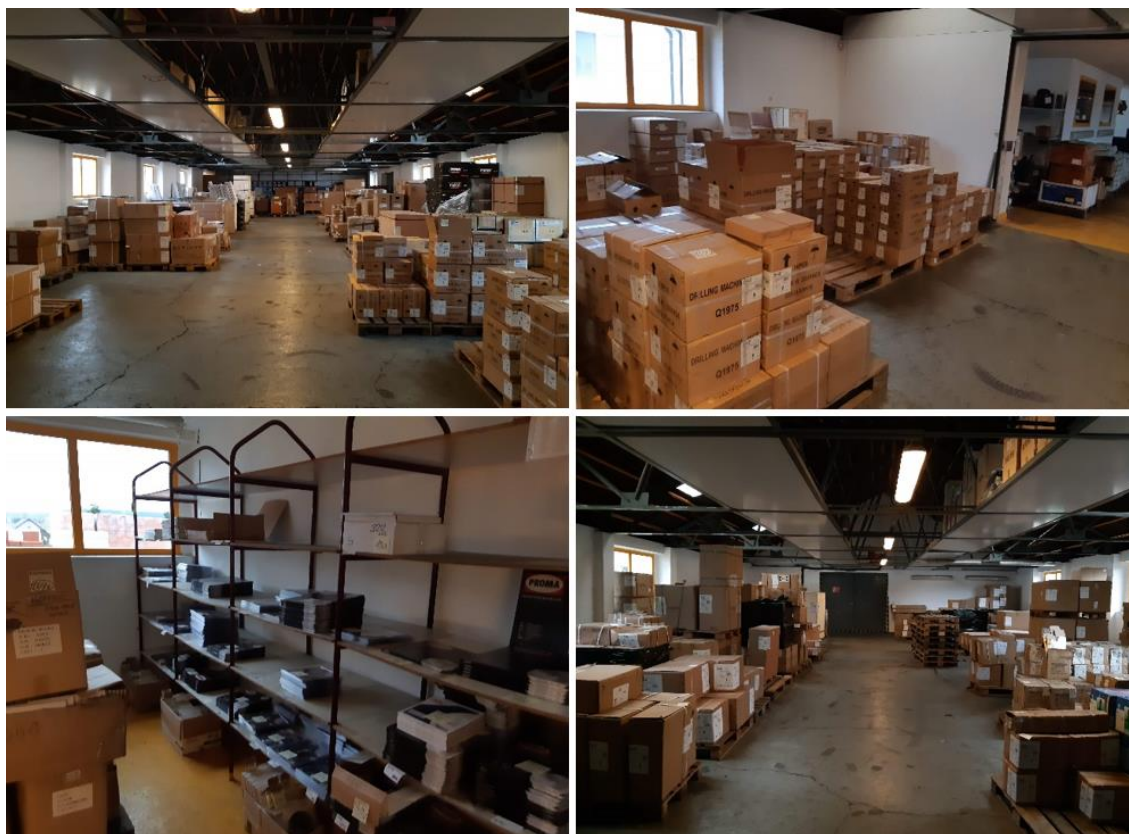
Tato značka se specializuje na výrobu řezných, brusných a lamelových kotoučů užívaných k práci s kovovým materiálem. Tato značka údajně pochází z České republiky a výrobu přesunula do Asie. (Interní materiály firmy SA Trade)

4.2 Pobočky

Společnost má hlavní provozovnu v Ještětích, kde se zároveň nachází jeden ze čtyř skladů, přičemž pouze jeden ze skladů disponuje nakládací rampou nezbytnou pro nakládání a vykládání velkých průmyslových strojů. Začátkem roku 2019 došlo k otevření nového servisního střediska v Dobrušce, kde se řeší kompletní servis nabízených produktů.

Skladové prostory má společnost v nájmu a zabírají celkovou rozlohu téměř 3500 m^2

- Ještětice 880 m^2 ;
- Opočno 1250 m^2 ;
- Dobruška 1030 m^2 ;
- Semechnice 300 m^2 .



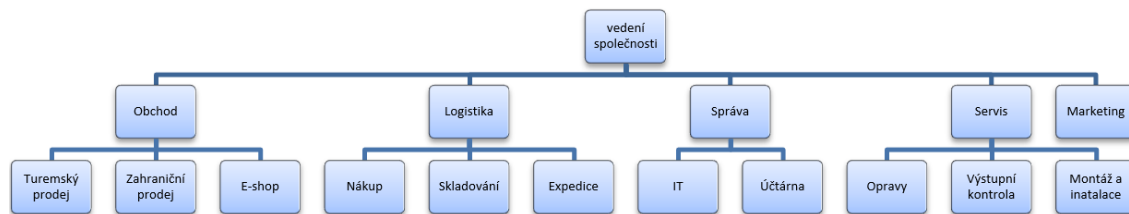
Obrázek 10: Část skladu v Ještěticích

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Velikost a struktura organizace

Společnost je považována za malý podnik, což odpovídá klasifikaci SME podle počtu zaměstnanců i obrátu. Od založení byl kladen důraz na výběr zaměstnanců s praxí v oboru, což přetrvává do dnes, avšak vzhledem k nelehkému úkolu obsadit zpravidla nižší pozice, firma z některých nároků ustupuje. Zaměstnanci s praxí v oboru se daleko rychleji zapracují a lépe reagují na změny spojené s optimalizací interních procesů.

Firma pro své zaměstnance také pravidelně pořádá školení a poskytuje jim zajímavý benefiční program, což přispívá k pracovní spokojenosti a motivaci kolektivu. To je jedním ze způsobů, kterými se společnost snaží vyrovnávat finanční ohodnocení, jež je v oblasti svého působení značně znevýhodněno působením závodu Škoda auto a. s. v nedalekých Kvasínách. Hodnoty, na kterých si společnost zakládá, jsou odlišné od těch, co většinou mají zaměstnanci závodu, ale i přesto není lehké získávat v současné době dostatek kvalitních zaměstnanců. V současnosti je ve firmě zaměstnáno celkem 24 lidí a další 3 lidé pracující na dohodu o provedení práce.



Obrázek 11: Organizační struktura společnosti SA Trade, s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Činnost společnosti

Společnost se zaměřuje především na prodej a servis elektrického ručního nářadí, nářadí pro průmysl a zahradní techniky. Drtivou většinu příjmů firmy tvoří B2B, společnost má však vlastní internetový obchod pro běžné uživatele, a jak již bylo výše zmíněno, poskytuje také sama veškerý záruční a pozáruční servis na všechno nabízené zboží. Již od počátku se firma soustředila na budování sítě prodejců nejen na českém trhu, ale také v zahraničí. Celý zahraniční obchod je orientován na východní část Evropy, kam jsou vyváženy výrobky značky PROMA. Nejdříve došlo k budování obchodních vztahů se sousedními státy Slovenskem a Polskem, v následujících letech přibýlo obchodování s Rumunskem a Ukrajinou, načež došlo k vytvoření prodejní sítě téměř v celé východní Evropě. Mezinárodní obchod činí v současné době téměř polovinu obrátu společnosti SA Trade.

4.4.1 Obchod na Českém trhu

Firma uskutečňuje obchod na českém trhu primárně prostřednictvím sítě autorizovaných prodejců a také díky vlastnímu internetovému obchodu. Obchodní zástupci dále budují B2B síť, ta v současné době čítá téměř 240 prodejců, pro které jsou pravidelně pořádány technická a servisní školení. Zboží zakoupené prostřednictvím e-shopu je zákazníkovi odesíláno z prodejny v Ještěticích, kde si ho může případně vyzvednout. Společnost je schopna zajistit dodání zboží svým prodejcům, ti si ale většinou zařídí vlastní dopravu.

4.4.2 Mezinárodní obchod

Za tuto formu obchodu zodpovídají pouze obchodní zástupci, kteří se snaží prostřednictvím mezinárodních veletrhů oslovit potenciální zákazníky. Obchodní zastoupení pro danou zemi

je v kontaktu s vedením v ČR a převážná většina komunikace se odehrává prostřednictvím emailové komunikace a telefonních hovorů či videohovorů s využitím aplikace Skype.



Obrázek 12: Síť mezinárodních prodejců

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.3 Servis

Společnost v rámci nabízených služeb poskytuje jak pozáruční, tak i záruční servis výhradně distribuovaného zboží společností SA Trade s.r.o. Autorizované servisní středisko firmy sídlí na adrese Zastavilka č.p.1052, Dobruška 518 01. V současnosti zaměstnává na plný úvazek 5 zaměstnanců včetně koordinátorky servisu a zaměstnance, který má na starosti objednávání a dovoz náhradních dílů z Asie. Kromě záručního a pozáručního servisu prochází rukama techniků také každý průmyslový stroj, který se musí v rámci výstupní kontroly připravit před předáním zákazníkovi.

4.5 Konkurence

V rámci České republiky je společnost SA Trade v současnosti stále jedním z největších dovozců značek WORX, TELWIN, DIY a výhradním dovozcem značek PROMA, Fern a Comprecise. V tomto segmentu trhu existuje celá řada konkurentů, jenž dlouhodobě působí na tuzemském trhu, ovšem pokud je řešeno zboží stejného určení a téměř totožné kvality a ceny, lze uvažovat o několika značkách alespoň těch, co se orientují na průmysl.

4.5.1 Nářadí pro průmysl

Holzmann Maschinen

Tato společnost působící téměř třicet let, původem z Rakouska, nabízí celý sortiment dřevoobráběcích a kovoobráběcích strojů, které distribuuje do celého světa. Navenek se její obchodní strategie jeví jako cílení na rychlé dodání, optimální poměr cena/výkon a garantovaný servis. Na své výrobky poskytuje výrobce standartní dvouletou záruku (Holzmann-maschinen.at).

Zipper

Dalším rakouským výrobcem obráběcích strojů, ale také zahradní a stavební techniky je společnost Zipper. Zastává podobnou obchodní strategii jako výše uvedená značka a v jeho nabídce lze najít vše od štípaček na dřevo, travních sekaček až po tlakové myčky, vrtačky a frézky na dřevo (Zipper-maschinen.at).

4.5.2 Ruční nářadí

V tomto segmentu trhu je mnohem více konkurence, a proto není zcela vhodné podrobně rozepisovat jednotlivé značky, ale jako příklad lze uvést například nářadí Bosch, který má řadu profi a hobby, nebo DeWalt jako profesionální nářadí mající semi-profi divizi Stanley a hobby Black & Decker.

5 Analýza prostředí společnosti SA Trade

5.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je nezbytným prvkem při plánování a realizaci strategie zaměřené na soutěžení s konkurencí v daném odvětví. Cílem je získat co nejvíce informací o konkurenčním prostředí, v němž firma působí, a pokud možno odhalit základní strategické faktory, příležitosti a hrozby.

5.1.1 Porterova analýza pěti sil

S touto metodou se lze setkat také pod názvem analýza 5F a jedná se o jeden ze způsobů analýzy odvětví a rizik.

Stávající konkurenti

Odvětví, ve kterém společnost působí, čítá relativně velké množství firem, ovšem pokud zohledníme pouze konkrétní značky ručního náradí a průmyslových strojů jako jsou PROMA, Ferm, Comprecise a další značky WORX, Telwin, DIY, jež společnost jako jedna z mála nabízí, nemá SA Trade reálnou konkurenci.

Potenciální konkurenti

Pro podnikání v tomto odvětví se může rozhodnout kdokoli a situace se může změnit ze dne na den. Pro prodej zboží není zapotřebí zvláštních znalostí, a proto je zapotřebí počítat s potenciální konkurencí.

Dodavatelé

V případě společnosti SA Trade, jsou dodavatelé výrobci značek elektrického ručního náradí a průmyslových strojů. Celá strategie stojí na výhodném uzavření smluv s dodavateli. Například v případě společnosti Ferm je zboží odebíráno přímo ze sídla společnosti v Nizozemsku, kam je dováženo ze závodu z Číny. V případě ostatních značek je zboží odesíláno z Asie kontejnery přímo na adresu skladů společnosti, což nutí společnost dlouhodobě plánovat, jelikož zboží putuje v kontejneru zhruba 3 měsíce.

Kupující

Významným odběratelem nářadí jsou převážně společnosti orientující se na další prodej hobby vybavení. Mezi nejznámější patří například Hornbach, M.A.T., Melichar CZ či Boukal s. r. o., kteří dohromady tvoří 13 % všech prodejů v tuzemsku. Export firmy je v současné době soustředěn převážně na Ukrajinu, Polsko a Rumunsko.

Substituty

Pro elektrické ruční nářadí existuje mnoho ekvivalentních produktů, které lze označit za substituty, ovšem v současné době působí až humorně představa, že profesionální řemeslníci a dělníci výroby používají při své práci namísto akumulátorového vrtacího šroubováku s volitelně nastavitelným utahovacím momentem klasický ruční šroubovák. Velké průmyslové stroje jako soustruhy a frézky jsou na tom se substituty obdobně jako elektrické ruční nářadí. Jedinou výjimku mohou představovat produkty značky WORX zaměřené na údržbu zahrady, jelikož v tomto odvětví je stále mnohdy upřednostňováno klasické ruční nářadí.

5.2 Analýza vnitřního prostředí

Tato analýza by firmě měla poskytnout dostatek informací pro zodpovězení otázek týkajících se její výkonnosti, úrovně stavů zvládnutí procesů, stránek, ve kterých dominuje, a také těch, ve kterých nevykuká.

5.2.1 Finanční analýza

Vzhledem k obsáhlému tématu diplomové práce a omezenému množství poskytnutých materiálů vedením společnosti, není možné učinit detailní analýzu jednotlivých finančních ukazatelů. Celá finanční stránka podniku bude zhodnocena prostřednictvím vybraných finančních ukazatelů.

Tabulka 1: Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát	2015	2016	2017	2018	2016 - 2015	%	2017 - 2016	%	2018 - 2017	%
Tržby za prodej zboží	101447	87832	87352	86888	-13615	-13,42 %	-480	-0,55 %	-464	-0,53 %
Obchodní marže	26918	20789	21593	21549	-6129	-22,77 %	804	3,87 %	-44	-0,20 %
Výkony	509	381	469	472	-128	-25,15 %	88	23,10 %	3	0,64 %
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	509	381	469	472	-128	-25,15 %	88	23,10 %	3	0,64 %
Výkonová spotřeba	16832	14256	13733	14089	-2576	-15,30 %	-523	-3,67 %	356	2,59 %
Přidaná hodnota	10595	6914	8332	7932	-3681	-34,74 %	1418	20,51 %	-400	-4,80 %
Osobní náklady	6363	5950	6013	6832	-413	-6,49 %	63	1,06 %	819	13,62 %
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
Nákladové úroky	38	22	6	0	-16	-42,11 %	-16	-72,73 %	-6	-100,00 %
Ostatní finanční náklady	83	38	37	58	-45	-54,22 %	-1	-2,63 %	21	56,76 %
Provozní výsledek hospodaření	5030	2794	3355	2557	-2236	-44,45 %	561	20,08 %	-798	-23,79 %
Výsledek hospodaření za účetní období	4903	2728	3300	2495	-2175	-44,36 %	572	20,97 %	-805	-24,39 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	4914	2734	3312	2500	-2180	-44,36 %	578	21,14 %	-812	-24,52 %

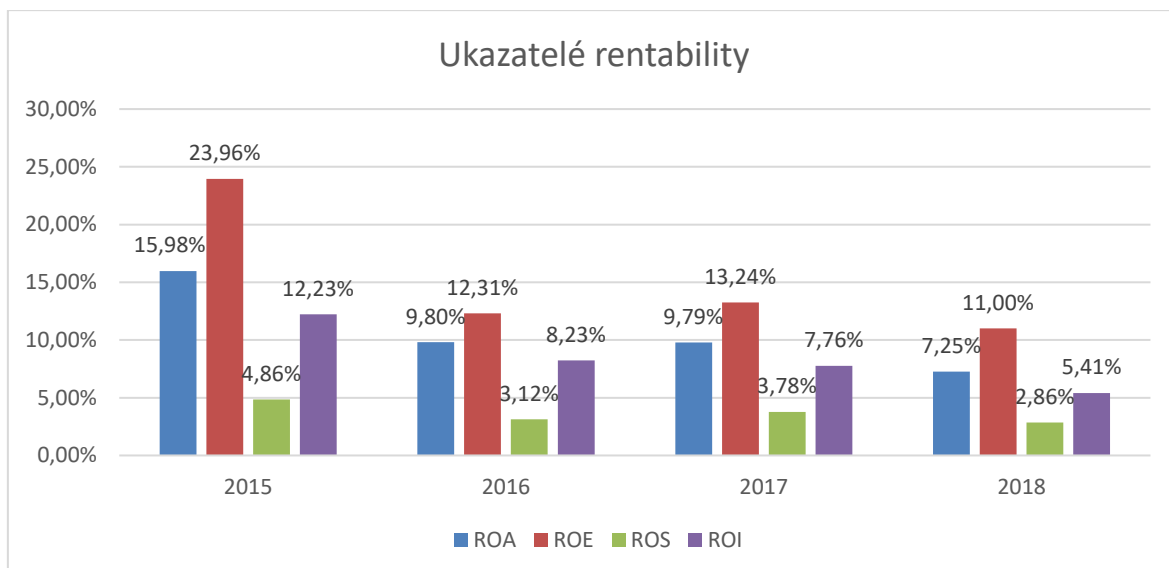
Zdroj: vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztrát svědčí o meziročním poklesu všech ukazatelů v rozmezí let 2015 až 2016. V následujícím období byla situace pro firmu přívětivější a došlo ke zvýšení tržeb. Nejvyšší propad nastal mezi roky 2015 a 2016, kdy tržby klesly o 13 %. V tomto rozmezí také významně poklesly tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

5.2.1.1 Poměrové ukazatele

Ukazatele rentability

Jako první budou v rámci finanční analýzy řešeny ukazatele rentability aktiv, rentability vlastního kapitálu a rentability tržeb a rentability investic.



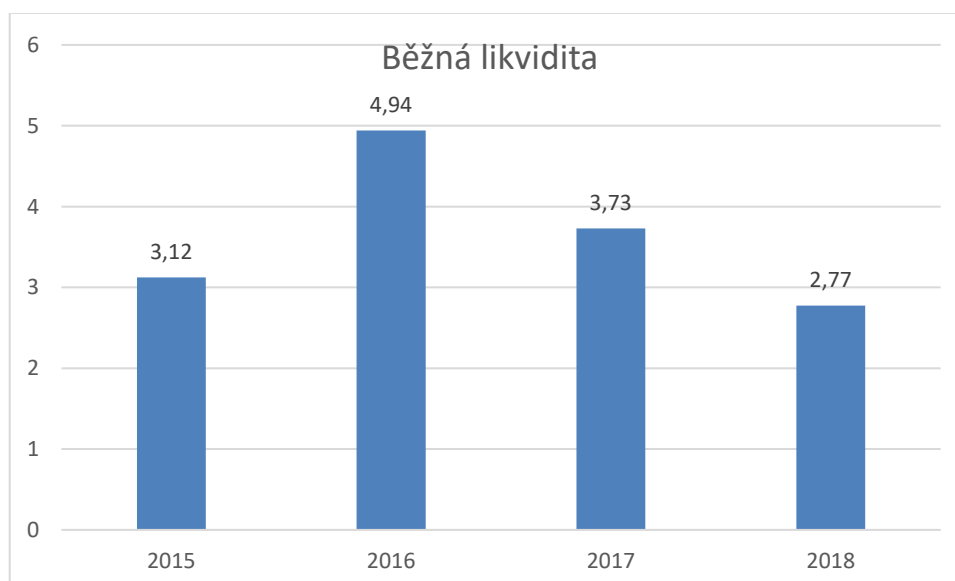
Graf 1: Ukazatelé rentability

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele likvidity

Běžná likvidita

Tento ukazatel informuje o tom, zda a případně kolikrát je podnik schopen vyrovnat své závazky, pokud by přetransformoval oběžná aktiva na peníze. Pro tento ukazatel je optimální hodnota stanovena mezi 1,8 - 2,5, a proto firma SA Trade nemá problém s platební neschopností.

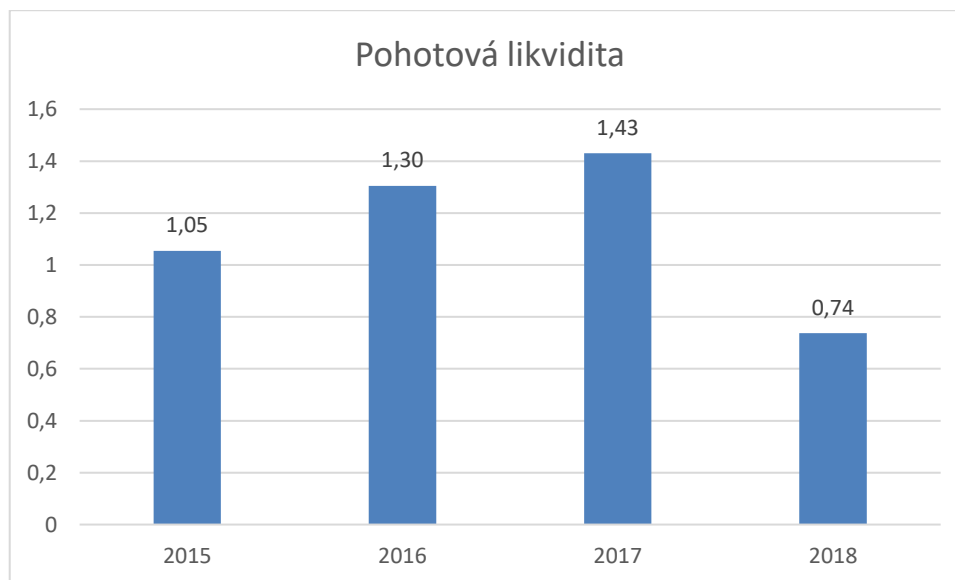


Graf 2: Ukazatel běžné likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

Pohotová likvidita

Tento ukazatel vylučuje z oběžných aktiv zásoby, jelikož je myšleno na zachování chodu podniku, který by prodejem zásob nemohl pokračovat v činnosti. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 1 a 1,5, z čehož vyplývá, že firma SA Trade by měla problém s obstaráním dostatku finančních prostředků k vyrovnání závazků pouze v roce 2018.

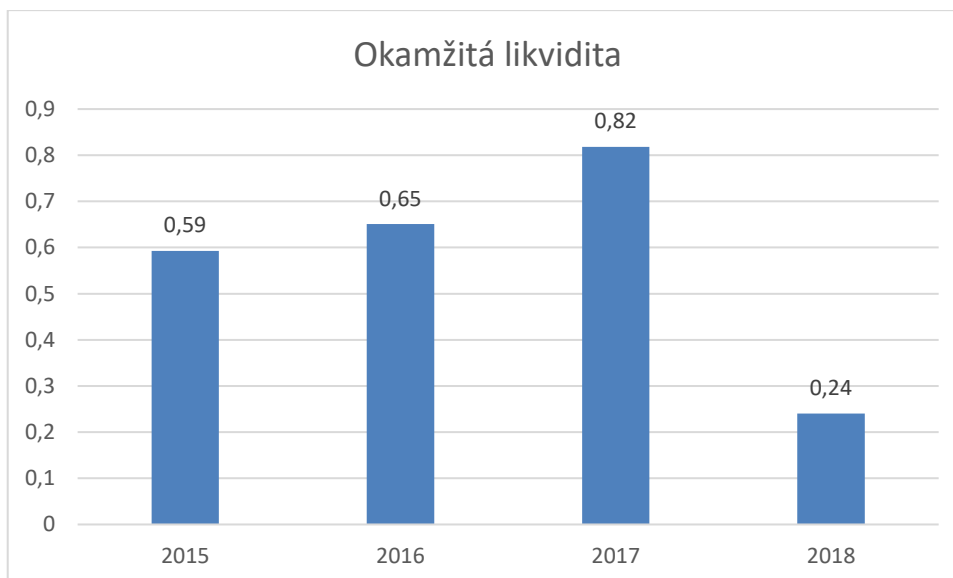


Graf 3: Ukazatel pohotové likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita umožňuje společnosti v případě potřeby okamžitě uhradit krátkodobé závazky. Jako optimum je uváděna hodnota ukazatele 0,2 a 0,5. Je tedy patrné, že firma SA Trade se mohla v minulosti potýkat s neschopností uhradit závazky ke společníkům a ostatní závazky vztahující se k dané účetní třídě.



Graf 4: Ukazatel okamžité likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele znázorňují, jakým způsobem společnost využívá svoje aktiva, zda má nějaké nevyužité kapacity a případně kolik. Prvním ukazatelem je obrat aktiv, jehož hodnota by měla dosahovat alespoň hodnoty 1, což bylo ve sledovaném období firmou SA Trade splněno. Dalším v pořadí je obrat zásob, který udává, kolikrát za rok se položka zásob vyprodá a opětovně naskladní. Následuje doba obratu zásob, která je uváděna ve dnech a je požadováno, aby se zásoby v podniku dlouhodobě nehromadily. Obecně lze říci, že čím kratší je doba obratu, tím lepší je situace pro podnik. Vzhledem k hlavní činnosti firmy je pochopitelné, že bude disponovat vyššími zásobami zboží. Doba obratu pohledávek za sledované období nikdy nepřesáhla hranici 30 dnů, což je důležité pro uhrazení závazků, jejichž doba obratu mezi roky 2015 až 2018 nikdy nepřesáhla hranici 90 dnů.

Tabulka 2: Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2015	2016	2017	2018
<i>Obrat aktiv</i>	3,29	3,14	2,59	2,54
<i>Obrat zásob</i>	5,19	4,51	4,32	3,65
<i>DO zásob (ve dnech)</i>	70	81	85	100
<i>DO pohledávek (ve dnech)</i>	16	15	23	24
<i>DO závazků (ve dnech)</i>	34	22	37	49

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele zadluženosti

Pro míru celkové zadluženosti je optimální udržovat si ji okolo rozmezí 0,3-0,5, což bylo ve sledovaném období firmou splněno a aktiva výrazně převyšovala cizí zdroje. Další ukazatel zobrazuje finanční nezávislost společnosti, která popisuje, jak jsou aktiva společnosti financována prostřednictvím peněz vlastníků. Po sečtení tohoto a předchozího ukazatele by se měl výsledek rovnat 1.

Tabulka 3: Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2015	2016	2017	2018
<i>Celková zadluženost</i>	0,33	0,20	0,26	0,34
<i>Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv</i>	0,67	0,8	0,74	0,66
<i>Celková zadluženost + Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv</i>	1,00	1,00	1,00	1,00

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.2 Analýza zdrojů

Tuto analýzu firmy běžně používají ke zhodnocení svých zdrojů, což jim dává možnost odhalit případný nevyužitý potenciál v dané oblasti nebo zhodnotit, zda by bylo pro společnost výhodné využít pro zajištění nezbytných procesů outsourcingu.

Hmotné zdroje

Společnost se rozhodla situovat prodejnu a sklady nedaleko Rychnova nad Kněžnou. Vzhledem k relativně vysokým cenám pozemků, které jsou zapříčiněné působením nedalekého závodu Škoda Auto a. s., tato společnost nedisponuje vlastními nemovitostmi a svoji prodejnu a sklady si pronajímá. Dlouhodobým hmotným majetkem jsou osobní služební vozidla a manipulační technika v podobě vysokozdvížných vozíků.

Nehmotné zdroje

Za nehmotné zdroje společnosti lze jednoznačně považovat výhradní distribuční právo na dovoz zboží značek Ferm, PROMA a Comprecise vyráběných v Asii. Společnost rovněž disponuje certifikací kvality, a to konkrétně certifikátem řízení systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2008 získaného v r. 2010, který deklaruje vykonávání všech činností společnosti v souladu s mezinárodně uznávanými standarty.

Tato certifikace společně s velmi dobrými zákaznickými recenzemi, o čemž např. svědčí logo na internetových stránkách firmy od největšího nákupního portálu a srovnávače cen

Heureka „ověřeno zákazníky“, přispívá k utváření pozitivní image společnosti. Právě pozitivní vnímání společnosti se bezesporu řadí mezi cenné nehmotné zdroje.

S dobrou pověstí společnosti rovněž souvisí i rozsáhlá síť prodejců a stálá klientela, jež společnost za dobu svého působení vybudovala.

Lidské zdroje

Společnost nezaznamenává přesná data o fluktuaci zaměstnanců, ale vzhledem k personálně malé společnosti a skutečnosti, že jednatelé firmy znají osobně své zaměstnance, evidují 12 pracovníků, kteří jsou ve firmě zaměstnáni již 10. rokem, od svého založení. Uvádí, že zhruba třetina zaměstnanců odchází z firmy z důvodu nespokojenosti se zaměstnáním nebo na základě pro ně atraktivnější pracovní nabídky, zejména po stránce mzdového ohodnocení. U druhé třetiny zaměstnaných se jedná o přirozenou fluktuaci jako je např. odchod do penze nebo na mateřskou dovolenou. Kromě 24 zaměstnanců pro společnost pracují další osoby na dohodu o provedení pracovní činnosti.

Velký přínos pro společnost SA Trade lze spatřit v tom, že 50 % zaměstnanců pro firmu pracuje dlouhodobě a vynikají zkušenostmi a loajalitou. Podnik rovněž disponuje kvalifikovanými zaměstnanci v oblasti jazykových dovedností, kteří zajišťují komunikaci v Asii a ve východní Evropě. Dále jsou zaměstnané osoby kvalifikovány v oblasti servisu a techniky, aby firma mohla zajišťovat kvalitní školení pro autorizované prodejce a poskytovat poradenství pro zákazníky ohledně zakoupeného zboží.

Finanční zdroje

Při založení firmy se společníci podíleli na tvorbě základního kapitálu ve stejné míře. V současné době společnost disponuje dostatkem finančních zdrojů, které jsou patrné z rozvahy. Vlastní kapitál za sledované období tvoří v průměru 71,5 % financování aktiv a 28,5 % je financováno pomocí cizích zdrojů.

5.2.3 Analýza IS

Vzhledem k činnosti společnosti a počtu zaměstnanců není nezbytné provádět pokročilou analýzu IS jako je například HOS 8. „*Společnost vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců nemá potřebu využívat IS pro podporu vnitřní komunikace*“, takto současný stav zhodnotil jednatel společnosti Ing. P. Tlustý. Vše je řešeno prostřednictvím pravidelných porad klíčových zaměstnanců. Společnost využívá aplikace od společnosti Google, nejvíce

pak cloudové úložiště Google drive pro ukládání a částečně i sdílení produktových fotografií. Většina souborů je uvnitř firmy sdílána pomocí emailu. Ten je dále využíván také ke komunikaci s tuzemskými a zahraničními prodejci a prostřednictvím něho je řešena část objednávek. Naprostou samozřejmostí je však používání účetního softwaru, který, jako ve většině malých a středních podniků, obstarává POHODA od Stormware.

5.3 SWOT analýza

Tato kapitola se věnuje analýze silných a slabých stránek firmy včetně analýzy příležitostí a hrozeb vyskytujících se v okolí podniku. SWOT analýza byla provedena na základě rozhovorů s jednateli společnosti SA Trade, s. r. o.

Tabulka 4: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Výhradní dodavatel renomovaných značek v rámci ČR - Široká síť prodejců - Certifikace kvality - Zaměstnanci s praxí, ochotni učit se novým věcem - Pořádání servisních a technických školení pro prodejce 	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing společnosti - Práce s informacemi napříč celým podnikem - Měření výkonnosti - Forma řešení personálních záležitostí - Podnik nepracuje se zpětnou vazbou
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Navázání spolupráce s okolními podniky - Budování sítě prodejců v západní Evropě 	<ul style="list-style-type: none"> - Odchod zaměstnanců kvůli platový podmínkám - Ztráta významných odběratelů - Vysoká konkurence v daném segmentu

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

Za nejsilnější stránku společnosti SA Trade, s. r. o. lze považovat skutečnost, že se jedná o výhradního dovozce renomovaných značek ručního náradí a náradí pro průmysl. Společnost dále disponuje širokou sítí prodejců, a to nejen v rámci České republiky, ale i východní Evropy. Vzhledem k faktu, že v současnosti tato síť čítá již výše zmíněných 240 prodejců, jsou pro tyto autorizované prodejce organizovány technická a servisní školení, což se může promítnout na pozitivním vnímání firmy.

Slabé stránky

Jako nedostatečný se jeví marketing společnosti, především pak použití marketingových kanálů. Primární formu propagace představují tištěné materiály a účast na technických veletrzích. Na online marketing je vynakládáno pouze minimum prostředků, což se projevuje na návštěvnosti internetových stránek firmy. Ty neposkytují dostatek informací pro zákazníky a internetový obchod postrádá uživatelskou přívětivost. Za celou existenci nedošlo k jedinému měření výkonnosti podniku ani k provedení jakékoliv analýzy. Všechny činnosti top managementu vykonávají pouze dva jednatelé společnosti, kteří mají zároveň jako jediní vysokoškolské ekonomické vzdělání. Dalším negativem je práce s informacemi uvnitř společnosti, která není optimálně nastavena a dochází tak k častým dezinformacím. Firma nedisponuje zaměstnancem, který by se staral o personální záležitosti a nábor zaměstnanců i řešení konfliktů musí provádět vedení společnosti. Podnik nepracuje se zpětnou vazbou a nesleduje úroveň spokojenosti zákazníků.

Příležitosti

Možnou příležitostí je pro společnost navázat spolupráci s okolními podniky a dodávat do nich ruční nářadí. Jak už bylo výše zmíněno, v nedalekém okolí se nachází závod Škoda auto a. s. a mnoho dalších firem, které vyrábí jednotlivé díly pro automobilový průmysl. Další příležitostí je rozšiřování sítě prodejců na východě a budování sítě obchodních partnerů v západní Evropě. Potenciál v zahraničním obchodu je velký a v současné době stále tvoří téměř polovinu obrátu firmy, což vedlo management firmy k úvaze o založení pobočky SA Trade na severu či západě České republiky, přičemž by se jednalo o strategický bod při expanzi na německý trh, který lze stále označit jako trh střední Evropy, ale především na trhy Nizozemí, Lucemburska a Belgie. Tato příležitost je stále projednávána, přičemž tyto trhy byly vybrány především z důvodu, že veškerá kontejnerová doprava je doručována do Hamburku a část zboží značky Ferm je dováženo přímo z Nizozemska. Vedení společnosti by mohlo zvážit úpravu marketingového plánu, především pak posílení online marketingu a redesign internetových stránek a obchodu.

Hrozby

Jako jednu z největších hrozeb by měla společnost vnímat okolní podniky, které nabízí vyšší průměrnou mzdu a mohou potenciálně odklonit nové zaměstnance na svoji stranu, případně může dojít k fluktuaci stávajících zaměstnanců právě kvůli mzdovým podmínkám. Vzhledem k segmentu, na který se společnost orientuje, je pro ni značným ohrožením nářadí

a stroje již zavedených výrobců, kteří mohou konkurovat kvalitou i poskytovaným servisem a pro odběratele se mohou jevit jako více vyhovující, což by mohla být potenciální hrozba z hlediska odchodu zákazníků a významných obchodních partnerů ke konkurenci při nastavení výhodnějších konkurenčních podmínek, což by se projevilo snížením zisku společnosti.

6 Strategické cíle společnosti

Tato část diplomové práce se bude zabývat posláním, vizí a strategií společnosti SA Trade. Po rozboru strategie dojde k definování a případnému navržení strategických cílů, díky nimž bude možné dosáhnout efektivnějšího vývoje společnosti a zároveň budou stanovena východiska pro perspektivy BSC.

6.1 *Současný stav strategického řízení podniku*

Aby bylo možné aplikovat metodiku BSC, je nezbytné, aby měla společnost definovanou strategii. S tím se pojí i přístup k podnikání, který vychází z mise, jež byla stanovena.

Společnost SA Trade, s. r. o. pracovala při definici poslání s ohledem na budoucí vývoj a dosažitelnost dlouhodobých cílů.

„Chceme poskytnout kvalitní a cenově dostupné nářadí, které umožní všem našim zákazníkům zrealizovat malé i velké projekty.“

Vizí firmy je stát se výhradním dodavatelem renomovaných značek, jež v současné době nabízí, pro český trh a dále posilovat svoji pozici v zahraničí.

Dlouhodobým cílem společnosti je, mimo jiné, růst ziskovosti. Z rozhovoru s jednatelem společnosti však vyplynulo, že plnění tohoto cíle není sledováno pomocí analýz a ukazatelů, vychází se pouze z účetních výkazů.

Společnost si uvědomuje současná i budoucí rizika, což se stalo podnětem pro vytvoření několika nových cílů. Dlouhodobé podnikové cíle jsou rozčleněny do hierarchií, z nichž byly vybrány strategické oblasti týkající se BSC.

Finanční strategické cíle

- Růst ziskovosti;
- Udržení rentability;
- Růst obrátu.

Strategické cíle týkající se zákazníků

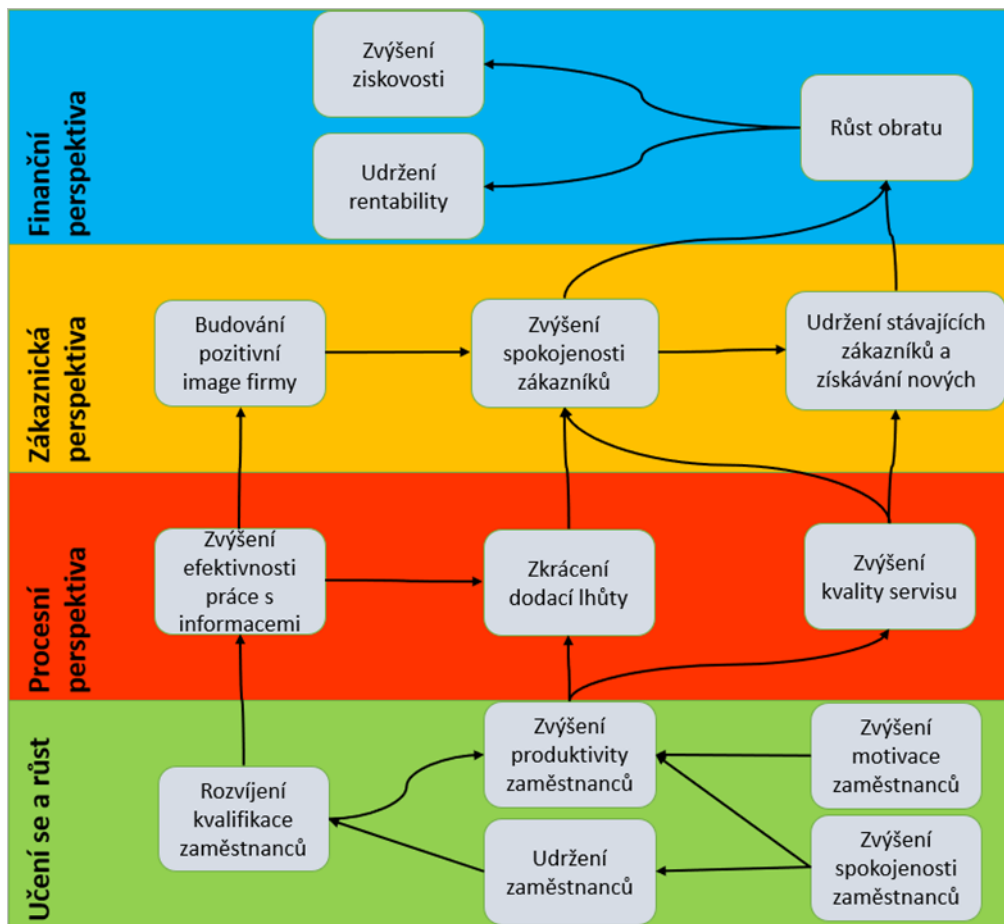
- Budování pozitivní image firmy;
- Zvýšení spokojenosti zákazníků;
- Udržení stávajících zákazníků a získávání nových.

Strategické cíle týkající se procesů

- Zvýšení efektivnosti práce s informacemi;
- Zkrácení dodací lhůty;
- Zvýšení kvality servisu.

Strategické cíle týkající se personální strategie

- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců;
- Udržení zaměstnanců;
- Rozvoj kvalifikace zaměstnanců, zvýšení produktivity.



Obrázek 13: Strategická mapa společnosti SA Trade

Zdroj: vlastní zpracování

7 Zhodnocení, návrhy

Tato kapitola je věnována zhodnocení dosavadních výsledků, jenž byly zjištěny v rámci provedených analýz a stanovených strategických cílů, na základě kterých budou v této části, v rámci jednotlivých perspektiv, navrženy vhodné metriky pro aplikaci Balanced Scorecard ve firmě SA Trade s.r.o.

Finanční perspektiva

První metrikou pro tuto oblast je zvýšení ziskovosti, té se dá dosáhnout nejčastěji zvyšováním tržeb rychlejším tempem, než bývá růst nákladů. Jinými slovy, pokud porostou tržby rychleji než náklady, bude firma více zisková. Tuto metriku lze monitorovat prostřednictvím rentability tržeb a rentability aktiv. Analýza poměrových ukazatelů odhalila, že ROS se drží v průměru na hranici 3,63 %, což je způsobeno rychlým obratem zásob, přičemž zároveň dochází k vysokému objemu tržeb. Rentabilita aktiv reflektuje poměr zisku ku aktivům podniku a při sledování růstu zisku snadno zjistíme jeho růst. Současně by měly být sledována aktiva v rámci zjištění relevantních výsledků.

Pro každou společnost, která by chtěla začít provádět finanční analýzu, jsou poměrové ukazatele, konkrétněji ukazatelé rentability základní metrikou, díky níž se dá zhodnotit výkonnost. Tyto ukazatele poskytují dostatek informací o efektivitě podnikatelské činnosti. Pro společnost byl zvolen strategický cíl udržení rentability, jelikož při finanční analýze vyšlo najevo, že po prvním roce sledovaného období rentability značně poklesly a následovaly značné výkyvy. Optimální by bylo, kdyby ukazatelé rentability opět začaly růst a dosáhly alespoň úrovně prvního roku za sledovaného období.

Růst obratu se obecně nepovažuje za vhodnou metriku, je však důležitý pro společnost, především z možnosti uzavírat výhodné smlouvy. Díky rabatu od dodavatelů je možné zvýšit ziskovost, jelikož je možné prodávat s vyšší marží. Každá společnost by však měla zvážit, jestli chce růstu obratu dosáhnout vyšší investicí finančních prostředků do propagace či snížením ceny zboží a služeb. Cílem této metriky je předem promyslet postup tak, aby dlouhodobě nedocházelo k poklesu marže, což by mělo za následek nedostatečné pokrytí nákladů firmy, a ta by se stala ztrátovou. Tato metrika se dá běžně monitorovat prostřednictvím účetních výkazů.

Tabulka 5: Cíle a měřítka finanční perspektivy

Cíl:	Měřítko:
Zvýšení ziskovosti	ROS [%] ROA [%]
Udržení rentability	Ukazatele rentability
Růst obratu	Růst obratu v [%]

Zdroj: vlastní zpracování

Zákaznická perspektiva

Prvním cílem zákaznické perspektivy je budování pozitivní image firmy, což je pro společnost jedním z klíčových strategických cílů vzhledem k segmentu trhu, na kterém působí, z důvodu možné konkurence. Pro zajištění dobré pověsti firmy stačí mnohdy maličkosti jako dobročinné akce, sponzorské dary či sdílení environmentální odpovědnosti. Tento cíl může být měřen jako výdaje na dobročinnou činnost ku počtu aktivních zákazníků firmy.

Druhým strategickým cílem této perspektivy je zvýšení spokojenosti zákazníků. Spokojený zákazník prokáže firmě dobrou reklamu a bude se dále vracet a řešit nákup a servis u jednoho dodavatele. Samozřejmě je potřeba se o zákazníky starat, a i když analyzovaná společnost doposud neřešila získávání zpětné vazby od zákazníku, ani těch klíčových, měla by svůj přístup přehodnotit a nejednat pouze v nejlepším vědomí a svědomí. Jako vhodné řešení se jeví zpracovat průzkum zákaznických preferencí, kategorizovat zákazníky dle obratu a uspokojovat jejich potřeby. K tomu může vést i kvalita poskytovaných služeb či část procesu spojeného s nákupem a dodávkou zboží, jako například zajistit dopravu zdarma top 5 zákazníkům. Měřítkem by pro tento cíl mělo být sledování počtu stížností ke všem zákazníkům společnosti, což by při pravidelném provádění měření, za jinak stejných podmínek, vypovídalo o spokojenosti zákazníků.

Udržení a získávání nových zákazníků souvisí s předchozími dvěma cíli. Zákazníci tvoří obrat, podílí se na růstu zisku a vysoké rentabilitě. Pro dlouhodobé přežití a konkurenceschopnosti společnosti je důležité ztrácet co nejnižší počet aktivních zákazníků. Toho lze dosáhnout právě dobrou pověstí a naslouchání jejich potřebám. Měřitelnost tohoto cíle by se měla provádět monitorováním nově vytvořených účtů za kvartál a aktivitou na účtech stávajících zákazníků.

Tabulka 6: Cíle a měřítka zákaznické perspektivy

Cíl:	Měřítko:
Budování pozitivní image firmy	Výdaje na dobročinnou činnost / počet aktivních zákazníků firmy
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Počet stížností / zákazníci firmy [%]
Udržení stávajících zákazníků a získávání nových	Aktivita na existujících účtech Počet nově založených účtů za kvartál

Zdroj: vlastní zpracování

Procesní perspektiva

Efektivita práce s informacemi záleží na několika faktorech, z nichž nejdůležitějšími je schopnost dané informaci porozumět, což souvisí s kvalifikací pracovníků, a předat ji správnému člověku v co nejkratším čase. Toho lze dosáhnout díky komunikačním kanálům uvnitř podniku, což může být i běžná porada zaměstnanců či SW, který se stará o komunikaci napříč odděleními a jsou v něm spravovány úkoly, ke kterým je vždy přiřazena daná osoba. Společnost se v současné době potýká s problémy týkajícími se předávání a vyhodnocování informací, což se nejčastěji promítá do plnění vnitropodnikových úkolů. Vhodné by tak bylo využít například aplikace Asana či Freelo, které se starají o komunikaci, sdílení informací týkajících se konkrétního projektu a podobně. Měření by probíhalo v časových jednotkách od vytvoření úkolu až po jeho dokončení. Informace jako takové by se zobrazily v reálném čase osobě, která s nimi má dále pracovat a vše by záleželo pouze na individuálním přístupu každého účastníka procesu.

Pro uspokojení potřeb zákazníku a zároveň ke snížení nákladů na skladování je cílem společnosti SA Trade zkrácení dodací lhůty. Jedná se opět o strategický cíl, který souvisí s ostatními cíli firmy, jeho dosažením zajistí potěší koncové zákazníky a prodejce a bude ho do jisté míry možné dosáhnout díky zaměstnancům. Pro tento cíl je měřítkem doba od přijetí objednávky po doručení zboží koncovému zákazníkovi či prodejci.

Vzhledem k faktu, že se společnost rozhodla poskytovat na prodávané výrobky servis, měla by začít evidovat zvláště kolik reklamací a pozáručních oprav proběhlo, než byla vyřešena závada jednoho kusu zboží. Společnost eviduje servis jako takový, společně pro reklamace a pozáruční opravy. Vedení společnosti by mělo uspořádat poradu se servisními techniky a zjistit od nich co nejvíce informací, které by pomohly tento problém účelně vyřešit, jelikož se může jednat pro určitou část zákazníků o podnět k hledání nového poskytovatele nejen

služeb, ale také zboží. Záměrem by mělo být zvýšení počtu úspěšně vyřešených záručních a pozáručních oprav při prvním servisování daného zboží.

Tabulka 7: Cíle a měřítka procesní perspektivy

Cíl:	Měřítka:
Zvýšení efektivnosti práce s informacemi	Čas potřebný ke splnění úkolu
Zkrácení dodací lhůty	Čas uplynulý od přijetí objednávky po doručení objednávky zákazníkovi
Zvýšení kvality servisu	Počet úspěšně vyřízených oprav při prvním servisu daného zboží

Zdroj: vlastní zpracování

Učení se a růst

Ukázalo se, že v regionu je velmi nízká míra nezaměstnanosti a od roku 2015, kdy hodnota dosahovala 3,02 % se nezaměstnanost snížila až na 1,09 % což je ovlivněno závodem Škoda auto a. s. v Kvasinách (www.czso.cz). Cena práce na Rychnovsku vzrostla, a proto je pro firmu SA Trade nutné kontinuálně udržovat pracovní spokojenost a motivovat zaměstnance, což se jí zatím daří, ovšem je zapotřebí stále provádět dotazníková šetření a porovnávat dosažené skóre. Po analýze stávajícího stavu a zjištění preferovaných faktorů pracovní spokojenosti by měl být nastaven systém motivace na základě zjištěných výsledků. Měření by dále probíhalo stejným dotazníkem alespoň 3x ročně a výsledek by se porovnal s předchozím.

Dalším klíčovým cílem je pro každou společnost udržení stávajících zaměstnanců. Zaměstnanci jsou pro všechny podniky významným aktivem, a proto by se k nim mělo i tak přistupovat. Předpokladem vhodně zvolené metody motivace a cílení na zjištěné faktory pracovní spokojenosti je růst pracovní spokojenosti a zvýšení produktivity práce. Měřítkem je pro vedení společnosti sledování počtu odchozích zaměstnanců ke všem zaměstnancům firmy za rok.

Rozvíjení kvalifikace zaměstnanců je dalším nezbytným faktorem, který se projeví v BSC. Vzhledem k zajištění kvalitního servisu a zkrácení interních procesů je potřebné zajistit zaměstnancům pravidelná školení, díky nimž budou schopni vykonávat kvalitnější práci a po určité době i v kratším čase. Vedení společnosti by mělo jednat se záměrem rozvíjet schopnosti svých zaměstnanců, a to sledovat například náklady vynaložené na vzdělávání zaměstnanců a účast jednotlivých pracovníků na školeních.

Tabulka 8: Cíle a měřítka perspektivy učení se a růstu

Cíl:	Měřítko:
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Dotazníkové šetření
Udržení zaměstnanců	Počet odchozích zaměstnanců / počet zaměstnanců firmy [%]
Rozvíjení kvalifikace zaměstnanců	Náklady vynaložené na vzdělávání Účast zaměstnanců na školeních

Zdroj: vlastní zpracování

8 Shrnutí výsledků

V této části práce budou stručně shrnuty výsledky jednotlivých cílů včetně dílčích, které budou komentovány.

Prvním cílem bylo provedení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Pro analýzu vnějšího prostředí byla použita analýza 5F neboli Porterova analýza pěti sil. Vyšlo najevo, že současných konkurentů na trhu s elektrickým ručním nářadím a nářadím pro průmysl je relativně dost, pokud se zaměříme na segment trhu jako takový. Vzhledem k tomu, že společnost vlastní značku PROMA a na značky Ferm a Comprecise má výhradní dovozní práva, nemá firma na trhu konkurenci. Ostatní nabízené značky dováží a prodává řadu let, což ji zajistilo silnou pozici oproti ostatním konkurentům. V tomto odvětví mohou začít působit kdykoliv noví konkurenti, jelikož jedinou překážkou je kapitálová náročnost, což nepředstavuje zásadní překážku, tou jsou spíše informace a znalost trhu. Převážná část zboží putuje do Čech přímo z výroby v Asii, což nutí společnost dlouhodobě plánovat a usilovat o řízení zásob, což se jí doposud daří, ale měla by si dávat pozor na meziročně klesající obrat zásob. Kupujícími jsou jak obchodní partneři v tuzemsku, tak i v zahraničí, ale také koncoví zákazníci, kteří si mohou koupit zboží prostřednictvím internetového obchodu nebo přímo na jediné prodejně v Ještěticích. Co se týče substitutů, k tomuto druhu zboží samozřejmě existují produkty, které vykonají stejnou práci, ale rozhodně ne tak efektivně.

Následovala analýza vnitřního prostředí, která se nejprve zaměřila na finanční zhodnocení sledovaného období od roku 2015 po rok 2018 prostřednictvím poměrových ukazatelů. Ukazatele rentability vykazovaly nejvyšší hodnoty v roce 2015, v následujících obdobích se snížily a hodnoty kolísaly. Další v pořadí byly ukazatele likvidity, díky nimž bylo zjištěno, že společnost by byla v případě potřeby schopna vyrovnat své závazky. Všechny hodnoty přesahovaly doporučenou mez 2,5. S vyrovnáním závazků bez zásahu do činnosti podniku by měla firma problém dosáhnout pouze v roce 2018, kdy ukazatel pohotové likvidity činil pouze 0,74. Ukazatelé okamžité likvidity přesahovaly optimum, jež je stanovené jako 0,2 – 0,5, což opět vypovídá o schopnosti uhradit své závazky.

Z výsledků analýzy zdrojů vyšlo najevo, že silné stránky společnosti spočívají mimo jiné v nehmotných zdrojích zahrnující vlastnictví značky PROMA a výhradních práv na dovoz značek Ferm a Comprecise. V této kategorii je také možné uvést certifikaci kvality ISO a ocenění od srovnávacího nákupního portálu Heureka. Společnost disponuje zaměstnanci,

kteří mají spoustu praxe z předešlé pracovní pozice a jednatelé společnosti fluktuaci zaměstnanců považují za nízkou. Svá aktiva společnost za sledované období financovala prostřednictvím vlastního kapitálu v průměru ze 71,5 %, zbylých 28,5 % činilo financování cizími zdroji. Investice se týkaly především položky zásob.

Před zpracováním praktické části bylo také původně zamýšleno provést ve společnosti analýzu informačních systémů HOS 8, která se vedení společnosti nezdála jako potřebná vzhledem k současně používanému softwaru, do kterého byly vynaloženy finanční prostředky pouze v prvním roce sledovaného období.

Poslední provedenou analýzou byla SWOT analýza vytvořena na základě předchozí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Jako příležitost se pro společnost jeví navázání spolupráce s okolními podniky, vzhledem ke skutečnosti, že nedaleko sídlí několik velkých společností, které běžně využívají elektrické ruční nářadí ve výrobě. Jedná se například o podniky Antolin Liban, s. r. o., Yapp Czech Automotive Systems Co, s. r. o. či Škoda Auto a. s. Dalším návrhem je příležitost začít budovat síť prodejců v západní Evropě, konkrétně cílit na sousední Německo, dále pak na Nizozemsko a Belgie. Z hrozeb je pro společnost asi tou největší odchod zaměstnanců kvůli platovým podmínkám, což je zapříčiněno růstem ceny práce v regionu působením závodu Škoda Auto a. s. Dalším ohrožením je ztráta významných odběratelů jako jsou M. A. T. či Melichar CZ, což by se citelně projevilo na snížení ziskovosti. Nelze opomíjet ani vysokou konkurenci v segmentu elektrického ručního nářadí a nářadí pro průmyslovou výrobu.

Druhým dílčím cílem bylo zjistit, jakou má společnost stanovenou strategii. Ta vychází mj. z mise stát se výhradním dovozcem renomovaných značek. Vzhledem k rychle se měnícímu podnikatelskému prostředí došlo ve spolupráci s vedením firmy k rozpracování a rozdělení konkrétních strategických cílů do jednotlivých perspektiv: finanční, zákaznické, procesní a perspektivu učení se a růstu, a vytvoření strategické mapy.

V rámci posledního dílčího cíle této diplomové práce došlo pro jednotlivé oblasti Balanced Scorecard k navržení metrik pro strategické cíle tak, aby je bylo možné v případě potřeby využít přímo ve společnosti SA Trade. Navržením metrik pro stanovení těchto strategických cílů se zabývá kapitola diplomové práce „zhodnocení, návrhy“.

Závěry a doporučení

Závěrem této diplomové práce lze prohlásit, že společnost SA Trade s.r.o. je možné označit za poměrně stabilní firmu, což jsem usoudil z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a rozhovorů s jednateli společnosti, ovšem pro pokračování ve své strategii a zvyšování ziskovosti bych navrhoval několik doporučení.

Kromě zvážení reálného využití BSC, které bylo vytvořeno pro potřeby firmy, bych se přikláněl ke zdokonalení práce s informacemi, k čemuž by bylo nejvhodnější využít například aplikaci Asana či Freelo, což by celkově podpořilo práci s projekty a úkoly. Dále by měla být věnována pozornost marketingu, jehož online formu firma podceňuje a měla by minimálně více pracovat se sociálními sítěmi a pozměnit prostředí webových stránek. Nejdůležitější doporučení směrem k vedení je získávání zpětné vazby od zákazníků a zaměstnanců, což jsou dvě položky naprosto nezbytné pro dlouhodobé plnění strategických cílů společnosti.

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 stran. ISBN 80-7179-603-4

HANZELKOVÁ, A, KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D, a VYKYPĚL, O. Strategický marketing. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009, 170 stran. ISBN 978-80-7400-120-8

KAPLAN S. Robert, NORTON P. David. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vydání. W. Churchill 2, 130 00 Praha 3: Management Press, s. r. o., 2007. 268 stran. ISBN 978-80-7261-177-5

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky. V globální světové ekonomice. 1. vydání. Praha: C. H Beck, 2014. 200 stran. ISBN 978-80-7400-537-4

KOTLER Philip, KELLER K. Lane. Marketing management. 14. vydání. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, a. s., 2013. 814 stran. ISBN 978-80-247-4150

PAVELKOVÁ, Drahomíra, KNÁPKOVÁ Adriana. Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vydání. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2017, 232 stran. ISBN 978-80-271-0563-2

PAVELKOVÁ, Drahomíra, KNÁPKOVÁ Adriana. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Jeseninova 1, 130 00 Praha 3: LINDE nakladatelství s, r, o., 2005, 302 stran. ISBN 80-86131-63-7

PREUSS, Karel. Podnikatelské strategie. 2. vydání. Bankovní institut vysoká škola, a. s., 2008. 101 stran. ISBN 978-80-7265-134-4

UČEŇ, Pavel. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. 1. vydání. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2008, 192 stran. ISBN 978-80-247-2472-0

VODÁKOVÁ, Jana aj., Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016. 200 stran. ISBN 978-80-7552-013-5

VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. Image a firemní identita. 1. vydání. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2009, 192 stran. ISBN 978-80-247-2790-5

VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Máchova 15, 120 00 Praha 2 – Vinohrady: Profess Consulting s. r. o., 2004, 120 stran. ISBN 80-7259-005-7

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vydání. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2009. 256 stran. ISBN 978-80-247-2924-4

Elektronické zdroje

Konkurenceschopnost (Competitiveness). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 20.05.2016 [cit. 21.02.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurenceschopnost>

LAWRIE, G., COBBOLD I., Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard. Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool. International Journal of Productivity and Performance Management. 53 (7): 611-623 [online]. 2004 [cit. 25.02.2019]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20140501201157/http://2gc.eu/files/resources/2GC-WP-Dev3rdGenBSC-090311.pdf>

Nezaměstnanost v Královéhradeckém kraji k 30.9.2015. www.czso.cz [online] 2015 [cit. 12.04.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xh/nezamestnanost-v-kralovehradeckem-kraji-k-30-9-2015>

O firmě. www.satrade.cz [online]. 2019 [cit. 08.04.2019]. Dostupné z: <http://www.satrade.cz/o-firme>

Strategické řízení (Strategic Management). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 03.01.2017 [cit. 21.02.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>

Über uns: Holumann-maschinen.at [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 20.05.2016 [cit. 09.04.2019]. Dostupné z: <https://www.holzmann-maschinen.at/DE/unternehmen#karriere>

Über uns: Zipper-maschinen.at [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 20.05.2016 [cit. 09.04.2019]. Dostupné z: <https://www.zipper-maschinen.at/DE/unternehmen1#karriere1>

V červenci počet nezaměstnaných v kraji mírně vzrostl. www.czso.cz [online] 2018 [cit. 12.04.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xh/v-cervenci-pocet-nezamestnanych-v-kraji-mirne-vzrostl>

Vše, co jste si přáli vědět o Balanced Scorecard. www.businessvize.cz [online]. 31.03.2011 [cit. 25.02.2019]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard>

Kvalifikační práce

REJCHRT, Dominik. Analýza spokojenosti se zaměstnáním v neziskovém sektoru: Analýza pracovní spokojenosti v příspěvkové organizaci Domov Dědina. Hradec Králové, 2016. Bakalářská práce. Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu. Vedoucí práce Prof. PhDr. Marek Franěk, CSc., Ph.D.

Osobní rozhovory

Leoš Sehnal, MBA, Ještětice, 2019

Ing. Pavel Tlustý, Ještětice, 2019

Seznam použitých zkratek

BSC	Balanced Scorecard
CRM	Řízení vztahů se zákazníky
ČSN EN ISO	Česká technická norma
DO	Doba obratu
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
IS	Informační systém
IS/ICT	Architektura služeb
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investic
ROS	Rentabilita tržeb
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Seznam použitých vzorců

Rentabilita

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva\ Celkem} * 100$$

$$ROE = \frac{EBIT}{Vlastní\ Kapitál} * 100$$

$$ROI = \frac{EBIT}{Celková\ aktiva - Krátkodobé\ cizí\ zdroje} * 100$$

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby\ z\ prodeje\ vlastních\ výrobků\ a\ služeb + Tržby\ z\ prodeje\ zboží} * 100$$

Likvidita

$$Běžná\ likvidita = \frac{Oběžná\ Aktiva}{Krátkodobé\ Závazky} \text{ -- doporučená hodnota v rozmezí } 1,8 - 2,5$$

$$Pohotová\ likvidita = \frac{(Oběžná\ Aktiva - Zásoby)}{Krátkodobé\ Závazky} \text{ -- doporučená hodnota v rozmezí } 1 - 1,5$$

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{Finanční\ Majetek}{Krátkodobé\ Závazky} \text{ -- doporučená hodnota v rozmezí } 0,2 - 0,5$$

Aktivita

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

$$Obrat\ zásob = \frac{Tržby}{Zásoby}$$

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{(Tržby/365)} \text{ -- ve dnech}$$

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky}{(Tržby/365)} \text{ -- ve dnech}$$

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Závazky}{(Tržby/365)} \text{ -- ve dnech}$$

Zadluženost

$$Celková\ zadluženost = \frac{Cizí\ Kapitál}{Aktiva\ Celkem}$$

$$Poměr\ vlastního\ kapitálů\ a\ celkových\ aktiv = \frac{Vlastní\ Kapitál}{Aktiva\ Celkem}$$

Přílohy

Příloha 1: Rozvaha společností SA Trade, s. r. o. v letech 2015–2018

		2015	2016	2017	2018	
Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů		ROZVAHA (v celých tisících Kč)				
		ke dni _____				
		IČ _____				
		28779428				
Označení	AKTIVA	Císlo řádku	2015	2016	2017	2018
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	30 992	28 128	33 903	34 461
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	1 162	779	739	1 226
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	4	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
	3. Software	007	4	0	0	0
	4. Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
	5. Goodwill	009	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	1 158	779	739	1 226
B. II. 1.	Pozemky	014	0	0	0	0
	2. Stavby	015	0	0	0	0
	3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	1 158	779	739	1 218
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	8
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024	0	0	0	0
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
	4. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	2015	2016	2017	2018
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	29 644	26 554	32 983	32 591
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	19 635	19 541	20 342	23 933
C. I. 1.	Materiál	033	48	134	588	838
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
	3. Výrobky	035	0	0	0	0
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
	5. Zboží	037	19 587	19 407	19 754	23 095
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společnosti	043	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
	6. Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	4 382	3 515	5 408	5 839
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	3 555	2 259	3 315	4 205
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společnosti	052	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	054	649	910	1 153	741
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	173	205	939	705
	8. Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	172
	9. Jiné pohledávky	057	5	141	1	16
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	5 627	3 498	7 233	2 819
C. IV. 1.	Peníze	059	82	362	141	96
	2. Účty v bankách	060	5 545	3 136	7 092	2 723
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	186	795	181	644
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	169	190	181	259
	2. Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	066	17	605	0	385

Označení	PASIVA	Číslo řádku	2015	2016	2017	2018
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 89 + 122)	067	30 992	28 128	33 903	34 461
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87)	068	20 665	22 388	25 060	22 713
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	200	200	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200	200	200	200
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0	0	0
	3. Změny základního kapitálu	072	0	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)	073	0	0	0	0
A. II. 1.	Ážio	074	0	0	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	0	0	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0	0	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077	0	0	0	0
	5. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	0	0	0	0
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079	0	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 81 + 82)	080	100	100	100	100
A. III. 1.	Rezervní fond	081	100	100	100	100
	2. Statutární a ostatní fondy	082	0	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 84 až 86)	083	19 652	21 730	23 694	21 195
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	19 652	21 730	23 694	21 195
	2. Neuhrazená zřátá minulých let	085	0	0	0	0
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0	0	0	0
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-	087	713	358	1 066	1 218
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku -/	088	0	0	0	0
B.	Cizí zdroje (ř. 90 + 95 + 106 + 118)	089	10 245	5 734	8 841	11 745
B. I.	Rezervy (ř. 91 až 94)	090	0	0	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	0	0	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	092	0	0	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmů	093	0	0	0	0
	4. Ostatní rezervy	094	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 96 až 105)	095	0	0	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096	0	0	0	0
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097	0	0	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	098	0	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům	099	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0	0	0	0
	6. Vydané dluhopisy	101	0	0	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0	0	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	103	0	0	0	0
	9. Jiné závazky	104	0	0	0	0
	10. Odložený daňový závazek	105	0	0	0	0

Označení	PASIVA	Číslo řádku	2015	2016	2017	2018
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 107 až 117)	106	9 492	5 376	8 841	11 745
B. III.	1. Závazky z obchodních vztahů	107	4 600	3 417	6 111	8 509
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	0	0	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	109	0	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům	110	684	624	625	625
	5. Závazky k zaměstnancům	111	325	276	290	372
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	173	146	159	202
	7. Stát - daňové závazky a dotace	113	1 143	355	526	491
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	114	0	0	0	0
	9. Vydané dluhopisy	115	0	0	0	0
	10. Dohadné účty pasivní	116	2 567	558	1 130	1 546
	11. Jiné závazky	117	0	0	0	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 119 až 121)	118	753	358	0	0
B. IV.	1. Bankovní úvěry dlouhodobé	119	753	358	0	0
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	120	0	0	0	0
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	121	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 123 + 124)	122	82	6	2	3
C. I.	1. Výdaje příštích období	123	82	6	2	3
	2. Výnosy příštích období	124	0	0	0	0

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti SA Trade, s. r. o. v letech 2015–2018

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu					
		(v celých tisících Kč)					
		IČ					
		28779428					
Označení	TEXT	Číslo řádku	2015	2016	2017	2018	
I.	Tržby za prodej zboží	01	101 447	87 832	87 352	86 888	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	74 529	67 043	65 756	65 339	
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	26 918	20 789	21 593	21 549	
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	509	381	469	472	
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	509	381	469	472	
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0	0	0	
3.	Aktivace	07	0	0	0	0	
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	16 832	14 256	13 733	14 089	
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	1 673	1 808	1 911	1 912	
B. 2.	Služby	10	15 160	12 448	11 822	12 177	
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	10 595	6 914	8 332	7 932	
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	6 363	5 950	6 013	6 832	
C. 1.	Mzdové náklady	13	4 644	4 399	4 393	4 949	
C. 2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	0	0	0	
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 490	1 339	1 356	1 548	
C. 4.	Sociální náklady	16	229	212	264	335	
D.	Daně a poplatky	17	27	48	64	30	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	456	454	501	552	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	0	0	0	0	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0	0	0	
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0	0	0	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	0	0	0	0	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0	0	0	
F. 2.	Prodaný materiál	24	0	0	0	0	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a kompletních nákladů o nížších období (+/-)	25	0	0	0	-7	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 532	2 413	1 853	2 378	
H.	Ostatní provozní náklady	27	254	109	255	347	
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - (+/-25) + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	5 030	2 794	3 355	2 557	

Označení	TEXT	Číslo řádku	2015	2016	2017	2018
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod nadsaťným vlivem	34	0	0	0	0
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0	0
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+)	41	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0	0	0
N.	Nákladové úroky	43	38	22	6	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	5	0	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	45	83	38	37	58
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/- 41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) -	48	-116	-60	-43	-58
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	11	6	12	4
Q. 1.	- splatná	50	11	5	12	4
Q. 2.	- odložená	51	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	4 903	2 728	3 300	2 495
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0	0	0
S. 2.	- odložená	57	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 -	60	4 903	2 728	3 300	2 495
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53	61	4 914	2 734	3 312	2 500

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2018/2019

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Informační management (im2-p)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. Rejchrt Dominik	Přepychy 202, Přepychy	11700664

TÉMA ČESKY:

Využití metody Balanced Scorecard při strategickém řízení obchodní společnosti.

TÉMA ANGLICKY:

The application of Balanced Scorecard in strategic management of a company.

VEDOUcí PRÁCE:

doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl:

Tato diplomová práce si klade za cíl popsat aplikaci metodiky Balanced Scorecard ve vybraném podniku.

Osnova:

1. Úvod
2. Teoretická východiska
3. Praktická část
4. Vyhodnocení a shrnutí výsledků
5. Závěr

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

KAPLAN S. Robert, NORTON P. David. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vydání. W. Churchill 2, 130 00 Praha 3: Management Press, s. r. o., 2007. 268 stran. ISBN 978-80-7261-177-5

Web of Science
Scopus
Springer

Podpis studenta: 

Datum: 9.10.2018

Podpis vedoucího práce: 

Datum: 9.10.2018