

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku**

**Bc. Jana Kořínková**

**Diplomová práce**  
**2016**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Kořínková**  
Osobní číslo: **E14577**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku a porovnání s konkurencí. Součástí práce bude vyhodnocení, návrhy a doporučení ke zlepšení.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů
- Charakteristika vybrané společnosti
- Klíčové finanční ukazatele
- Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku (vybrané metody)
- Zhodnocení, návrhy

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- PORTER, Michael E., 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press. 396 s. ISBN 0-02-925360-8.  
BREALEY, Richard A., Stewart C. MYER a Franklin ALLEN, 2011. Principles of Corporate Finance. New York: McGraw-Hill. 944 s. ISBN 0-07-131417-2.  
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. Marketing management. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.  
RŮČKOVÁ, Petra, 2011. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.  
ČICHOVSKÝ, L. 2002. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix. 270 s. ISBN 80-86031-35-71.


Vedoucí diplomové práce:

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2015

Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2016

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 25. 4. 2016

Bc. Jana Kořínková

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce paní doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále děkuji panu Václavu Košnarovi za informace o analyzované firmě a děkuji také své rodině a přátelům za podporu při psaní této diplomové práce a během studia.

## **ANOTACE**

*V dnešním globalizovaném světě není pro společnosti lehké udržet si pozici na trhu natož zvyšovat její hodnotu. Pro efektivnější řízení společnosti a zvyšování její hodnoty existuje mnoho postupů, mimo jiné také hodnocení konkurenceschopnosti. Cílem této diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti ELECTROPOLI Czech Republic, s.r.o. především pomocí analýzy prostředí, finanční analýzy a porovnání s konkurencí. Analýza konkurenceschopnosti pomůže společnosti nalézt konkurenční výhodu, silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. S ohledem na metodu Balanced Scorecard je v poslední kapitole navržena strategická mapa společnosti, která společnosti v budoucnu přinese další výhody.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*balanced scorecard, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, finanční analýza, ekonomická přidaná hodnota*

## **TITLE**

Competitiveness Evaluation in Chosen Company

## **ANNOTATION**

*It is not easy for the company to maintain its position on the market, let alone increase its value In today globalized world. There are many techniques for effective management of the company's competitiveness and increase its value, including competitiveness evaluation. The aim of this thesis is to evaluate the competitiveness of the company ELECTROPOLI Czech Republic, s.r.o. mainly through analysis of environment, financial analysis and compared with the competition. Competitiveness analysis will help the company to find a competitive advantage, strengths, weaknesses, opportunities and threats. With respect to method BSC is designed strategic map of the company that the company gives additional benefits in the future.*

## **KEYWORDS**

*balanced scorecard, competitiveness, competitive advantage, financial analysis, economic value added*

# OBSAH

Úvod.....	13
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ A SOUVISLOSTÍ .....	14
1.1 KONKURENČNÍ FAKTORY A PROSTŘEDÍ .....	15
1.2 KONKURENČNÍ VÝHODA .....	17
1.3 KONKURENCE.....	19
1.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	20
2 METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU .....	24
2.1 FINANČNÍ ANALÝZA - TRADIČNÍ SYSTÉM MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	24
2.2 VYBRANÉ SOUČASNÉ METODY PRO MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	24
2.2.1 Balanced Scorecard.....	25
2.2.2 EFQM Model Excellence.....	26
2.2.3 Ekonomická přidaná hodnota.....	27
2.2.4 Benchmarking .....	27
2.3 NEFINANČNÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI PODNIKU .....	28
2.4 PROPOJENÍ MODELŮ A VYTVOŘENÍ SYNERGIE .....	29
3 DETAILNĚJI METODA BALANCED SCORECARD.....	31
3.1 PROČ METODU BALANCED SCORECARD? .....	33
3.2 IMPULSY PRO VÝVOJ METODY BALANCED SCORECARD.....	34
3.3 ČTYŘI PERSPEKTIVY .....	34
3.4 IMPLEMENTACE BSC PODLE MODELU HORVÁTH & PARTNERS .....	37
3.5 KONKRETIZACE PODNIKOVÉ STRATEGIE A SWOT ANALÝZA.....	40
3.6 VYTVOŘENÍ MODELU BSC.....	41
3.7 MĚŘÍTKA A CÍLE .....	43
3.8 STRATEGICKÁ MAPA .....	45
4 ELECTROPOLI CZECH REPUBLIC, S.R.O. ....	46
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	46
4.2 PODNIKOVÁ STRATEGIE A CÍLE .....	47
5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI .....	49
5.1 PEST ANALÝZA.....	49
5.1.1 Politické a legislativní faktory.....	50
5.1.2 Ekonomické faktory .....	52
5.1.3 Sociální a demografické faktory .....	56
5.1.4 Technologické faktory .....	60

5.1.5	Ekologické faktory .....	61
5.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL.....	62
5.3	POMĚROVÉ A ABSOLUTNÍ UKAZATELE.....	65
5.3.1	Aktivita a obrátový cyklus peněz .....	65
5.3.2	Likvidita a pracovní kapitál .....	69
5.3.3	Rentabilita .....	72
5.3.4	Tok hotovosti .....	75
5.3.5	Zadluženost a porovnání nákladovosti cizího kapitálu s ukazatelem ROA .....	76
5.3.6	Shrnutí poměrových ukazatelů.....	78
5.4	SWOT ANALÝZA.....	79
6	NÁVRH VYUŽITÍ MODELU BALANCED SCORECARD.....	83
6.1	STRATEGICKÉ CÍLE A STRATEGICKÁ MAPA .....	83
6.1	PERSPEKTIVY METODY BALANCED SCORECARD.....	85
6.1.1	Perspektiva učení se a růstu .....	85
6.1.2	Procesní perspektiva.....	86
6.1.3	Zákaznická perspektiva.....	87
6.1.4	Finanční perspektiva .....	88
	ZÁVĚR .....	89
	LITERATURA .....	91



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Roční změna HDP v ČR v letech 2005–2015 (v %) .....	52
Graf 2 – Průměrná míra inflace v ČR 2005–2014 (v %) .....	54
Graf 3 – Podíl nezaměstnaných osob v Pardubickém kraji a v ČR 2005–2015 (v %) .....	54
Graf 4 – Meziroční indexy nových průmyslových zakázek 2005–2015 .....	55
Graf 5 – Vývoj zahraničního obchodu ČR 2005–2015 (v mil. Kč).....	56
Graf 6 – Relativní změna počtu obyvatel ČR 2000-2014.....	57
Graf 7 – Obyvatelstvo ČR podle vzdělání v roce 2005, 2010 a 2014 (v %) .....	58
Graf 8 – Medián věku obyvatelstva v EU a ve vybraných zemích EU 2011–2014 .....	60
Graf 9 – Podíl výdajů na výzkum a vývoj na HDP ve vybraných zemích v roce 2014 (v %) .	61
Graf 10 – Doba obratu zásob sledovaných společností 2011–2014 .....	66
Graf 11 – Obratový cyklus peněz sledovaných společností 2011–2014 .....	67
Graf 12 – Obrat aktiv sledovaných společností a odvětvový průměr 2011–2014.....	68
Graf 13 – Okamžitá likvidita sledovaných společností a odvětvový průměr 2011–2014 .....	70
Graf 14 – Rentabilita aktiv sledovaných společností a odvětvový průměr 2011–2014 .....	73
Graf 15 – Rentabilita vlastního kapitálu sledovaných společností a odvětvový průměr 2011–2014 .....	73
Graf 16 – Míra oddlužení sledovaných společností 2011–2014.....	75
Graf 17 – Celková zadluženost sledovaných společností a odvětvový průměr 2011–2014.....	78

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Přírůstek obyvatel od 1. 1. 2010 do 1. 1. 2015 v okresech v blízkosti konkurenčních firem .....	59
Tabulka 2 – Ukazatele aktivity a doba odkladu plateb a obratový cyklus peněz .....	69
Tabulka 3 – Ukazatele likvidity .....	71
Tabulka 4 – Ukazatele rentability .....	74
Tabulka 5 – Ukazatele toku hotovosti .....	76
Tabulka 6 – Ukazatele zadluženosti, nákladovost cizího kapitálu a ukazatel ROA.....	77
Tabulka 7 – SWOT analýza společnosti Electropoli .....	80

## **SEZNAM ILUSTRACÍ**

Obrázek 1 – Pět konkurenčních faktorů podle M. Portera .....	15
Obrázek 2 – Konkurenční výhody podle L. Čichovského .....	18
Obrázek 3 – Tři generické strategie .....	21
Obrázek 4 – Model excelence EFQM.....	26
Obrázek 5 – Příklad propojení typických měřítek pro zákaznickou perspektivu .....	36
Obrázek 6 – Postup při tvorbě modelu Balanced Scorecard .....	42
Obrázek 7 – Návrh strategické mapy.....	84

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

B2B	Business to Business
BSC	Balanced Scorecard
C	Kapitál vázaný v aktivech používaných k provozní činnosti
CF	Cash flow
CZ-NACE	Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes; klasifikace ekonomických činností v rámci Evropské unie
ČR	Česká republika
EAT	Earnings after Taxes; čistý zisk
EBIT	Earnings before Interest and Taxes; zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, zisk před započtením úroků, daní a odpisů
EBT	Earnings before Taxes; zisk před zdaněním
EFQM	European Foundation for Quality Management; Evropská nadace pro management kvality
EU	Evropská unie
EU28	EU sestávající z 28 států
EVA	Economic Value Added; ekonomická přidaná hodnota
HDP	Hrubý domácí produkt
HUN	Haléřový ukazatel nákladovosti
Kč	Koruna česká
krát.	Krátkodobý
mil.	Milion
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes; čistý zisk z provozní činnosti po zdanění
OCP	Obratový cyklus peněz
OP	Odvětvový průměr
PEST	Politický, ekonomický, sociální a technologický

PESTLE	Politický, ekonomický, sociální, technologický, legislativní a ekologické
PK	Pracovní kapitál
ppm	Jedna miliontina celku, parts per million
ROA	Return on Assets; rentabilita aktiv
ROC	Return on Costs; rentabilita nákladů
ROCE	Return on Capital Employed, rentabilita investovaného kapitálu
ROE	Return on Equity; rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Return on Investment; rentabilita investic
ROS	Return on Sales; rentabilita tržeb
SBU	Strategic Business Unit; strategická podnikatelská jednotka
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
tis.	Tisíc
TQM	Total Quality Management; komplexní řízení kvality
WACC	Weighted Average Cost of Capital; vážený průměr nákladů na kapitál

### **ZKRÁCENÉ NÁZVY OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTÍ**

CVP Galvanika	CVP Galvanika s.r.o.
Electropoli	ELECTROPOLI Czech Republic, s.r.o.
MAGNETON	MAGNETON , a.s.
Skupina Electropoli	ELECTROPOLI S.A.; mateřská společnost společnosti ELECTROPOLI Czech Republic, s.r.o.

## ÚVOD

Současná situace na trzích je velmi ovlivňována procesem globalizace, která způsobuje propojování světových trhů, ekonomik a růst mezinárodního obchodu. Významným důsledkem globalizace je také vznik nadnárodních společností. Stále se objevují noví konkurenti a pro společnosti, které si chtějí udržet svůj podíl na trhu a zvyšovat svou hodnotu, je nutné si uvědomit nárůst konkurence, který bude přetrvávat i v budoucnu, a naučit se využívat konkurenční sílu ve svůj prospěch.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti ELECTROPOLI Czech Republic, s.r.o. pomocí finanční analýzy a analýzy prostředí a porovnat ji s nejbližší konkurencí. Součástí práce budou také návrhy a doporučení ke zlepšení situace sledovaného podniku.

V teoretické části diplomové práce budou představeny základní pojmy, které se týkají konkurenceschopnosti podniku. Dále budou vymezeny metody pro hodnocení konkurenceschopnosti, které jsou v současné době nejvíce používány. Jednou z nich je metoda Balanced Scorecard, která bude podrobněji popsána a v praktické části bude využita pro vytvoření návrhu strategické mapy, kterou sledovaná společnost může využít ke svému prospěchu.

Praktická část diplomové práce bude zahájena charakteristikou společnosti ELECTROPOLI Czech Republic, s.r.o. Následovat budou vybrané analýzy pro hodnocení její konkurenceschopnosti, které vyústí do vytvoření SWOT analýzy. Bude využita PEST analýza a Porterova analýza pěti sil. Také budou aplikovány poměrové ukazatele a některé významné absolutní ukazatele z finanční analýzy. Společnost bude srovnána s dvěma nejvýznamnějšími českými konkurenty ve svém oboru a zároveň také s odvětvovým průměrem.

Poslední kapitola diplomové práce bude věnována návrhu strategické mapy pro sledovanou společnost. Tento návrh bude společnosti sloužit jako východisko pro budoucí aplikaci metody Balanced Scorecard, která je v současnosti brána jako nejefektivnější metoda pro rozvoj podniku, jelikož zahrnuje jak finanční ukazatele hospodaření podniku, tak ukazatele nefinanční.

# 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ A SOUVISLOSTÍ

Vysvětlení pojmů je důležité pro jasné vymezení předmětu zkoumání. Dnes existuje velké množství pojmů, které mohou působit jednoduše, ale mohou být chápány špatně. Následující vysvětlení pojmů konkurenceschopnost, konkurenti, konkurence a konkurenční síla je převzato z knihy Marketing konkurenceschopnosti od L. Čichovského. [2]

**Konkurenceschopnost** je pozitivní vlastností konkurenta a je výsledkem interakce s jinými konkurenty v konkurenčním prostředí. **Konkurenti** jsou prvky množiny konkurence, které disponují vektorovými konkurenčními silami. Tyto síly působí na konkurenci, aby dosáhly rozhodujícího vlivu, tzn. vysoké konkurenceschopnosti. **Konkurence** je otevřená množina konkurentů, jež vytváří v daném konkurenčním prostředí multiplikační polyfaktorový efekt společně s konkurenčními silami jednotlivých konkurentů. **Konkurenční síla** je výsledkem konkurenceschopnosti a je vektorově orientovaná.

Existují i jiné definice konkurenceschopnosti. Každá definice se ale může týkat jiného pojetí konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost lze chápat jako umění úspěšně se zapojit do soutěže na určitém trhu nebo může také znamenat vítězství. Konkurenceschopnost je možné vztáhnout také na všechny živé organismy i na neživé objekty. Podle Portera lze konkurenceschopnost chápat jako schopnost čelit pěti konkurenčním silám v konkurenčním prostředí. V jiném pojetí je konkurenceschopnost přirovnávána k přitažlivosti pro investory. Pojetí, jak lze chápat konkurenceschopnost, existuje nespočet. [15]

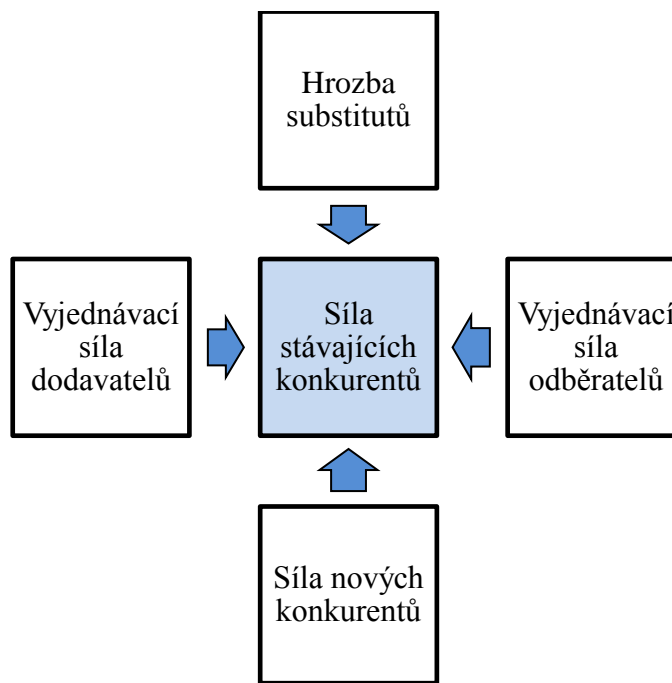
**Efektivnost** lze jiným slovem nahradit účinností. Efektivnost znamená vykovávání správných věcí. Podnik má usilovat o účinnost vstupů a získaných výstupů. Oproti tomu **účelnost** znamená konání věcí správným způsobem pomocí správných procesů.

Úspěšnost a efektivnost uspokojení poptávky závisí na konkurenční výhodě produktů a služeb. Čím vyšší je hodnota konkurenceschopnosti, která je daná šířkou vektoru, tím je úspěšnost a efektivnost konkurenta vyšší. [2]

Dále budou podrobněji vysvětleny pojmy konkurenční faktory a prostředí, konkurenční výhoda, konkurence a konkurenční strategie.

## 1.1 Konkurenční faktory a prostředí

Podle M. Portera existuje pět dynamických konkurenčních faktorů, jejichž přehled znázorňuje Obrázek 1. Každé odvětví je specifické, ale tento model by měl být dostatečně obecný pro každé odvětví.



Obrázek 1 – Pět konkurenčních faktorů podle M. Portera

*Zdroj: upraveno podle [8]*

V každém odvětví jsou tyto faktory jinak silné, každé odvětví je jinak výnosné. Výnosnost se neodvíjí od výrobku nebo technologie, ale od jeho charakteru. Existují odvětví, kde faktory působí příznivě a je dosahováno vysokých zisků, např. ve farmaceutickém průmyslu. Ale v jiných odvětvích, např. ocelářský průmysl, dosahují firmy většinou zisků menších, i přes velkou snahu dosáhnout vyššího postavení. Pět dynamických konkurenčních faktorů se stává determinanty výnosnosti daného odvětví, jelikož ovlivňují ceny, náklady i návratnost investic v odvětví. Jak už bylo naznačeno, struktura každého odvětví je dynamická. Pro vytvoření a implementaci vhodné strategie jsou rozhodující tendence v odvětví. I když by z předchozího textu mohlo vyplynout, že podnik je věznem v odvětvové struktuře, tak tomu rozhodně není. Je důležité vybrat vhodné odvětví, ale není to rozhodující pro výnosnost podniku. Díky správně zvolené strategii podniku je možné těchto pět faktorů ovlivnit k horšímu nebo k lepšímu. [8]

Podle M. Portera má každé odvětví svoji strukturu, která je dána situací těchto pěti konkurenčních faktorů. Pokud se nějaká firma rozhodne změnit strukturu odvětví např. tím,

že se bude snažit odbourat bariéry vstupu na trh, může odvětví velkým způsobem poškodit. Firmy často konají dříve, než stačí pohlédnout do budoucnosti na dlouhodobý dopad jejich strategie. Mají vidinu brzkého zisku a netrápí je zničená struktura jejich odvětví, která bude mít za následek nestabilitu odvětví a jeho budoucí propad. Těmito ničiteli jsou obvykle druhořadé firmy, které chtějí dosáhnout lepšího ne-li nejlepšího postavení v odvětví. Tyto firmy mohou mít nedokonale zpracované strategie. Existují však i druhořadé firmy, které si se svým budoucím vývojem vědí dokonale rady. Ty pak mají jakousi konkurenční výhodu nad jejich soupeři v odvětví. Soupeřem nemusí být nutně všechny firmy, které sdílí stejné odvětví. Firmy mohou využít i výhody spojení se s jinou firmou ať už ze stejného odvětví nebo z jiného. Ale ani lídři trhu nemusí být bez viny. Jejich velké podíly způsobují značné změny ve struktuře odvětví. Pro lídry trhu by mělo být samozřejmé pomáhat odvětví a ne se soustředit jen na sebe, protože co ovlivní odvětví, ovlivní velkou měrou i je. Je tedy jasné, že existují dva světy ve stejném odvětví a to svět firmy a svět odvětví, který je ovlivňován firmami v něm. [8]

Aby byla firma úspěšná a vytvářela konkurenční výhodu, musí se zaměřit na uspokojování potřeb zákazníků i na jejich udržení. Na trhu panuje nelítostný boj, který dává šanci pouze připraveným. Na trh mohou vstoupit noví konkurenti, substituty a kupujícímu mohou například nabídnout výhodu za nižší cenu, než ji původní vynálezce prodával. Proto také záleží na tom, jak je prodejce schopný dohodnout cenu materiálu či služeb u dodavatelů. Pro firmu, která chce mít určité postavení na trhu je rozhodující dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Pokud by se jednalo pouze o krátkodobý efekt, je zřejmé, že velký zisk by byl pouze nárazový. Nezbyvá nic jiného než se dokonale připravit. Důležité je také správné načasování využití výhody. Více o Porterově analýze 5 sil bude v praktické části diplomové práce. [8]

**Konkurenční prostředí** je prostor, kde probíhá vzájemná interakce mezi dvěma objekty nebo živými subjekty (konkurenty), které se snaží vykonávat stejnou či podobnou činnost, s podobnými cíli a metodami, a kde působí vnější vlivy. Pro detailní definici konkurenčního prostředí se využívají pojmy časové a prostorové řezy. Toto je jedna z možných definic konkurenčního prostředí, ale existuje jich celá řada jako třeba konkurenční prostředí v biologickém a ekologickém, filozofickém nebo ekonomickém pojetí. Dle ekonomického pojetí konkurenční prostředí vytváří mantinely, kde v čase a prostoru s určitou vytrvalostí soupeří podnikatelské subjekty o dosažení největší úspěšnosti při realizaci podnikatelských cílů. Konkurenční prostředí je také soudcem, který prosperující subjekty odděluje



od neefektivních. Konkurenční prostředí obecně vytváří podmínky pro všechny etapy života a pro boj o přežití. Výsledkem konkurenčního prostředí je selekce jedinců. Nejsilnější přežívají. [2]

## 1.2 Konkurenční výhoda

**Konkurenční výhoda** znamená výhodu vyšší schopnosti konkurence. Dnes je důležitost konkurenční výhody největší za celou historii. Podle M. Portera je neúspěch firem připisován neúspěšné přeměně konkurenční strategie do akčních kroků, které jsou zapotřebí pro vytvoření konkurenční výhody. Konkurenční výhoda podniku se dá pochopit, při pohledu na podnik jako na celek. Zdroje konkurenční výhody pro podnik jsou všude. Konkurenční výhoda se vytváří z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. [8]

Jak zajistit úspěšnost firmy v dnešním stále více globalizovaném světě? Globalizace zpřístupňuje mnoho nových možností v podnikání, ale její dopad může být někdy velmi nežádoucí. Případná krize ve státě, který je pomyslně spojen se světem, může mít negativní dopad na celou světovou ekonomiku. Podle čínské filozofie lze krizi vyjádřit dvěma znaky. Pokud se však znaky použijí samostatně, lze dostat dvě protikladná slova. Jeden znak znamená tragédii a druhý skryté vítězství. Krize je tedy obecně brána jako výzva. Zůstává otázkou, jak může být firma ve svém oboru dlouhodobě úspěšná. Původně se strategie byznysu vyvinula ze strategie vojenské. Příkladem může být delegování pravomocí nebo zásobování. Zkušenosti z vojenských akcí jsou tedy využívány i dnes v podnikání. Existují dvě válečné filozofie západní a východní. Západní válečná strategie je považována v podnikatelské praxi za neetickou, někdy nezákonnou a nepřijatelnou, kterou fašisté dovedli do absolutní dokonalosti. Z této válečné strategie lze využít pouze některé dílčí části jako například těsně před dosažením úspěchu firmy, kdy je třeba nastupující euforii raději trochu zarazit, protože by se lehce mohlo stát, že se něco pokazí. Východní válečná strategie je mnohem více využívána. Podle F. Bartese lze shrnout z díla čínského generála Sun Tzu žijícího v 6. stol. př. n. l. tyto poznatky: [1]

1. Za cíl je považováno vítězství bez boje.
2. Léčka je velmi účinná při dosažení cíle.
3. Důležitá je dokonalá znalost nepřítele.
4. Základem je využití neobvyklých postupů.

Podle Sun Tzu byla nejdůležitější konkurenční výhoda a práce bez omylů ta, která měla být zajištěna dokonalou přípravou. V bojích často získával strategickou výhodu tím, že čekal na nepřítele, až mu umožní zvítězit díky umění práce s informacemi. Podle F. Bartese má firma větší naději na vítězství v konkurenčním boji, pokud využívá ofenzivní pojetí konkurenčního střetu firmy, kdy se chopí strategické iniciativy. Existují tři druhy střetů na trhu s konkurenční firmou a to přímý střet, kdy společně firmy bojují proti sobě a kterému bychom se v podnikání měli vyhnout, nebo ho použít jako poslední možnost, kooperace a míjení se, kdy spolu nebojují, ani nespolupracují a vzájemně si nevadí. Druhé pojetí konkurenčního střetu defenzivní je nežádoucí, protože firma pouze reaguje na vzniklé situace a nemá čas se aktivně zapojit do vytváření situací. Dostane se tak do tzv. vleku událostí a plýtvá svými silami. Mezi ofenzivní pojetí konkurenčního střetu firmy F. Bartes řadí čtyři bojové filozofie: [1]

- Filosofie síly, ke které lze přiřadit strategii nejnižších nákladů M. Portera,
- Filosofie pružnosti, která sleduje protivníka a využívá jeho chyb, příkladem může být strategie Tvůrčí imitace P. Druckera,
- Filosofie lsti, která díky analýze chování konkurence odhalí její budoucí kroky a může jí připravit past,
- a Filosofie čistých rukou.



**Obrázek 2 – Konkurenční výhody podle L. Čichovského**

*Zdroj: upraveno podle [2]*

Podle L. Čichovského existuje několik druhů konkurenčních výhod. Tyto výhody zobrazuje Obrázek 2. Konkurenční výhodu lze měřit mnoha způsoby. Používá se například Bostonská matice, Matice GE, Parametrická metodou nej, SWOT analýza, Scoring mapa, Road mapa nebo Teorie tržních výklenků. [2]

### **Hodnotový řetězec**

Podle M. Portera se konkurenční výhoda vytváří z hodnototvorných procesů. Existují dva druhy hodnototvorných činností podniku primární a podpůrné. Primárními hodnototvornými činnostmi jsou vstupy, výroba, výstupy, prodej a servis. Mezi podpůrné se řadí infrastruktura podniku, pracovní síla, technologie a nákup. Dále se hodnototvorné činnosti dělí na přímé, nepřímé a zabezpečovací. Přímé se podílí přímo na tvorbě hodnoty pro zákazníka např. montáž nebo propagace. Nepřímé podporují činnosti přímé např. plánování nebo administrativa. Zabezpečovací činností je např. kontrola. [4]

## **1.3 Konkurence**

Konkurence vznikla již v době existence dvou živých organismů. Může se hovořit o uvědomělé a reflexní konkurenci. Oba případy mohou přetrvávat dodnes. Avšak uvědomělá konkurence je vývojově mladší. Čas, kdy konkurence vznikla, není přesně definován, ať z hlediska zda je brána v potaz uvědomělá nebo reflexní konkurence, nebo z hlediska vzniku živých organismů. Postup vzniku konkurence je spojen s neživou a živou syntézou hmoty a její strukturalizací, organizací a evolučním vývojem k živým jednobuněčným organismům s reflexní konkurencí a konkurenceschopností. Bez konkurenceschopného výrobku se specifikovanými konkurenčními výhodami, firma v tržním konkurenčním prostředí jednoduše neuspěje. Konkurenční výhody jsou motivem na straně potenciálního kupujícího při jeho rozhodování. Základní podmínkou vstupu ČR do EU bylo splnění tzv. druhého Kodaňského kritéria – dosažení konkurenceschopnosti českých produktů, služeb a firem v porovnání se státy EU. [2]

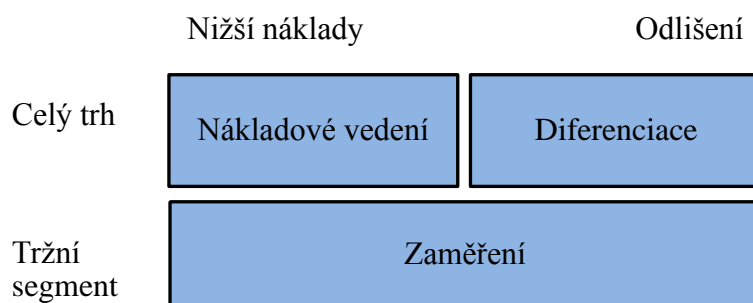
S působením vnějších a vnitřních faktorů v živočišné říši je spojen vývoj živočichů po celou dobu jejich života. Mezi vzájemné interakce patří specializace, přizpůsobení se, stagnace nebo imigrace do prostředí s nižší intenzitou faktorů. Specifickým výsledkem je druhová rekombinace, která vzniká křížením různých jednotlivců na nové a silnější jedince. Existují tři základní mezidruhové vztahy a to konkurence, symbióza a parazitismus. Symbióza je vztah, kdy dva nebo více druhů spolu vzájemně žijí a jsou si navzájem prospěšní a nutní. Třetím základním mezidruhovým vztahem je parazitismus, jenž představuje prospěšnost

pouze jednoho druhu. V roce 1988 byl definován nejběžnější nový mezidruhový vztah a to komensalismus. Představuje soužití jednoho druhu s jinými druhy v bezkonfliktním vztahu. Jedná se tedy o prostřední cestu mezi symbiózou a parazitismem. Existují i další druhy, kterými se ale tento text nebude zabývat. [2]

Čichovský rozděluje konkurenci podle čtyř faktorů. Prvním faktorem je rozsah konkurenčního působení. Konkurenci je pak možné definovat jako globální, alianční, která působí pouze na nadnárodních trzích, národní, meziodvětvová, odvětvová a komoditní. Druhým faktorem, podle kterého lze dělit konkurenci, je nahraditelnost produktu. V rámci tohoto faktoru existují čtyři druhy: konkurence značek, odvětvová, formy a rodu. Konkurence formy vzniká při uspokojování potřeb zákazníků různými formami. Třetím faktorem je počet prodejců a stupeň diferenciací produktu. Tento faktor rozlišuje ryzí monopol, oligomonopolii, monopolistickou konkurenci a dokonalou konkurenci. Oligomonopolie vzniká, pokud jeden producent ovládá tržního segment diferencovaným produktem. Dokonalá konkurence existuje při velkém množství producentů, kteří ovládají trh nediferencovaným produktem. Poslední faktor pro rozdělení konkurence je propojitelnost producentů do aliancí. Potom se rozlišuje monopol, kartel, syndikát a trust. Monopol je nejvyšším stupněm propojení subjektů. Kartel rozděluje trh na segmenty, který obsluhují členové kartelu. Syndikát je podobný kartelu, ale navíc mají členové společnou strategii a taktiku proti konkurenci. Trust je stejný jako syndikát, avšak členové mají stejnou ještě politiku kapitálu. [2]

## 1.4 Konkurenční strategie

*„Konkurenční strategie představuje hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví.“* [8] Cílem je vybudovat výnosné a udržitelné postavení. Výběrem konkurenční strategie může podnik své postavení v odvětví zlepšit i zhoršit. Pro volbu vhodné strategie je zapotřebí si nejdříve odpovědět na dvě základní otázky, zda je odvětví dlouhodobě přitažlivé a jací jsou činitelé konkurenčního postavení v odvětví. Je důležité počítat s tím, že odpovědi na tyto otázky se s časem mohou měnit, obě otázky jsou dynamické. Cílem strategie je také přijetí pravidel vznikajících v odvětví a jejich využití ve vlastní prospěch podniku. [8]



Obrázek 3 – Tři generické strategie

Zdroj: upraveno podle [8]

Tři generické strategie, které představuje Obrázek 3, jsou vzájemně odlišné. Spojuje je pouze vymezení konkurenční výhody a konkurenčního rozsahu. Tyto strategie mají představovat tři různé cesty, kterými se podnik může vydat. Nelze jít po dvou nebo třech zároveň, znamenalo by to totiž, že se podnik stane pouze průměrným nebo dokonce podprůměrným. Záleží pouze na tom, jakou konkurenční výhodu chce podnik zvolit, zda se zaměří na náklady nebo na diferenciaci, a do jakého rozsahu vzhledem k trhu se chce dostat. [8]

Pro strategii **nízkých nákladů** je nutné zavést nízké náklady do všech zdrojů v podniku avšak ne na úkor kvality a znevážení zaměstnanců. I když by se strategie nízkých nákladů neměla aplikovat s diferenciací, nelze na ni úplně zapomenout. To, že bude mít podnik nejlevnější výrobky, ještě nemusí znamenat, že je zákazníci budou poptávat. Záleží na srovnatelnosti s konkurencí. Jestliže bude mít výrobek srovnatelnou kvalitu, použitelnost a funkčnost, lze docílit jeho odbytu nižší cenou. Bude-li však mít nižší použitelnost, pak záleží, zda si zákazník připlatí přiměřenou částku, aby měl něco navíc, co by mohl potřebovat, a koupí si výrobek za vyšší cenu u konkurence. Rizikem strategie nízkých nákladů mohou být konkurenti, změna technologie, jakákoli jiná změna například politická, která dosáhne změny zákonů a další. Při změně zákona, který se týká firmy se strategií nízkých nákladů, může dojít k nucenému zvýšení nákladů v důsledku použití dražších materiálů nebo surovin. [8]

Další generickou strategií je **diferenciace**. Při této strategii je důležité, aby se podnik zaměřil na jednu nebo i více jedinečných vlastností výrobku nebo poskytované služby, které jsou důležité z hlediska kupujících. Přitom zákazníků, kteří by produkt koupili, má být menší množství než stávajících zákazníků produktů větších firem. Firmám, které vyrábí pro větší

množství zákazníků, se vyrábět pro malé množství odběratelů nevyplatí. Jak bylo dříve zmíněno, firma by neměla uplatňovat více strategií najednou, může se pak připravit o výtěžek, který by z jedné strategie mohla získat. Avšak může se zaměřit na snížení nákladů pouze v oblastech, které nemají vliv na diferenciaci. Pro udržení diferenciace jsou podle M. Portera důležité 2 podmínky. První je, že firma musí kupujícím hodnotu produktu stále připomínat a zároveň kupující si hodnotu musí uvědomovat. Druhá podmínka je složitější a těžší pro splnění, protože je taková, že konkurence produkt nenapodobí. Zákazník neustále přehodnocuje své potřeby a přání, je proto důležité se mu stále s nabídkou připomínat. Konkurence je lstivá a s největší pravděpodobností se nám bude dříve nebo později lepit na paty, proto je důležité vytvořit pro konkurenci takové podmínky, které jí nedovolí nás dostihnout nebo dokonce předběhnout. Mezi podmínky může patřit nastavení překážek, které jí nedovolí se dostat k našim informacím a znalostem. Dále lze využít nízké náklady na výrobu, udržitelnou síť obchodních partnerů, více zdrojů diferenciace, protože se konkurence bude muset zaměřit na více cílů, náklady přechodu, které musí zákazník vynaložit, aby mohl ke konkurenci přejít a další. Příkladem nákladů přechodu mohou být výrobky, které vyžadují počáteční investici na nákup základního vybavení např. konvice na filtrování vody z kohoutku, filtraci si pak musí spotřebitel kupovat pouze takovou, která do dané konvice pasuje. Dalším příkladem mohou být kávovary na kapsle. [8]

Diferencovat výrobek nemusí patřit mezi jednoduché úkoly. Firma se může potýkat s nástrahami diferenciace. Mezi ně podle M. Portera patří například vytvoření pouze jedinečnosti a ne diferenciace. Diferenciace vzniká z jedinečnosti pouze, pokud jedinečnost snižuje náklady kupujícího nebo pokud má kupující pocit, že výrobek zvyšuje jeho výkonnost. K dalším nástrahám patří také mnoho diferenciace, která vzniká v důsledku špatné diagnostiky nákupních kritérií zákazníka. Pokud firma například nabídne kupujícímu vyšší kvalitu, než požaduje, je pravděpodobné, že se zákazník bude shánět po méně kvalitním zboží, které bude na správné úrovni kvality, ale za menší cenu. Vysoká cenová přírážka také patří k nástrahám diferenciace. Při počítání cenové přírážky je důležité zvážit rozsah diferenciace a relativní velikost nákladů. Zákazník nezaplatí vyšší cenovou přírážku, když bude mít konkurence náklady nižší než firma usilující o vyšší cenovou přírážku. Čtvrtou nástrahou diferenciace je ignorování připomínání hodnoty. Zákazník si může koupit výrobek u konkurence, která mu sice nabízí reálně nižší hodnotu, ale mnohem lépe chápe její propagaci. Pátou nástrahou je neznalost nákladů diferenciace. Firma neodděluje náklady na diferenciaci od ostatních nákladů, aby poznala, jestli se jí odlišnost vyplácí. K finančnímu

úspěchu firmy diferenciací povede pouze tehdy, pokud náklady na ni budou nižší než hodnota, kterou kupující výrobku přisuzuje. Šestou nástrahou může být soustředění pozornosti na výrobek, místo na celý hodnotový řetězec, který dává firmě základy pro diferenciaci. Dalším může být špatné rozpoznání segmentů kupujících a další. [8]

Poslední třetí generickou strategií je **soustředění** pozornosti na určitý segment neboli fokus. Tato strategie je obdobou předchozích dvou a může být využívána ve dvou variantách. Buď se firma zaměří na nižší náklady, nebo na diferenciaci v určitém segmentu. Od ostatních strategií se liší soustředěním na užší cíl, tedy na jeden nebo více segmentů a ne na celé odvětví. Výhodou této volby je, že by firma neměla narazit na velkého a silného konkurenta, protože ten se zaměřuje na větší množství spotřebitelů, aby mohl rozložit fixní náklady na velký objem produkce. Je důležité se opravdu zaměřit na úzký okruh spotřebitelů, protože jinak strategie nebude fungovat. V důsledku nižších nákladů na výrobek by firmu větší konkurent mohl cenově předstihnout. [8]

## **2 METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU**

Pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku lze využít systém měření a řízení výkonnosti podniku. Měření výkonnosti je pojmem nadřazenějším nad řízením výkonnosti. Strategické měření výkonnosti je založeno na metodě TQM. Metoda Total Quality Management se využívá ke strategickému řízení a zdůrazňuje řízení kvality v podniku. [6]

V této kapitole budou představeny vybrané metody vhodné k hodnocení konkurenceschopnosti podniků. Existuje velké množství metod. Některé metody jsou vhodnější a některé méně vhodné.

### **2.1 Finanční analýza - tradiční systém měření výkonnosti podniku**

Jako tradiční systém pro měření výkonnosti podniku je považována finanční analýza. Zdroje dat získává z podnikového účetnictví. Pro hodnocení využívá tři druhy ukazatelů: absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele. Finanční analýza je velmi jednoduchá a rozšířená. Díky ní lze porovnávat více podniků. Poskytuje užitečné informace o podniku. Má však i své slabé stránky, mezi které patří: [6]

- špatná vypovídací schopnost účetních výkazů,
- orientace na minulost,
- nezahrnuje inflaci, riziko, čas,
- nezahrnuje nefinanční faktory výkonnosti.

Nové systémy měření výkonnosti by měly odstraňovat negativa tradičního systému. Také se snaží o zvýšení hodnoty vložených prostředků, začleňují ekonomický zisk, který zahrnuje i náklady obětované příležitosti. [6]

### **2.2 Vybrané současné metody pro měření a řízení výkonnosti podniku**

Mezi současné metody pro měření a řízení výkonnosti podniku lze zahrnout například:

- metodu Balanced Scorecard – BSC,
- EFQM Model Excellence,
- Ekonomickou přidanou hodnotu – EVA,
- Benchmarking. [6]



### 2.2.1 **Balanced Scorecard**

Metoda Balanced Scorecard je přístup, který vznikl jako důsledek kritiky tradičních přístupů k měření výkonnosti podniku. Metoda BSC však tyto tradiční přístupy jako finanční analýzu neztrácuje. Tato metoda je považována za moderní metodu pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku. [7], [9]

Model BSC je považován za komplexní systém řízení výkonnosti. Pomocí modelu Balanced Scorecard lze propojit ostatní vyjmenované metody a využít synergie. Metodika modelu byla vyvinuta R. S. Kaplanem a D. P. Nortonem a poprvé představena v roce 1992 na Harvardské univerzitě. Základem BSC je strategie převedená do cílů, které patří jednotlivým perspektivám a které mají mezi sebou kauzální vztahy, aby splnění jednoho cíle vedlo ke splnění dalšího cíle. Ke každému cíli je třeba stanovit měřítko s cílovou hodnotou pro sledování plnění cíle. Pro uskutečnění metody jsou důležité akce, které povedou podnik k vytyčeným cílům. Model Balanced Scorecard se využívá pro vyjasnění podnikové vize, strategie a převedení jich do konkrétních cílů. Dále je dobrým nástrojem pro komunikaci, plánování a sladění podniku a ke zdokonalení zpětné vazby a učení se. Podle autorů má tento model 4 perspektivy: [6]

- finanční – zahrnuje standardní sledování výkonnosti podniku,
- zákaznická,
- interních procesů,
- učení se a růstu.

V Čechách byl tento model představen v září 2000 na konferenci ve Zlíně. Za dva roky společnosti Controller Institute a Constrast Consulting provedly šetření a zjistily, že 16 % českých společností tento model využívá a 14 % českých společností model vytváří. Model BSC se v Čechách stal velmi oblíbený. [15]

#### **Strategické podnikatelské jednotky**

V každé strategické podnikatelské jednotce (SBU) se nachází celý hodnotový řetězec, který se může skládat z jednotlivých oddělení, příkladem jsou inovace, provoz, marketing, distribuce, prodej a také servis. Metoda BSC se vytváří pro každou SBU zvlášť. Nakonec je vhodné jednotlivé BSC spojit do jedné v rámci podniku. Jinak samostatné BSC je možné vytvářet pro jednotlivá oddělení, ale musí splňovat určité předpoklady. Oddělení, které může mít své BSC, musí mít své poslání, strategii, zákazníky a interní procesy, které pomáhají ono

poslání a strategii plnit. Pokud je zřejmé, že má podnik jasné odlišné podnikatelské jednotky a každá má svůj distribuční kanál a jiné strategie a zákazníky, potom je vhodnější metodu BSC vytvořit pro každou jednotku zvlášť. [5]

## 2.2.2 EFQM Model Excellence

Autorem tohoto modelu je Evropská nadace. Model je tvořen devíti kritérii. Prvních pět kritérií je bráno jako doporučení a podle nich by měla organizace postupovat. Zbývající čtyři hodnotí to, čeho bylo dosaženo. Smyslem je dosáhnout výborných výsledků v organizaci díky maximální spokojenosti zákazníků a zaměstnanců při respektování okolí. Důležité je také správné řízení procesů pomocí řízení zdrojů a vztahů. Tento model je také chápán jako 9 základních oblastí řízení podniku. Využívá se zde princip sebehodnocení, které je pravidelné a opakované. [27]

Historie tohoto modelu se začíná psát roku 1991, kdy lidé z Evropské nadace vytvořili model pro řízení evropských firem. Byl nazván Evropský model TQM. Vycházel z analýz provedených na nejlepších amerických a japonských firmách. V roce 1999 byl tento model upraven do současné podoby modelu EFQM. Jeho oficiální název je „The EFQM Excellence Model“. Jedná se o model, který neustále zkoumá kvalitu podniku. Model se rozšířil spíše na západ, ale v ČR ho využívají také. Například ho využívá Continental, T–mobile nebo Volkswagen – Škoda Mladá Boleslav. [14]

Následující Obrázek 4 znázorňuje EFQM Model Excellence.



Obrázek 4 – Model excellence EFQM

Zdroj: [14]

### 2.2.3 Ekonomická přidaná hodnota

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) hodnotí příspěvek ke zvýšení/snížení hodnoty pro vlastníky. EVA je moderním měřítkem pro hodnocení výkonnosti a prosperity podniku. Lze ji stanovit jako cíl při tvorbě podnikové strategie. Znamenalo by to vytváření a přijímání projektů, které pro společnost vytváří určitou hodnotu. Lze ji využít pro hodnocení investičních projektů. Častým ukazatelem pro hodnocení projektů je i ukazatel ROI. EVA pomáhá zhodnocení rizika, protože zahrnuje náklady na vlastní kapitál, který představuje náklady obětované příležitosti. Na ekonomické přidané hodnotě lze vybudovat i systém podnikového odměňování. Proto se EVA může stát také nástrojem pro motivaci zaměstnanců. [6]

Lze ji vypočítat následujícím způsobem:

$$EVA = NOPAT - WACC * C \quad (1)$$

kde: NOPAT ... zisk z hlavní činnosti po zdanění;

WACC ... průměrné vážené náklady na kapitál;

C ... kapitál vázaný v aktivech používaných k hlavní činnosti.

### 2.2.4 Benchmarking

Benchmarking je metoda, která soustavně srovnává určitý podnik s nejlepšími v oboru. Ti nejsilnější jsou především lídři trhu a nejsilnější konkurenti. Díky benchmarkingu mohou podniky více porozumět svým silným a slabým stránkám. Agentura pro podporu podnikání a investic, CzechInvest, se v ČR zabývá benchmarkingem. V roce 2006 se stala výhradním držitelem licence, která umožňuje využívat mezinárodní benchmarkingovou databázi. Pro tuto databázi byli speciálně vyškoleni benchmarkingoví poradci. Agentura využívá český benchmarkingový index, jehož cílem je kontinuálně zvyšovat konkurenceschopnost malých a středních podniků v ČR. Českým podnikům umožňuje rychlou analýzu silných a slabých stránek. [19]

Existují dva typy benchmarkingu využívané v praxi:

- Výkonový – (indikátorový) – srovnává podnikovou výkonnost podle souboru měřítek. Oproti procesnímu je rychlejší a nenáročný na finanční i lidské zdroje. Podniky nemusí hledat partnery pro srovnání. Hledá odpověď na otázku: Co a kolik?

- Procesní – zabývá se individuální výkonností procesů, kterou srovnává s nejlepšími. Hledá příčiny. Vyžaduje osobní návštěvu partnerů. Hledá odpověď na otázku: Jak? [19]

### 2.3 Nefinanční ukazatele výkonnosti podniku

Po dlouholeté diskusi, zda jsou vhodná pro měření výkonnosti podniku nefinanční měřítka, bylo přijato, že důležité jsou jak finanční tak i nefinanční ukazatele výkonnosti podniku. Avšak není shoda, jaké nefinanční perspektivy využívat. [6]

Důvodů pro využití nefinančních ukazatelů existuje několik, například:

- určují konkurenceschopnost,
- určují dlouhodobou úspěšnost,
- ovlivňují finanční výkonnost podniku,
- poskytují rozšířený pohled na podnik pro management,
- s kombinací finančních ukazatelů dávají komplexní pohled na podnik. [6]

Při měření nefinanční výkonnosti dochází k častým chybám. Mezi nejčastější chyby při měření nefinanční výkonnosti patří:

- Není návaznost na podnikovou strategii. Měřítka by měla být vázána na strategii podniku a jeho cíle.
- Nedochází k ověřování návazností. Vhodné je statistické testování hypotéz. Protože pokud kauzální vztahy nebudou fungovat, model nemusí vést ke zvýšení výkonnosti podniku.
- Došlo ke špatnému stanovení cílových hodnot. Příkladem může být likvidita podniku. Zde není výhodná ani malá ani velká hodnota.
- Dochází ke špatnému měření hodnot. [6]

Výzkum [16] z roku 2006 potvrdil, že existuje pozitivní spojení mezi schopností učení se v organizaci a nefinanční výkonností. V minulosti byl tento vztah často zpochybňován. Existuje také vztah mezi finanční výkonností a nefinanční výkonností. Vždy záleží na podniku. Musí být sám schopen zjistit, co se učít a jak. Výzkum zdůrazňuje, že je důležité umět dobře využívat podnikových znalostí. Schopnost učení se je také považována za důležitý prvek v budování a udržení konkurenční výhody. Z výzkumu také vyplývá, že nefinanční

výkonnost podporuje výkonnost finanční. Schopnost učení se v organizaci mají podporovat znalostní sklady a toky znalostí. Řízení znalostí je podle výzkumu možné považovat za základní, umožňuje zlepšení vývoje a využívání znalostí, a pak této výhody využívat v konkurenčním boji. Schopnost učení je základem pro efektivní naplňování firemních cílů. Podniky pečující o své zákazníky, zaměstnance a image mohou dosáhnout lepších finančních výsledků. [16]

Výsledky výzkumu [18] z roku 2012 ukázaly, že na rozdíl od jiných ukazatelů, finanční informace jsou užitečné pro zlepšení schopnosti statistických metod předpovědět selhání podniku, protože odrážejí informace, které nemohou být jinak měřeny. Proto je vhodné mít i dostatek měřítek nejen nefinančních, ale i finančních. [18]

Výzkum [10] z roku 2008 dokazuje, že spokojenost zákazníků lze zařadit mezi významná předstihová měřítka finanční výkonnosti podniku. Ale celkovou spokojenost zaměstnanců nelze považovat za významný předstihový ukazatel pozitivních finančních výsledků. Pouze spokojenost zaměstnanců v obchodním oddělení je pozitivně spojená se spokojeností zákazníků. Existuje cca 5 různých možností spokojenosti zaměstnanců. S finanční výkonností podniku významně souvisí spokojenost zaměstnanců, kteří mají v případě pozitivního vývoje vyhlídku na budoucí fungování podniku a možnost stálého zaměstnání. Mělo by se také dbát na čas a způsob měření. [10]

Důležité je porozumět činnostem, které vytváří hodnotu pro podnik a stakeholdery. Ty určují, co bude přispívat k dlouhodobé úspěšnosti a také k tomu, jak přetvořit podnikové cíle do měřítek, které budou průvodci pro manažerské akce. Nefinanční měřítka jsou důležitou součástí při hodnocení výkonnosti podniku. Je však důležité je vytvořit přesně pro danou organizaci, v žádném případě je nelze přebírat z jiných organizací. Všechna měřítka společnosti musí vycházet z firemní strategie, jejich cílů a z vlastního konkurenčního prostředí. Existuje mnoho determinantů pro utvoření jedinečné soustavy měřítek. Také je nutné si uvědomit, že měření výkonnosti je dynamický proces, který se tedy musí stále přehodnocovat. [11]

## **2.4 Propojení modelů a vytvoření synergie**

Dříve zmiňované modely EVA, BSC, Benchmarking a EFQM lze využít jako jeden systém. Existuje více možností, jak jednotlivé modely propojit a využít synergického efektu. Možnosti propojení jsou následující:

- Propojení BSC a EVA – pokud se ekonomická přidaná hodnota využívá jako ukazatel ve finanční perspektivě. Jestli se aplikují oba koncepty najednou, vytvoří se synergický efekt oproti tomu, kdybychom oba koncepty realizovali zvlášť, kdyby EVA nebyla součástí BSC. Tohoto propojení je výhodné využít, pokud podnik usiluje o zvýšení hodnoty. Pomocí ukazatele EVA lze posuzovat, na základě BSC, zda je podnik schopen vytvářet hodnotu a vystopovat, jaké dílčí cíle vedou k jejímu zvýšení. Toho lze dosáhnout pyramidovým rozkladem ukazatele EVA. Finanční perspektiva podle BSC zrcadlí cíle, kterých chce podnik dosáhnout. BSC pomáhá se dobře rozhodnout a EVA hodnotí konečný cíl. Díky ukazateli EVA by měli být manažeři motivováni jako vlastníci, protože jejich cílem bude vytvářet hodnotu. Existují dva způsoby propojení BSC a EVA. Ukazatel EVA lze použít jako vrcholový cíl finanční perspektivy nebo pro tvorbu cílů v jednotlivých perspektivách a to jako pyramidový rozklad tohoto ukazatele.
- Propojení BSC a EFQM – v tomto případě se využívá odlišností mezi těmito dvěma koncepty. Tyto 2 metody mají společné zaměření na výkonnost a její zlepšování. Také společně podporují zlepšování a inovace v podniku. Rozdílem mezi metodami je například, že EFQM nelze použít pro podnikovou komunikaci a implementaci podnikové strategie. Horváth & Partner navrhli vzájemné propojení čtyř perspektiv a devíti kritérií. Příkladem propojení je, když se modelu EFQM využije sebehodnocení 9 kritérií k tvorbě cílů jednotlivých perspektiv v metodě BSC.
- Propojení BSC a Benchmarkingu – benchmarking se využívá k ověření stanovených cílových hodnot podle modelu BSC, zda jsou správně a reálně definovány.
- Propojení BSC, EFQM i Benchmarkingu - vhodná je také kombinace modelu BSC, EFQM a Benchmarkingu. Nejprve by se mělo provést sebehodnocení podle modelu EFQM. Potom má následovat benchmarking zabývající se kritérii 6 až 9 z modelu EFQM. Pomocí benchmarkingu lze porovnat výsledky metody EFQM nebo EVA. S modelem EVA se porovnávají výsledky s průměrem v odvětví nebo s nejlepším v odvětví. S EFQM to lze ve všech oblastech řízení podniku. [6]

### 3 DETAILNĚJI METODA BALANCED SCORECARD

BSC je vnímána jako vrcholová metoda. Je špičkou pyramidy, jejíž základy tvoří správné finanční řízení, interní podnikové procesy a růst zaměstnanců. To jsou totiž předpoklady pro výkonnost podniku. Podnik nelze najednou převést na metodu BSC, je nutné ho nejprve nasměrovat a postupně přizpůsobovat této metodě. Důležitým slovem je ono postupné, jelikož se podnik musí držet předepsaného postupu pro zavádění metody. Nejlépe podnik může zvolit na začátku buď manažerské účetnictví, což znamená členění fixních a variabilních nákladů, výpočty kritických bodů, například body zvratu, kalkulace s krycím příspěvkem, alternativní, rozbor odchylek od plánu a rozpočtu, přechod od nákladových středisek ke střediskům ziskovým, nebo zvolit controlling. Díky jedné z těchto metody se podnik naučí zvládat změny (change management). Pokud má podnik zvládnutou tuto úlohu, měl by následovat procesní přístup nebo reengineering. Nakonec může začít studovat metodu BSC. Je výhodné při tom využít metodu benchmarkingu, neboli učení se od nejlepšího v oboru. Metoda BSC podporuje koncepční myšlení. Vrcholoví manažeři si musí uvědomit, že je důležité se zaměřit na dlouhodobě udržitelný zisk a ne jen momentální uspokojení akcionářů při touze o zisk. [9]

Balanced Scorecard je analytická metoda, která dovoluje dobrat se elementárních zdrojů pro aktivitu podniku. Není jednostranná, snaží se uvést do aktivity všechny významné zdroje a posilovat součinnost v podniku. Pro správné hodnocení podniku by se měla přeměnit jednostranná finanční orientace podniku na orientaci na vyvážený soubor finančních i nefinančních měřítek. [3]

Slovo „balanced“ značí vyváženost mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, finančními a nefinančními měřítky, zpožděnými a předstižnými indikátory a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti. Slovo „scorecard“ představuje tabulku, která obsahuje informace o sledovaném měřítku, např. název, jaký cíl má kvantifikovat, do jaké perspektivy cíl spadá, aktuální a cílovou hodnotu měřítka. Metoda byla postupně aktualizována o další užitečné typy. Např. když se oba autoři snažili metodu zavést do reálných firem. Metoda BSC se pak přesunula od pouhého měření k formulování a komunikaci nové strategie firem. Firmy přestaly lpět na krátkodobém snižování nákladů a na nízkých cenách a produkovaly výrobky a služby, které byly přímo na míru zákazníkům. Je důležité mít propojena všechna měřítka se strategií podniku. I když se to zdá samozřejmé, mnoho firem to tak nečiní nebo alespoň nečinilo. Pro podniky bylo důležité snižování nákladů nebo zvyšování jakosti, ale procesy, které měly strategický význam, jim tak starosti nedělaly. Strategický význam mají procesy,

kteře musí fungovat velmi dobře, aby mohla firma naplnit svou strategii. Firmy mají stanovena svá měřítka, někdy jich je však zbytečně mnoho, ale nejsou relevantní pro jejich stanovenou strategii. Autoři BSC zjistili, že je možné stanovit pouze 20-25 měřitek napříč čtyřmi perspektivami metody BSC a implementovat je do strategie firmy. Nejedná se však jen o pouhé konstatování měřitek a jejich následné sledování. Jde o propojenost vybraných měřitek do určité jednotné koncepce strategie firmy. Podle autorů by se metoda BSC měla stát základním stavebním kamenem manažerského systému. Měla by poskytovat podnikům zpětnou vazbu a naplnit obsah spojení „učící se organizace“. [5]

Podle [17] by měřítka měla být rozdělena do čtyř perspektiv následně:

- finanční perspektiva – 5 měřitek,
- zákaznická perspektiva – 5 měřitek,
- perspektiva procesů – 8 až 10 měřitek,
- perspektiva učení se a růstu – 5 měřitek.

Pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku v dnešní době je důležitá mimo jiné mobilizace hmotného a nehmotného majetku. Metoda Balanced Scorecard tomu napomáhá. Podporuje podnik ve využívání znalostí a procesů, které jsou důležité pro podnikový růst a zdokonalení. Tomu napomáhá i skutečnost, že se metoda musí vytvářet pro každou firmu zvlášť, jelikož je opravdu jedinečná. Pro úspěšnou realizaci by si podnik měl vytvořit speciální portál, který by každému pracovníkovi dokázal zobrazit pouze informace, které potřebuje ke své činnosti. [15]

Tradiční finanční měřítka vypovídají informace o minulosti. Tyto informace byly vhodné pro podniky v průmyslové etapě, kterým investice do dlouhé budoucnosti do vztahů se zákazníky nebo do vzdělání zaměstnanců, nedělaly takové problémy. Samotná finanční měřítka nejsou vhodná pro stanovení podnikové strategie. Metoda BSC doplňuje finanční měřítka o měřítka hybných sil, což jsou měřítka budoucí výkonnosti. Nejprve je nutné stanovit podnikovou vizi a strategii, z nich může podnik sestavit cíle a měřítka, která se týkají všech čtyř dříve zmíněných perspektiv. Díky takto stanoveným měřítkům může podnik měřit vytvářenou hodnotu pro zákazníky, kvalitu lidských zdrojů, práce a díky tomu zvyšovat výkonnost svého podniku. [5]

Podle výzkumu Knápkové, Pavelkové a Chodúra provedeného v ČR v roce 2011 existuje mnoho konceptů a modelů pro měření a řízení výkonnosti. České podniky tyto přístupy využívají pomalu oproti zahraničí. Nejvýznamnějšími ukazateli jsou finanční měřítka. Mnoho



fírem využívá manažerské účetnictví a controlling. Jelikož moderní metody mají výbornou pověst i ve světě, lze předpokládat, že je české podniky začnou také postupně více využívat. Čím je český podnik starší, tím více využívá nástroje pro měření a řízení výkonnosti. [6]

### 3.1 Proč metodu **Balanced Scorecard**?

Důležité pro správné řízení podniku je **prosadit a realizovat strategii**. Vzhledem ke stále větší konkurenci se snížila doba platnosti strategií podniků. Příčinou může být rychle se měnící prostředí vlivem možností informačních technologií. [3]

Díky nefinančním měřítkům mohou zaměstnanci podniku nalézt nová opatření k dosažení strategických cílů podniku. Investoři mohou být více uspokojeni, jelikož jim nefinanční ukazatelé mohou přinést nový pohled na nehmotné hodnoty, například na výzkum a vývoj. Tyto informace totiž nejsou obvykle součástí účetnictví, které jim poskytuje informace o výhodnosti investice. Ale pouze malé množství firem si uvědomuje výhody nefinančních měřítek. [11]

Většina podniků, ne-li všechny, využívají podnikových **reportů**. Avšak jako výsledek dostávaly často obrovské množství informací z vnitropodnikového účetnictví, které neměly žádný přínos pro budoucí řízení podniku a které byly nepřehledné. Externí reporting je důležitý pro investory. Ze studie, kterou provedla společnost Ernst & Young v roce 1997 vyplynulo, že investoři kladou veliký důraz na nefinanční měřítka společnosti, o které se rozhodují. Tento fakt vedl společnosti ke zveřejňování i nefinančních měřítek ve výročních zprávách, které jsou důležité hlavně pro vlastníky a potenciální investory. Finanční analýza dává přehled pouze o minulém nebo současném stavu podniku a dává odpovědi v podobě finančních ukazatelů, ty ale nedávají komplexní informace. Nastala kritika klasického systému ukazatelů. [3]

Protože metoda BSC vychází ze strategie podniku, může se vlivem měnícího se prostředí stále soustředit na budoucnost. Metoda BSC se využívá ke strategickému měření výkonnosti podniků. [9]

Díky BSC lze jasně vyloučit navrhované projekty např. od zaměstnanců, které podniku nepomohou pro naplnění strategie. [3]

Mnoho manažerů cítí, že tradiční finanční systém měření výkonnosti podniku není dostačující. Průzkum americké společnosti, která zajišťuje finanční služby, zjistil, že většina manažerů není spokojena se svými systémy měření výkonnosti. Respondenti zdůrazňovali, že

se klade příliš velký důraz na finanční opatření a malý důraz na nefinanční, velký důraz na výsledná měřítka výkonnosti než na předstižná. [20]

Metoda BSC podporuje správné stanovení cílů z vytvořené strategie. Myšlení podle jednotlivých perspektiv pomáhá ke správné formulaci cílů. [3]

Tato metoda pomůže podniku se odlišit od konkurence. Pomůže odlišit standardní požadavky, které by měly být vždy splněné a které podnik do doby začátku používání BSC měl zvládat, od strategického řízení. [3]

### 3.2 Impulsy pro vývoj metody Balanced Scorecard

Mezi impulsy vývoje metody BSC patří:

- **Finanční účetnictví** – pohled dozadu (feed back), který samotný nestačí pro vytvoření konkurenceschopné organizace. Řízení tohoto účetnictví měl na starosti účetní manažer.
- **Manažerské účetnictví** – dopředná vazba (feed-forward), do které dnes patří vnitropodnikové účetnictví, kalkulace, rozpočetnictví, analýza bodu zvratu a další. Pro manažerské účetnictví byla speciálně vytvořena nová funkce controllera.
- **Procesní řízení** – další stupeň ve vývoji řízení kvůli turbulentnímu podnikovému okolí, Podle procesního řízení se identifikují nevýrobní procesy např. administrativní, ke kterým se hledají příčiny, jež způsobují náklady na onen proces. Těmto příčinám se říká cost drivers.
- **Reengineering** – radikální změna v podniku. [9]

### 3.3 Čtyři perspektivy

Každá metoda Balanced Scorecard může obsahovat jiné množství perspektiv. Základními perspektivami by však měly být tyto čtyři uvedené.

#### Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je vrcholem všech použitých perspektiv. Do této perspektivy směřují měřítka všech ostatních perspektiv. Mnoho podniků požaduje po svých podnikatelských jednotkách a divizích stejné finanční cíle. Je to férové a snadné, ale každá jednotka může mít jinou strategii, proto je to nesprávné. Finanční cíle a měřítka musí splňovat 2 podmínky. Musí umět definovat finanční výkonnost s ohledem na strategii podniku a také vyhodnotit ostatní perspektivy BSC. Cíle a měřítka této perspektivy musí být propojeny s cíli ostatních

perspektiv. Ale jak propojit finanční cíle se strategií podniku? Záleží na zvolení typu cílů, a následně podle jejich identifikace přiřadit odpovídající strategii. [5]

Existují 3 fáze, ve kterých se podnikatelské jednotky mohou nacházet:

- „*růst*,
- *udržení*,
- *největší výnosy (sklizeň)*.“ [5]

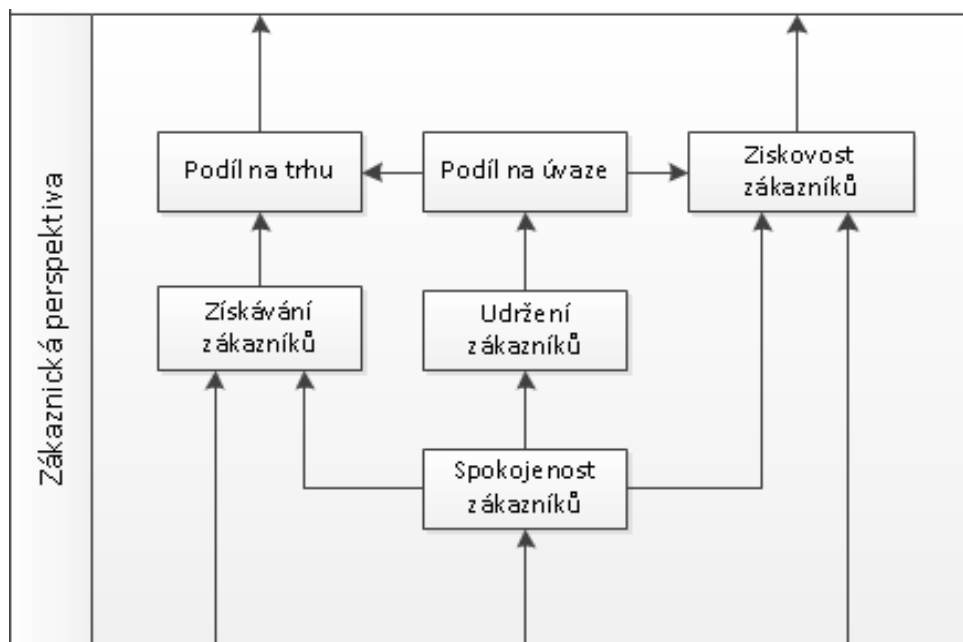
Jednotlivé fáze se mezi sebou mohou prolínat. Ve sklizňové fázi se může objevit růstový záměr. Podnikatelské jednotky v růstové fázi by měly věnovat čas hlavně investicím pro růst, např. zvyšování výrobní kapacity, rozšiřování výrobků a služeb nebo jiné. Mohou dokonce hospodařit se záporným cash flow a velmi nízkým ukazatelem ROCE, který představuje rentabilitu investovaného kapitálu. Hlavním cílem této jednotky je míra růstu obrátu a prodejů. Podnikatelské jednotky ve **fázi udržení** mají za cíl udržení se na trhu či zvýšení podílu na něm. Tyto jednotky stále investují, ale už ne do dlouhodobých projektů jako ve fázi růstu. Podnikatelské jednotky zde požadují rychlou návratnost investic. Hlavními měřítky jsou ziskovost, rentabilita investovaného kapitálu (ROCE), návratnost investic (ROI), přidaná hodnota (EVA), provozní a hrubý zisk. Pokud se podnikatelské jednotky dostanou do **fáze zralosti**, nejlepší strategií je pro ně sklizeň. Tato fáze bývá velmi krátká. Nevyužívají velkých investic, např. výzkum a vývoj či rozšiřování kapacity, zaměřuje se spíše na investice typu, např. údržby. Potřebují rychlou a zaručenou návratnost investic. Zaměřují se hlavně na cash flow před odpisy a na snižování požadavků na pracovní kapitál. [5]

Finanční perspektiva odpovídá na otázky: Jak se prezentovat před akcionáři? Jak lze dosáhnout finančního úspěchu? Jaká jsou očekávání investorů a jak je splnit? Jaké cíle určit? Finanční perspektiva udává, jestli byl realizován konečný cíl podniku. Vždy se musí vycházet z hlavní perspektivy. [3], [9]

### **Zákaznická perspektiva**

V této perspektivě se manažeři musí zaměřit na zákazníky a tržní segment, ve kterém soupeří, a podle toho vytvořit požadovaná měřítká. Pro tuto perspektivu existují typická měřítká, například spokojenost zákazníků, udržení zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na trhu, podíl na úvaze a získávání nových zákazníků. Tato měřítká se mohou vyskytovat ve všech typech organizací. Měřítko Podíl na úvaze bylo přeloženo z měřítká Account share a představuje umístění v mysli zákazníka a potenciální možnost nákupu, jelikož zákazník se

minimálně jedenkrát s produktem nebo firmou setkal. Příklad propojení těchto měřítek do strategické mapy zobrazuje Obrázek 5. [12]



**Obrázek 5 – Příklad propojení typických měřítek pro zákaznickou perspektivu**

*Zdroj: upraveno podle [12]*

Zákaznická perspektiva odpovídá na otázky: Jak chce podnik vypadat před zákazníky? Jak naplnit podnikovou vizi? Jaké mají naši zákazníci požadavky? Jaké cíle nám jejich požadavky pomohou naplnit? Jaké cíle stanovit, abychom dosáhli finančních cílů? Jaké cíle souvisejí se vstupem na trh a umístěním na trhu? [3], [9]

### **Perspektiva procesů**

Podnikové procesy je třeba optimalizovat, aby bylo současně dosaženo hospodárnosti a uspokojení zákazníka. Hodnotí se čas, kvalita a náklady. Tato perspektiva pomáhá dosáhnout zákaznických a finančních cílů. Výsledkem není seznam všech procesů, ale zaměření na mimořádně významné procesy pro realizaci strategie podniku. [6]

Rozlišují se tři základní procesy:

- inovační,
- provozní,
- poprodejní servis. [6]

Procesní perspektiva odpovídá na otázky: Jaké podnikové procesy je nutné zlepšit, aby bylo dosaženo cílů ve finanční a zákaznické perspektivě? Jaké procesy změnit, aby byli uspokojeni zákazníci a investoři? [3], [9]

## **Perspektiva učení se a růstu**

Tato perspektiva zahrnuje zaměstnance, inovace, technologie a další. Perspektiva se zabývá schopnostmi zaměstnanců, motivací, delegováním, angažovaností, vzděláváním, loajalitou i spokojeností zaměstnanců. [6]

Perspektiva učení se a růstu odpovídá na otázky: Jak se neustále zlepšovat? Jak naplnit podnikovou vizi? Jaké cíle stanovit, aby podnik dokázal reagovat na výzvy současnosti i budoucnosti? [3], [9]

Tyto 4 perspektivy vytváří základní pohled na činnosti podniku. Systém, který BSC podporuje, je splnění nejdříve výnosových a růstových cílů, které požadují vlastníci. Finanční cíle by měly být hlavním faktorem úspěchu. Ale ostatní 3 perspektivy jsou tu proto, aby podniku pomohly naplnit jeho finanční cíle. Na finanční cíle by měly navazovat cíle zákaznické, protože zákazníci kupují výrobky a přináší podniku výnosy potřebné pro naplnění finančních cílů. Zákaznické cíle ale ovlivňují pracovní postupy v podniku, které jsou pak ovlivňovány vlastněnými potenciály firmy. Po zákaznické perspektivě by tedy měla být perspektiva procesní a nakonec potenciálů. Tyto 4 perspektivy nemají být dogmaty, ale spíše určitým vzorem. Lze zařadit i jiné perspektivy, které jsou pro určitý podnik důležitější, například pro automobilový podnik může být důležitá perspektiva dodavatelů, protože je pro ně důležitá jejich spolupráce. Ani finanční perspektiva nemusí být nutně hlavní. Místo maximalizace zisku může jít o maximalizaci užitku, například u neziskových společností. [3]

Nejtěžším úkolem je přizpůsobení se v perspektivě zákazníků a učení se a růstu. Ještě stále mnoho lidí v dnešním světě neradi mění své chování a vystupování. Obecně na mnoho změn je pohlíženo jako na negativní záležitost, kdy je nutné něco dělat jinak. Měřítka by měla být v jednotlivých perspektivách rovnocenná, měla by mít stejně kvalitní význam, a zároveň by měla být navzájem provázaná. Pokud se podnik rozhodne pro zvýšení zisku, mělo by se to promítnout do všech ostatních perspektiv a vytvořit v nich adekvátní cíle a měřítka. Podle autorů není možné vytvořit univerzální seznam měřítek. Je důležité, aby tato metoda byla sestavena příslušným managementem a kreativně rozpracována. [9]

### **3.4 Implementace BSC podle modelu Horváth & Partners**

Znalosti o samotném konceptu BSC nestačí. Je třeba umět tento model implementovat. Pouze potom lze využít jeho síly. BSC nemá být reportingovým systémem. Pouze zahrnuje

system reportingu a je nutné ho implementovat. Implementace není jedna z méně důležitých částí BSC. Kvalita zavedení BSC je důležitá pro správnou a efektivní funkci modelu. Úspěšnou implementaci by měl přinést model Horváth & Partners:

- a) příprava organizace,
- b) konkretizace podnikové strategie,
- c) vytvoření modelu BSC,
- d) rozšíření BSC,
- e) kontinuální nasazení BSC. [3]

**Příprava organizace** znamená stanovení pravidel, která je nutné dodržovat všemi jednotkami v systému. Je důležité tedy přesně definovat perspektivy a určit pověřené osoby. Dále to také znamená dodržování pravidel projektového řízení. Zavádění modelu BSC lze definovat jako projekt. Také je důležité stanovit kritické faktory úspěchu. Čím více bude spolupracujících oddělení v podniku, tím lépe budou dosaženy stanovené cíle. Díky výsledkům z pilotního projektu na druhých nebo třetích úrovních řízení, lze lépe stimulovat další osoby pro zapojení do projektu zavedení BSC. Někdy však pilotní projekt nemusí být žádoucí. Na sestavení BSC se musí nutně podílet i top management. [3]

Fázi **konkretizace podnikové strategie** lze opustit, když je strategie jednoznačně definována a panuje její jednotné pochopení a shoda. To lze poznat z osobních rozhovorů a analýzou dokumentů. **Vytvoření modelu BSC** obsahuje stanovení perspektiv, vytvoření týmu a srozumitelných postupů a standardů. Dále je nutné:

- konkretizovat strategické cíle – tyto cíle mají být vytvořeny pro vytvoření konkurenční výhody, měřítka jsou jen zprostředkovateli;
- propojit cíle do řetězce příčin a následků;
- vybrat správná měřítka – vždy je třeba popisovat měřítka ve vztahu k příslušnému strategickému cíli
- stanovit cílové hodnoty a časová období pro dosažení těchto hodnot – je nutné stanovit reálné cíle, pro které je dostatek podnikových zdrojů
- popsat strategické akce – tyto akce mají přispět k dosažení cílových hodnot. [3]

Průvodce pro aplikaci metody BSC [13] zdůrazňuje, že je nutná zpětná vazba. Každá lidská činnost by měla být kontrolována a metoda BSC lidskou činností využívá.

Nejjednodušší forma kontroly je negativní zpětná vazba, která jednoduše srovnává výsledky s plánem, a při jakékoli odchylce by měla zahájit nápravná opatření. Je zřejmě jisté, že se jedná o negativní zpětnou vazbu, jelikož málokdy je skutečnost shodná s plánem. Doporučována je měsíční zpětná vazba. Měsíční cíle jsou totiž mnohem lépe uchopitelné. Hodnoty musí být svědomitě změřeny nejlépe, jak jen to je možné. [13]

**Rozšíření BSC** do více jednotek podniku jde dvěma směry. Cíle a strategické akce se přenesou do pořízených organizačních jednotek díky vertikální integraci cílů. Horizontální integrací cílů se sladí akce a cíle jednotlivých jednotek firmy například. **Kontinuální nasazení BSC** je důležité pro trvalé zaměření na strategii. Nutnou podmínkou je propojení BSC s manažerskými systémy řízení. Navzájem tyto systémy však nejsou kompatibilní. Řízení je více vertikální a BSC horizontální. Tudíž je pro propojení potřeba controlling, který zajišťuje důslednou realizaci akcí. Dále je nutná integrace strategického a operativního plánování, aby bylo zajištěno kontinuální přizpůsobování, integrace do reportingu pro průběžné sledování cílů a integrace do řízení lidských zdrojů pro zajištění cílů jednotlivců. Při používání BSC v podniku je nutné mít IT podporu. Strategické plánování pro BSC zabere hodně času, ale potom se zkrátí doba operativního plánování. [3]

4 vývojové fáze metody BSC, které představují obecné schéma pro zavedení strategického myšlení v podniku:

- zpracování vize a strategie,
- neustálá komunikace,
- strategické a operativní plány,
- kontrola plnění. [9]

Existují dvě skupiny potenciálů úspěchu podniku. Některé požadavky je podnik schopen naplnit i bez další podpory. Je v nich konkurenceschopný nebo srovnatelný s konkurencí. Pokud je naplněno standardní chování konkurence, nemá cenu konkurenci překonávat, pokud je vidět lepší potenciál v jiných věcech, které jsou pro podnik přijatelnější a dostupnější. Ostatní faktory lze využít ve prospěch podniku, protože mohou předčít konkurenci, a pomáhají podniku vymezit se na trhu. Těmto faktorům se říká potenciály úspěchu. Do BSC nepatří základní cíle podniku, pokud podnik není ohrožen, aby ho konkurence předčila. [3]

Pouze malé množství firem si uvědomuje výhody nefinančních měřítek. Existuje hodně společností, které chtěly tato měřítka využívat, ale nechtěly procházet celým stadiem

implementace nebo tomu nevěnovaly dostatečnou pozornost a dopustily se významných chyb při tvorbě metody BSC. Často společnosti použily již vytvořené soubory měřítek, které však nebyly vytvořeny výhradně pro jejich společnost. [11]

**Existuje mnoho důvodů, proč není podniková strategie vhodně implementována:**

- nedostatečná srozumitelnost strategie účastníkům,
- statický charakter systémů podniku vůči měnící se strategii – sledování pouze stále stejných měřítek např. obrat, náklady, přijaté zakázky,
- špatné propojení strategického a operativního plánování,
- nepropojení individuálních cílů a motivačních systémů se strategií. [3]

### **3.5 Konkretizace podnikové strategie a SWOT analýza**

Metoda Balanced Scorecard vychází z toho, že již byla provedena strategická analýza a vytvořena potřebná strategie. Většina podniků má strategii stanovenou, ale není jisté, zda je definována správně pro implementaci modelu BSC. Proto je důležité si podnikovou strategii vyjasnit. K tomu je možné využít různé vzory strategií, které již byly vytvořeny. Příkladem je strategie podle Ansoffa, Portera nebo Druckera. Mnoho podnikových strategií může obsahovat všeobecné formulace. Tyto formulace jsou pro metodu BSC moc obecné. Pro tuto metodu je důležité strategii konkretizovat do podnikových cílů. Pro vyjasnění strategie se využívá schéma, které rozděluje strategii podle stanovených perspektiv, a jednotlivým strategiím přiřazuje odpovídající věty. Dále se pro vyjasnění strategie používá metoda SWOT. Vstupem do této metody je stávající strategie podniku. Následuje SWOT analýza, která vyústí ve společné pochopení strategie. [3]

#### **SWOT analýza**

V dnešním stále se měnícím prostředí je důležité kontinuální přehodnocování plánů a předpokladů podniku. Na strategickou analýzu se velmi dobře osvědčila SWOT analýza. Jedná se o jednoduchou a srozumitelnou metodu, kterou lze svěřit podřízeným a která podniku názorně ukáže, na co si může a nemůže troufnout. SWOT analýza má také negativní vlastnosti. Je statická a subjektivní. Nezahrnuje časový faktor. Nelze ji však házet do starého železa. SWOT může v podniku přispět k novým nápadům. Někteří se přiklání k jejímu opuštění ve využití v podnikové praxi. [4]



## **PEST analýza**

SWOT analýza se skládá z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Vnitřní prostředí by mělo být společně více známé než prostředí vnější. Pokud má společnost problém se znalostí svého vnitřního prostředí, lze využít jednoduchého dotazování pracovníků a sledování činností uvnitř podniku. Vnější prostředí podniku lze zhodnotit pomocí PEST analýzy, která hodnotí vnější prostředí podniku ze čtyř různých hledisek a to politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické a technologické. Někdy se pro tuto analýzu využívá také název SLEPTE a přidává se ekologické hledisko.

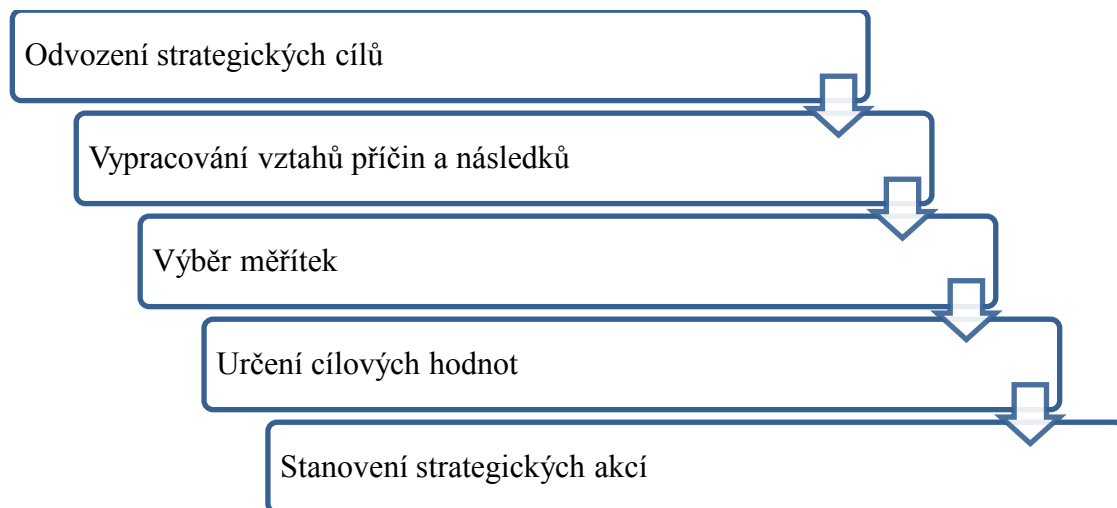
## **Mise a vize**

Vize je vidina podnikové budoucnosti. Měla by být taková, aby překvapila a zahrnala konkurenci, a měla by být sdělena v pravý okamžik. Tvorba vize by neměla být delegována na nižší úroveň vedení. Mise je posláním podniku. Měla by být stručná, výstižná a jedinečná. Informuje okolí i zaměstnance podniku o činnosti a důvodu práce podniku. Odpovídá na otázku, co podnik svou existencí vytváří pro konečného spotřebitele i zaměstnance podniku. [4]

## **3.6 Vytvoření modelu BSC**

Tvorba metody BSC musí být postupná a logická. Struktura tvorby, která bude dále vysvětlena, je výsledkem dlouholetých zkušeností. Následující Obrázek 6 znázorňuje zmiňovanou strukturu. [3]

**Odvození cílů** je důležité, aby nedošlo k vytvoření velkého množství cílů, ale jen opravdu strategicky důležitých cílů. Strategické cíle by měly převádět podnikovou strategii do akčních výroků pro jednotlivé perspektivy, např. zkrátit výrobní proces nebo zvýšit uživatelský komfort. Dále by měly cíle být specifické a přiřaditelné k určité perspektivě. Vytváření strategických cílů by mělo probíhat ve třech krocích. Nejprve by měly být vytvořeny cíle například pomocí workshopů nebo brainstormingu. Potom následuje výběr cílů a jejich dokumentace. V dokumentaci by nemělo chybět vyjasnění strategických významů jednotlivých cílů. Dokumentace se obvykle zobrazuje do tabulek s názvy sloupců podnikatelský záměr, strategický cíl, strategická akce a operativní cíle. Počet těchto tabulek se rovná počtu perspektiv. Další dokumentace jsou vytvářeny pro jednotlivé cíle. Do názvu řádků se uvádí strategický cíl, definice cíle, odůvodnění cíle a patron. [3]



**Obrázek 6 – Postup při tvorbě modelu Balanced Scorecard**

*Zdroj: upraveno podle [3]*

**Vypracování vztahů příčin a následků** probíhá ve třech krocích. Nejdříve se znázorňují vztahy příčin a následků, potom se podnik musí zaměřit na vztahy, které mají strategický význam a nakonec se vzájemné vztahy dokumentují a formulují. Pro odvození vztahů lze použít několik postupů. Příkladem může být matice příčin a následků nebo odvození na základě cílů finanční perspektivy deduktivní nebo induktivní metodou. Pomocí matice lze dojít ke všem vztahům mezi veličinami. Pro vytvoření matice mají být cíle jedné perspektivy zobrazeny ve sloupcích a cíle druhé perspektivy v řádcích této matice. Vytváří se tolik matic, kolik je možných kombinací perspektiv. Vždy je dobré se ptát, jaký vliv má cíl určité perspektivy na cíl druhé perspektivy. Metoda pomocí matic je velmi složitá a vzniká nebezpečí vzniku chybných vztahů. Ale tuto metodu lze využít v kombinaci s ostatními metodami. Aby bylo možné vztahy příčin a následků použít, je důležité se zaměřit jen na vztahy, které mají strategický význam. Právě tyto vztahy se potom zobrazí ve strategické mapě. Jiné pozitivní vztahy v mapě nemusí být znázorňovány. Hodně vztahů nemusí být významných. [3]

Při **výběru měřítek** je důležité pro každý strategický cíl definovat jedno nebo maximálně dvě měřítka. V krajním případě je možné použít i tři měřítka. Nejprve je nutné vypracovat návrhy měřítek, potom vybrat potřebná měřítka a nakonec zajistit jejich implementaci. Vybraná měřítka je možné zdokumentovat do tabulek s názvy sloupců strategický cíl, měřítka a poznámka. Často se vyplatí investovat čas do nového měřítka. Pro **stanovení cílových hodnot** lze využít benchmarking i jiné metody. Znovu je vhodné zdokumentování do tabulek s názvy strategický cíl, měřítka, jednotka, skutečná hodnota a cílová hodnota s časovým horizontem. **Stanovení strategických akcí** může být také dokumentováno. Mezi strategické

akce lze zahrnout, například projekty. Důležité je také stanovit náklady na strategické akce. Často není možné provést všechny možné strategické akce, proto je nutné také stanovení jasných priorit. Pro vytvoření návrhů strategických akcí je vhodné použít metod tvořivého myšlení např. brainstorming. Pro eliminaci strategických akcí je vhodné využít matice, kdy ve sloupcích jsou strategické cíle a v řádcích strategické akce. Tímto způsobem lze přehledně přiřadit akce jednotlivým cílům. Dále je nutné stanovit priority akcím. Nejvyšší prioritu dostane akce, která má malou náročnost na zdroje a velký význam. Dále se postupuje podle významu. Nejnižší prioritu má akce s malým významem a velkou náročností na zdroje. Nakonec se akce mohou vyhodnotit podle nejvyšší priority ve sloupci. Důležitá je znovu dokumentace strategických akcí. [3]

### **3.7 Měřítko a cíle**

Vyváženost cílů pomáhá vyvážit i měřítko. Nelze stanovit nejdříve měřítko a poté cíle v jednotlivých perspektivách. Vždy je nutné postupovat přesně podle metody BSC a nic nepřeskakovat nebo zaměňovat. Neexistují žádná univerzální měřítko pro BSC. I mezi konfliktními cíli může být nalezen vyvážený vztah, např. vysoká připravenost k dodávkám a nízký stav skladových zásob. Ke konfliktu nemusí dojít jen mezi cíli, ale i mezi cílovými hodnotami. [3]

Pro využití metody BSC je důležité, aby celá společnost pochopila, že měření nefinančních měřítek a využívání nových metod, je pro podnik strategicky výhodné. Také je důležité rozlišovat různé typy měřítek. Jedním způsobem rozdělení měřítek je rozdělení na měřítko hybných sil, jinak se jim také říká měřítko předstižná, a na měřítko výsledková, která hodnotí minulou činnost podniku a jsou důsledkem měřítek hybných sil. Výsledky měřítek předstižných budou mít na podnik vliv v budoucnosti. Jelikož je BSC strategický nástroj a strategie se časem různě formuje, je model BSC brán jako dynamický nástroj, který je nutné stále revidovat. Výsledková měřítko lze nejčastěji nalézt v nejvyšších perspektivách modelu BSC a to hlavně ve finanční a zákaznické perspektivě. Aby byl model BSC správně vytvořený, je nutná vyvážená kombinace těchto dvou typů měřítek. [13], [21]

Dále lze měřítko rozdělit na tvrdá a měkká. Měkká měřítko jsou oproti tvrdým málo uchopitelná a je nutné je měřit nepřímo přes měřítko tvrdá. Například pomocí Microsoft Office Excelu lze zachytit průběh měření v jednotlivých měsících určité hodnoty, které mohou pomoci uchopit měkké měřítko. Jak funguje spolupráce s něčím určitým? Jak se v minulosti spolupráce vyvíjela? Jaká je atmosféra při spolupráci? Podnik si může pomoci

známkami od 1 do 5 nebo lépe pomocí barev či ukazatelů. Mezi měkká měřítka patří např. spokojenost zákazníků nebo loajalita zákazníků. [3]

Strategické cíle by podnik měl odvodit ze své vize a strategie. Aby mohl podnik cíle kontrolovat, měl by ke každému cíli přiřadit vhodná finanční i nefinančních měřítka a skutečné a požadované cílové hodnoty. Každý strategický krok by měl mít termín, rozpočet a zodpovědnou osobu. Každý cíl by měl být přiřazen do jedné ze čtyř perspektiv. Tím pádem by se ke každé perspektivě vázala vhodná měřítka a akce. Strategické cíle by spolu měly úzce souviset. Je důležité mezi nimi vidět vztah příčin a důsledků. Dosažení jednoho cíle by mělo napomoci k naplnění jiných cílů. To lze znázornit pomocí řetězce příčin a následků. Při stanovování strategie nestačí určit finanční cíle, pokud nejsou známy úkoly, které musí být provedeny, aby bylo možné cílů dosáhnout. Neúčinné je také, pokud jsou různé cíle definovány odděleně. Dochází tak k zanedbání jejich vzájemných implikací. Je třeba zabránit jednostrannému uvažování. Vždy je třeba uvažovat v perspektivách, tedy z pohledu financí, zákazníků, procesů a zaměstnanců, které by mělo být samozřejmostí pro každého manažera, i když nevyužívá metody BSC. Manažeři musí uvažovat v těchto perspektivách a zohledňovat vzájemné působení jejich rozhodnutí. [3]

Při použití vysvětlení je i možnost větší spolupráce se zaměstnanci a pochopení strategie. Je nutné podrobné slovní vysvětlení. Čím více cílů, tím větší chaos. Podle autorů by měla jedna BSC obsahovat max 20 cílů - zásada „twenty is plenty“. Také lze vytvořit více BSC pro jeden podnik. Neměly by být žádné univerzální BSC pro odvětví. – kdyby měly všechny podniky v odvětví stejnou strategii, nemohla by být jejich produkce diverzifikovatelná. [3]

Podle zahraničního výzkumu [10] pouze 23 % společností testuje platnost vztahů, ve vytvořených modelech, často pak zjišťují, že nesplňují důležitou kauzalitu a vztahy nejsou vhodné. Další zahraniční výzkum [11] dokládá, že více jak tři čtvrtiny společností, které se výzkumu účastnily, vytváří své vztahy ve strategické mapě pouze na základě svých domněnek.

Může se stát, že společnost bude chtít plnit cíl, kterým se ještě v minulosti nezabývala a nemá pro něj vhodná data. Nelze tedy vytvořit jednoznačné měřítko pro tento cíl. V tomto případě se podle metody BSC dá využít **značkovačů**, které budou ve stanovený čas společnosti připomínat zaznamenávání dat pro stanovený cíl. Společnost v budoucnu bude mít podklady ve formě reportů, které jí pomohou stanovit vhodné měřítko pro specifikovaný cíl.

### **3.8 Strategická mapa**

Strategická mapa slouží k propojení stanovených cílů do vzájemných závislostí příčin a následků, které jasně objasňují strategii podniku. Pochopení jednotlivých vazeb mezi nimi pomůže podniku být úspěšný. Metodu BSC a zjištěné závislosti nelze brát úplně doslova. Nelze to porovnat například s metodou Systémů ukazatelů ROI. Nelze jednoznačně stanovit přesné vazby, a jak by se to mohlo vyvíjet, kdyby se změnilo něco. BSC není postaveno na algoritmických vztazích. V BSC lze vidět logické souvislosti, ale ne početní. Je to mu proto, že BSC nezohledňuje všechny faktory, které mají na cíl vliv. Strategie mohou být vysvětleny díky řetězci příčin a následků – graficky i textem. Pokud budou v podniku chápány souvislosti cílů, zlepšuje to spolupráci jednotlivých manažerů. Podle Kaplana a Nortona lze pomocí korelační analýzy vytyčených cílů ověřit vzájemnou souvislost mezi jednotlivými cíli. [3]

Je však nutné brát v úvahu, že existuje více závislých příčinných událostí, které mohou být zapříčiněny. Stanovení skutečného dopadu vztahů ve strategické mapě je téměř nemožné. Ani určení časového okamžiku dopadu akcí nelze spolehlivě stanovit, i když existuje metoda pravděpodobnosti. Často se stává, že účinek, který měl být pozorován, má určité zpoždění. Toto může mít výrazný vliv na konkurenceschopnost firmy. Tento negativní důsledek může být odstraněn dlouholetými zkušenostmi manažerů, kteří reálněji zhodnotí vztah a dopad akcí. Je také vhodná podrobná dokumentace jednotlivých měřítek, cílů a akcí. Mnoho autorů také doporučuje dynamizaci modelu BSC, která by mohla řešit tyto negativní dopady. Znamenalo by to rozšíření modelu o různé dopady, které by mohly nastat. Avšak dynamizované modely by mohly velmi zatížit podnikové zdroje, proto jsou vhodné spíše pro velké podniky. [7]

#### **Strategické akce**

Strategické akce jsou nadřazeným pojmem pro opatření, projekty, programy a iniciativy. Konkrétní strategické akce si definují a stanovují samotní zaměstnanci na úrovni, pro kterou akce patří. Realizace akcí je delegována na nižší úroveň. [3]

## **4 ELECTROPOLI CZECH REPUBLIC, S.R.O.**

### **4.1 Představení společnosti**

Společnost byla založena roku 1994 společenskou smlouvou jako Galvia, s.r.o. V roce 1995 byla zapsána do obchodního rejstříku. Byla vyčleněna ze společnosti ŠKODA AUTO a.s. Po 5 letech otevřela nový závod v Českém Dubu. V roce 2004 se společnost Galvia, s.r.o. stala členem skupiny ELECTROPOLI a změnila název na ELECTROPOLI-GALVIA, s.r.o. a také své logo. V roce 2015 byl řádně sepsán notářský zápis na změnu obchodní firmy na ELECTROPOLI Czech Republic, s.r.o. (dále jen Electropoli) a to z rozhodnutí mateřské společnosti ELECTROPOLI S.A. (dále jen Skupina Electropoli nebo mateřská společnost), která vykonává činnost valné hromady a drží 100% podíl ve společnosti. Původ mateřské společnosti sahá až do roku 1954. Sídlo společnosti Electropoli je v Pardubickém kraji ve městě Třemošnice.

Předmětem podnikání společnosti je galvanizace kovů, koupě zboží za účelem dalšího prodeje, zprostředkovatelská činnost, výroba, obchod a další služby, galvanizérství a smaltérství. Postupně se z malé společnosti vypracovala ke střední společnosti a ke konci roku 2014 evidovala 298 zaměstnanců. Oproti roku 2013 výkony společnosti v roce 2014 vzrostly o 28 % na 605 mil. Kč. Hospodářský výsledek vzrostl o 61 % na 100 mil. Kč. V roce 2014 společnost využila plně své výrobní kapacity. Základní kapitál společnosti činí 25 000 tis. Kč. Je splacen v plné výši. Společnost má jednoho jednatele, statutární orgán, žijícího ve Francii. Dozorčí orgány nemá zřízeny. Společnost sama v roce 2014 neměla žádné výdaje na výzkum a vývoj. Skupina Electropoli však výzkum a vývoj provádí. Společnost Electropoli realizovala drobnější investiční opatření pro ochranu životního prostředí a s úspěchem prošla recertifikačním auditem norem ISO. Zaměstnanci společnosti prošli množstvím kurzů povinných ze zákona i dalšími speciálními kurzy, které požadovali zákazníci a které podle společnosti podpořily zaměstnanecký rozvoj. Společnost stále podporuje podnikovou kulturu, zkvalitňuje pracovní prostředí ergonomií pracovišť a zlepšováním sociálního zázemí. [20]

Do Skupiny Electropoli patří mimo českých závodů také výrobní závody ve Francii a v Polsku. Ve Francii je také středisko vedení, centrum pro výzkum a vývoj, manažerské centrum a administrativní centrum. Skupina Electropoli má partnery v Evropě i v Severní Americe a v Turecku.

Společnost Electropoli podniká hlavně v galvanizaci kovů. Také provádí, ale už v menší míře, zprostředkovatelskou činnost, smaltérství, kupuje zboží za účelem jeho dalšího prodeje a vykonává i samotný prodej. Další její zajímavou činností je plastifikace. Tuto aktivitu vykonává firma pro svou potřebu a pro potřeby Skupiny Electropoli. Výjimečně ji provádí i pro své zákazníky. Plastifikace je vhodná pro přípravu kovových držáků, které drží výrobky při výrobním procesu, tedy mimo jiné ponořování do různých roztoků pro odmaštění a pro účinnou galvanizaci.

## **4.2 Podniková strategie a cíle**

Pro návrh metody Balanced Scorecard je nutné ověření a doplnění podnikové strategie a cílů. Přípravou na tento krok bude následující analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku, která bude zahrnovat i konzultace se zástupci firmy a vytvoření SWOT analýzy.

Pro efektivní zavedení strategie je potřebné stanovit cíle. Ze všech analýz, rozhovorů a dokumentů budou ověřeny podnikové cíle. Společnost Electropoli vyhláší podnikovou strategii na každý rok [17]. Na konci každého roku také zveřejňuje seznam všech firemních cílů pro další rok. Pro rok 2015 měla společnost vyhlášenou následující politiku a strategii. Firma by chtěla zůstat jednou z nejvýznamnějších firem v oblasti povrchových úprav dílů hlavně pro automobilový průmysl v ČR i Evropě. Chtěla by se pokusit být nejlepší v oblasti povrchových úprav. V budoucích letech bude usilovat o zdokonalování služeb, procesů a toků pro uspokojení zákazníků. Dále se bude snažit o pohotové reakce na změny a o růst hodnoty společnosti, což zahrnuje mimo jiné růst rentability, podílu na trhu, produktivity vstupů, produktivity lidské práce a řízení vztahů se zákazníky. Také chce lépe využívat schopností a zkušeností zaměstnanců. Společnost chce těchto cílů dosáhnout každodenní snahou o zlepšení a zvýšení efektivnosti procesů s ohledem na ochranu vztahů se zákazníky, zaměstnanců a dodavatelů, respektováním právních a etických zásad, norem, předpisů a péčí o životní prostředí. Zaměstnanci by měli dělat věci správně od začátku, neustále zlepšovat sebe a své pracoviště, být odpovědni za kvalitu svého výkonu s vazbou na ochranu životního prostředí a zdraví osob. Do práce by měli chodit motivovaní nejen k dalšímu vzdělávání. Ve společnosti se klade velký důraz na týmovou práci a spravedlivé oceňování. U procesů je nutné zvyšování účinnosti a efektivnosti prostřednictvím systému ukazatelů, průběžné monitorování a hodnocení procesů. Výborná informovanost a ochrana životního prostředí a zdraví osob by měla být dodržována neustále. [17]

Ve své výroční zprávě za rok 2014 [20] uvádí tři nejdůležitější cíle na rok 2015. Tyto cíle zahrnují rozvoj portfolia zákazníků, vysokou produktivitu práce a růst obratu díky novým kapacitám. Na rok 2015 byly zvoleny mimo jiné také následující cíle:

- Poskytování kvalitních povrchových úprav – úpravy, které uspokojují požadavky a očekávání zákazníků. Měřítkem tohoto cíle je ppm, jedna miliontina celku, parts per million, a počet reklamací za rok.
- Snížení zmetkovosti – měřítkem se stala zmetkovost v %, kterou společnost průběžně pro kontrolu zaznamenává.
- Zvýšení kvality procesů, systémů a výrobků – měřítkem pro tento cíl bylo schválené procento auditů, např. od dodavatelů nebo interních auditů.
- Dosažení určité úrovně úrazovosti – tím bylo myšleno udržení až snížení úrazovosti. Sledované měřítko bylo počet úrazů za rok.
- Zvyšování produktivity – jedná se o produktivitu práce i dalších výrobních faktorů, mezi které jsou řazeny půda, práce, kapitál, informace a znalosti. Aby byl lépe splněn tento cíl, bylo nutné zlepšit informační systémy, dostupnost informací.
- Plnění hospodářských výsledků stanovených mateřskou společností – tím bylo myšleno zajištění možných úspor, zvýšení produktivity práce, zlepšení pracovního prostředí, efektivní komunikace a růst výkonu. Měřítkem pro tento typ cílů se stal ukazatel EBITDA.
- Energetická nezávislost, snížení spotřeby energie, chemikálií a snížení produkce odpadů – bližší údaje má společnost zaznamenána ve vnitřních předpisech.
- Environmentální odpovědnost, respektování etických zásad a bezpečnost práce – přesnější informace ve vnitřních předpisech.
- Rozšíření kapacity – jedním z důsledků byla výstavba nové haly a nových linek v Českém Dubu. [17]

Byly prozkoumány všechny dostupné firemní dokumenty, které se týkají strategie a cílů společnosti. Na jejich základě, na základě rozhovorů a analýz budou vytvářeny cíle, které budou zahrnuty do analýzy Balanced Scorecard, i když jde o cíle na určitý rok, může se jednat o cíle, které pomáhají naplnit dlouhodobou strategii firmy a které mohou pomoci v dalším uvažování.



## **5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI**

Tato kapitola slouží pro přípravu návrhu metody Balanced Scorecard. Zahrnuje informování společnosti o analýze, o základních vlastnostech metody Balanced Scorecard, dohodu o budoucí spolupráci a následného postupu pro získání informací o společnosti.

Na základě rozhovoru s personální referentkou a finančním ředitelem byl pro tuto analýzu přidělen konzultant Václav Košnar, finanční ředitel společnosti Electropoli. Konzultant byl poté seznámen s obsahem spolupráce a metodami analýzy konkurenceschopnosti. Průběžně byly dohodnuty jednotlivé schůzky a konzultace o společnosti a jejím prostředí.

Hodnocení podle poměrových ukazatelů bude probíhat podle dat z výročních zpráv 2010, 2012 a 2014 společnosti Electropoli a výročních zpráv konkurenčních společností. Informace pro další analýzy byly získány ze strukturovaných rozhovorů s panem Košnarem. Rozhovory, výroční zprávy a interní dokumenty společnosti Electropoli byly využity pro zjištění a nahromadění strategicky významných myšlenek a informací.

Největším konkurentem firmy Electropoli je společnost CVP Galvanika s.r.o. z Příbrami (dále jen CVP Galvanika), také společnost MAGNETON a.s. (dále jen MAGNETON). Tito konkurenti byli vybráni podle více kritérií. Prvním kritériem byl hlavní obor činnosti, kterým je zpracovatelský průmysl a konkrétně CZ-NACE 25.61 Povrchová úprava a zušlechťování kovů. Dalším kritériem bylo většinové zaměření na tento konkrétní obor činnosti. Třetím kritériem byl obrat cca 500 mil. Kč. Posledním kritériem byl častý střet s danou společností při přiznávání zakázek. Pro porovnání obratu a CZ-NACE byla využita databáze ekonomických subjektů MagnusWeb dostupná z <https://magnusweb.bisnode.cz/>, kterou má Univerzita Pardubice předplacenou. Nepříznivým faktem je, že společnost CVP Galvanika nezveřejnila své výroční zprávy za rok 2013 a 2014.

### **5.1 PEST analýza**

Před vlastním hodnocením konkurenceschopnosti vybraného podniku je třeba ve vybraném podniku provést analýzu současného a budoucího podnikatelského prostředí. Na podnik má podstatný vliv nejen vnitřní prostředí, ale také vnější. Každé prostředí je dynamické, postupem času se vyvíjí. Proto se podnik nemůže vyhnout změnám, na které musí reagovat, pokud chce být konkurenceschopný. Každá změna by měla být brána jako výzva a podnikatelská příležitost. Podnik by ji měl využít ve svůj vlastní prospěch. Pro analýzu vnějšího prostředí bude využita PEST analýza, která hodnotí změny různých prostředí, které

mají na podnik vliv. Název PEST analýzy se skládá z počátečních písmen jednotlivých faktorů, které na podnik působí.

PEST analýza hodnotí faktory ze čtyř různých prostředí. Prvním jsou faktory politické a legislativní, druhým jsou ekonomické faktory, třetí jsou sociální a demografické faktory a poslední jsou faktory technologické. Někdy se pro tuto analýzu používá název SLEPTE, jelikož vystihuje úplně všechny faktory, které jsou v analýze hodnoceny, navíc obsahuje faktory ekologické. Tyto faktory firma Electropoli velmi řeší, tudíž budou také zahrnuty do analýzy vnějšího prostředí.

### 5.1.1 Politické a legislativní faktory

Každý by měl dodržovat platné zákony. Na podnikové úrovni je nutné dodržovat například:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, ve znění pozdějších předpisů
- a Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Dále musí podnik splňovat určité normy, vyhlášky a předpisy. Vzhledem k tomu, že Česká republika je součástí Evropské unie, je důležité také dodržovat její nařízení a rozhodnutí, ale také směrnice, které si každý stát může upravit ve své legislativě.

Společnosti se mohou potýkat s problémem častých změn legislativy. Společnost Electropoli změny vnímá jako velmi nepříznivé. Nevidí v nich žádné pozitivní přínosy, spíše ji negativně ovlivňují. Musí vynaložit dodatečné náklady na přizpůsobení se jim. Přesto se je snaží co nejlépe přijmout a dodržovat. To by pro společnost mohlo znamenat hrozbu, která ji ovlivní z vnějšího prostředí.

Společnost se také potýká s častým problémem u zaměstnanců, kterým jsou exekuce. V podnicích takového charakteru jako je Electropoli, která zaměstnává pracovníky s nižším vzděláním, mohou mít takových exekucí na vyřízení mnoho. Od roku 2016 se však tato situace může zlepšit. Díky změně legislativy se zvětšil dohled České národní banky na nebankovní instituce. Mezi tyto instituce lze zařadit ty, od kterých si pracovníci často půjčují za vysoký úrok nebo vysoké sankce při nesplacení ve stanoveném termínu. V tomto ohledu společnost může očekávat zlepšení.

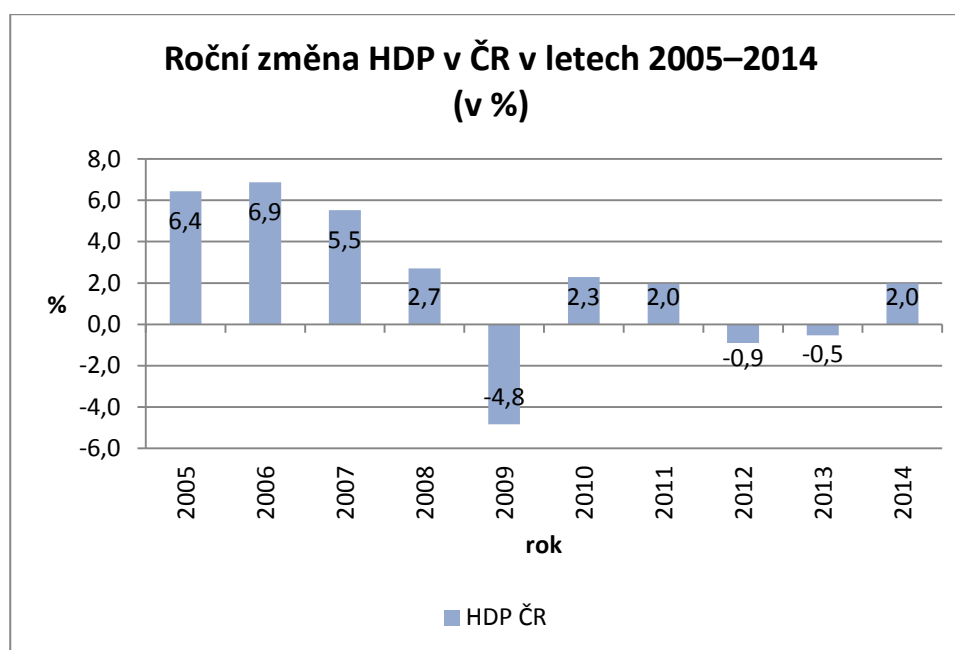
Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost, která pečlivě dodržuje všechna pravidla, je tento argument na místě, jelikož nechce slyšet nic o porušování etických zásad. Společnost si na dodržování lidských a etických norem zakládá. Samotná legislativa společnost Electropoli neohrožuje, protože se týká každého subjektu i jejich konkurentů, tudíž nikdo by neměl mít žádnou výraznou konkurenční výhodu nad druhými.

Dotace z Evropské unie jsou pro společnost další kapitolou neetického chování. V roce 2008 společnost využila příležitosti a zažádala si o dotaci na novou výrobní linku. Byla to její první a poslední zkušenost s dotacemi z Evropské unie, jelikož od té doby má dotace spojeny s neetickým chováním. S dotacemi je také často spojena i korupce. Z tohoto důvodu se s dotacemi společnost už nechce potýkat. Podle finančního ředitele společnosti má investovat jen ten, který na investici má a ne si půjčovat nebo se nechat dotovat od ostatních subjektů. Tato situace může být pro společnost jak silnou stránkou, tak i slabou. Silnou stránkou, protože si takto může přilákat zákazníky se stejným etickým cítěním. Slabou stránkou, jelikož se takto může ochuzovat o dodatečné finanční prostředky, které formou půjčky nebo dotace může získat a využívat například i finanční páky, která do určité míry zadluženosti podporuje rentabilitu vlastního kapitálu.

Společnost Electropoli zhruba polovinu produkce exportuje do zahraničí. Vzhledem k existenci Evropského hospodářského prostoru, je pohyb zboží po Evropě zjednodušený. Společnost také využívá agenturního zaměstnávání ze zahraničí. V těchto letech se potýká s velkými obstrukcemi s pracovními vízy z Ukrajiny. Tato situace může pro Electropoli znamenat blížící se hrozbu, jelikož může tímto ztratit větší množství zaměstnanců. Společnost se už delší dobu potýká s nedostatkem zaměstnanců pro dělnické činnosti. Tento důsledek připisuje zvyšujícímu se počtu lidí s vyšším vzděláním.

### 5.1.2 Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů lze zařadit mnoho ukazatelů. Mezi základní patří hrubý domácí produkt (dále jen HDP), inflace, nezaměstnanost, měnové kurzy nebo úrokové sazby. Při růstu ekonomiky, rostou daňové příjmy, jelikož ekonomické subjekty více utrácí. Protože společnost pokovovává součásti hlavně pro automobilový průmysl, růst ekonomiky může znamenat zvýšený nákup automobilů a zajistí tak firmě Electropoli zakázky. Společnost působí na B2B trzích, získává zakázky obvykle na delší časové období, pokud vyhraje konkurz u odběratelů. Graf 1 prezentuje roční změny v HDP ČR. V roce 2009 došlo k poklesu růstu HDP vlivem celosvětové krize. Ekonomika České republiky během dalších let znovu mírně rostla, potom se znovu přehoupla do záporného růstu, který lze vysvětlit zpožděným dopadem již zmíněné celosvětové krize. V roce 2014 se znovu nastartovala a rok 2015 růst HDP dále potvrdil. Rok 2015 byl ve znamení dočerpávání finanční prostředků z dotací od Evropské unie. Programové období od roku 2007 do roku 2013 již skončilo, ale prostředky šlo dočerpávat do konce roku 2015. Je tedy možné, že růst HDP v roce 2015 způsobilo toto dynamické čerpání. Nákup automobilů může také podněcovat snižující se cena benzínu a jiné faktory.



Graf 1 – Roční změna HDP v ČR v letech 2005–2015 (v %)

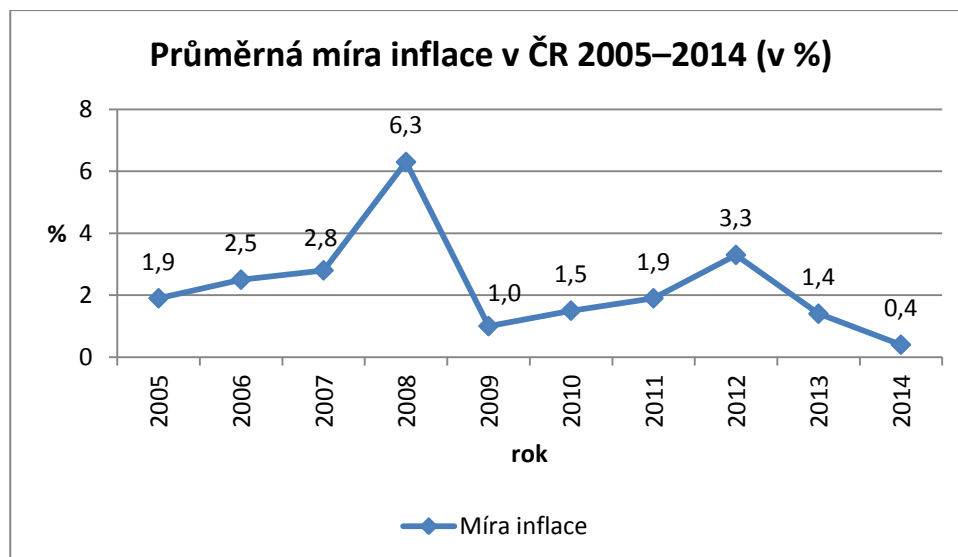
Zdroj: upraveno dle [7]

Dalším ekonomickým ukazatelem je měnový kurz. Pokud by Česká republika zavedla evropskou měnu, společnost Electropoli by to v jednom směru téměř neovlivnilo, jelikož

zhruba polovinu exportuje do zahraničí a drží si jednotlivé měny. Díky tomu by mohla mít konkurenční výhodu oproti jiným podobným společnostem, které nejsou tak velké, obchodují se zahraničím a nemají vyvážené náklady a výnosy v různých měnách.

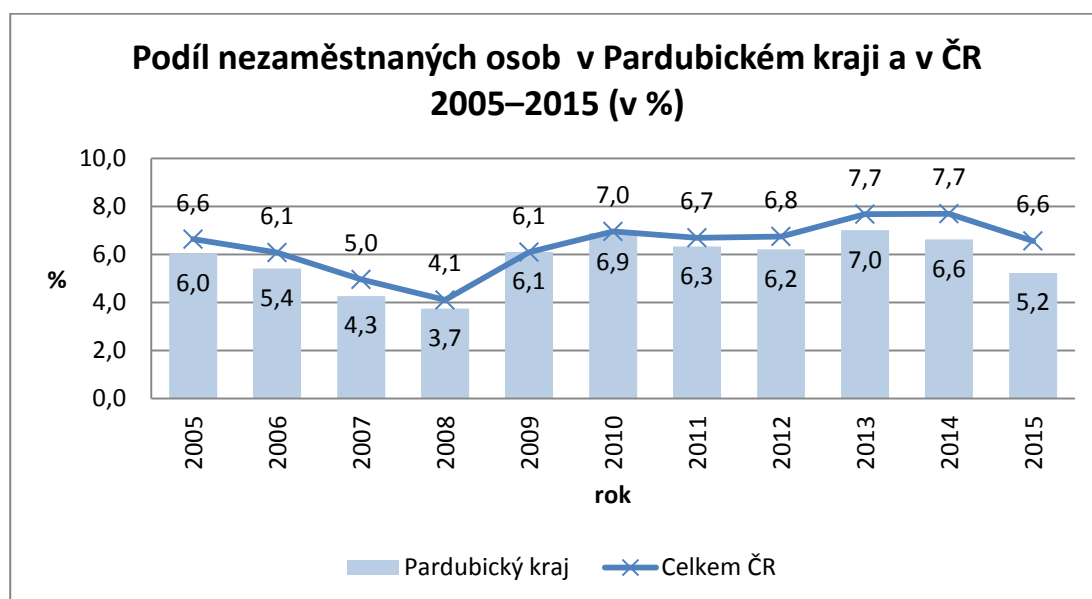
Společnosti může také ovlivňovat míra inflace. V České republice má na starost inflaci Česká národní banka (dále jen ČNB). Hlavním cílem ČNB je péče o cenovou stabilitu, kterou představuje inflace. Inflace je měřena přírůstkem indexu spotřebitelských cen. Od roku 1998 ČNB rozhodla o změně režimu měnové politiky a přešla k cílování inflace, které je většinou využíváno v tržních ekonomikách. Pro cílování ČNB využívá své nástroje měnové politiky, kterými jsou například operace na volném trhu, povinné minimální rezervy nebo devizové intervence. Od roku 2005 měla stanovený cíl inflace na  $3 \% \pm 1\%$ . Od roku 2009 má inflační cíl na  $2 \% \pm 1 \%$ . ČNB využívá střednědobé prognózy vývoje inflace a vychází z měření inflace Českým statistickým úřadem.

Na konci roku 2012 ČNB snížila úrokové sazby na 0,05 %, což je technická nula. Hospodářský pokles v roce 2012 a 2013 zobrazuje také Graf 1. Jelikož je cílem ČNB udržet cenovou hladinu na stanovené míře a její prognózy předpokládaly její pokles, využila také změny měnového kurzu a oslabila tak kurz koruny, kterou od té doby držela nad 27 Kč/EUR. Pokud by ČNB tento zásah neučinila, kurz koruny by mohl posílit, což by mohlo pro českou ekonomiku znamenat recesi nebo dokonce deflaci. Deflace je pro ekonomiku nebezpečná. Mohla by způsobit, že podniky odsunou svou spotřebu do budoucnosti, což by snížilo poptávku. Při nižší poptávce by se méně vyrábělo, firmy by neměly zakázky a propouštěly by zaměstnance. To by mělo za následek pokles příjmů domácností a znovu pokles cen. Vznikl by efekt deflačně-recesní spirály, která by mohla připomenout hospodářskou krizi z 30. let 20. století. ČNB se této možnosti rozhodla bránit. Firmy se díky tomu mohou potýkat se zvýšenou cenou za materiál ze zahraničí, která je důsledkem intervencí na devizovém trhu. Graf 2 zobrazuje vývoj průměrné míry inflace v ČR. V roce 2008 lze zaznamenat zvýšený růst cenové hladiny, který byl pravděpodobně způsoben růstem snížené sazby daně z přidané hodnoty z 5 % na 9 %. Mohl být způsoben také celosvětovou krizí. V roce 2012 je vidět podobný vývoj jako v roce 2008, jelikož snížená sazba daně z přidané hodnoty znovu skokově vzrostla z 10 % na 14 %. Při zaměření na rok 2014, inflace v tu dobu byla velmi malá. V roce 2015 byla inflace 0,3 %. V lednu roku 2016 Česká národní banka stále prováděla měnové intervence. Cenová hladina se v lednu 2016 vyšplhala na 0,6 %, což bylo více než minulý rok v tomto období. [8]



Graf 2 – Průměrná míra inflace v ČR 2005–2014 (v %)

Zdroj: upraveno dle [7]



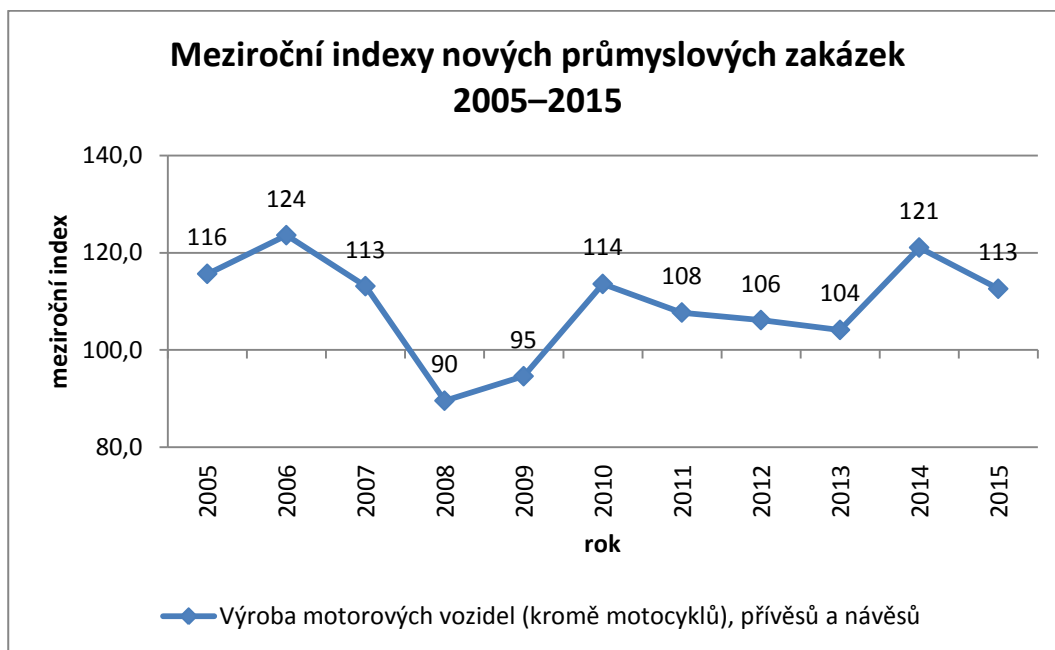
Graf 3 – Podíl nezaměstnaných osob v Pardubickém kraji a v ČR 2005–2015 (v %)

Zdroj: upraveno dle [34]

Dalším ekonomickým ukazatelem je míra nezaměstnanosti. Bude využit podíl nezaměstnaných osob, který vyjadřuje podíl dosažitelných uchazečů o práci od 16 do 54 let ke všem obyvatelům ve stejném věku. Vzhledem k tomu, že je nyní nezaměstnanost malá, má i kvůli tomu společnost problémy se získáním zaměstnanců pro dělnické profese. Graf 3 zobrazuje podíl nezaměstnaných osob v Pardubickém kraji a v České republice celkem. Celosvětová krize zapříčinila růst podílu nezaměstnaných osob od roku 2009. V roce 2015 se

podíl nezaměstnaných snížil. Nezaměstnanost se může dále snižovat, ale už nedosáhne o dost nižšího podílu, jelikož v ekonomice existují lidé, kteří pracovat nebudou. Společnost Electropoli se může potýkat s větším počtem volných pracovních míst, jelikož není zájem o dělnické profese v době, kdy lze práci sehnat velmi dobře.

Důležitým ekonomickým ukazatelem pro společnost Electropoli jsou také průmyslové zakázky. Společnost zpracovává kovové díly hlavně pro automobilový průmysl jak v České republice, tak v zahraničí. Graf 4 prezentuje růst a pokles počtu průmyslových zakázek pro výrobu motorových vozidel. V roce 2008 a 2009, kdy probíhala celosvětová krize, lze zaznamenat pokles počtu zakázek, což je možné zaznamenat i ve zprávách společnosti. Pokles počtu zakázek se ale brzy vzpamatoval. V roce 2016 společnost potvrzuje, že má mnoho příležitostí k novým zakázkám, i když má v posledních letech velmi vytíženou kapacitu. Avšak nemá problémy s hledáním nových zakázek.



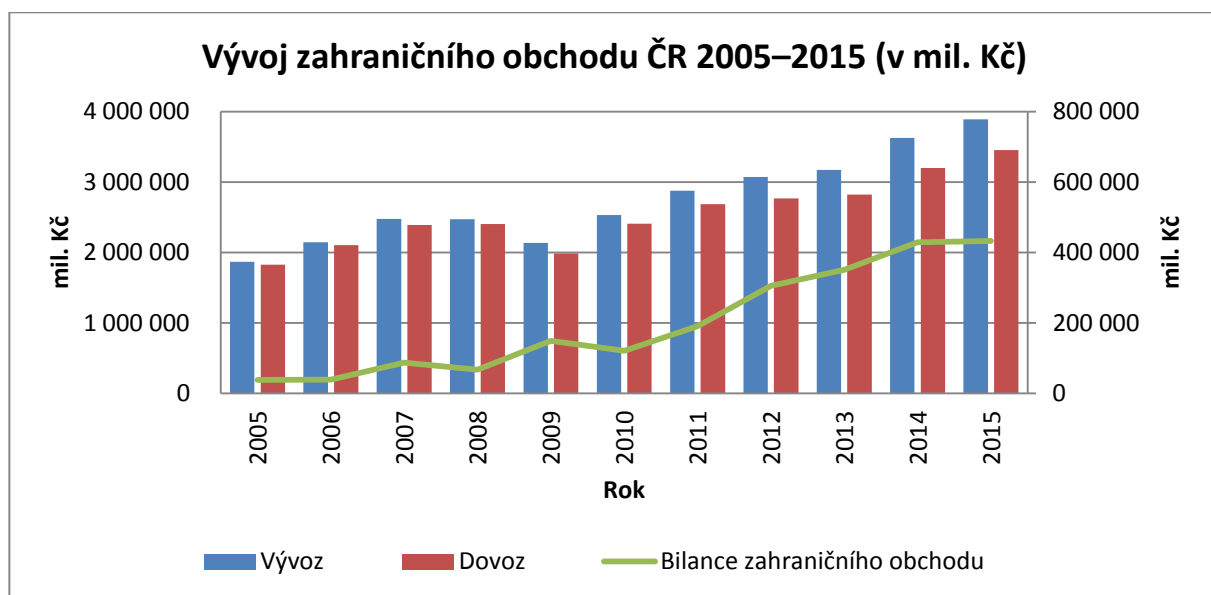
**Graf 4 – Meziroční indexy nových průmyslových zakázek 2005–2015**

*Zdroj: upraveno dle [12]*

Společnost Electropoli nyní vyváží cca polovinu své produkce do zahraničí a z toho 90 % do Německa. Pokud by Německo bylo ekonomicky ohroženo, mohlo by se stát, že by firma ztratila výhodného odběratele, jelikož je tato země významnou světovou a evropskou ekonomikou, mělo by to dopad na celou Evropu i svět. Hypoteční krize z roku 2007 se stala také celosvětovou a ovlivnila téměř všechna odvětví.

Největším odběratelem České republiky v letech 2005 až 2014 bylo Německo. Druhé místo patřilo Slovensku. Od roku 2006 třetí místo obsazovalo Polsko a čtvrté místo Francie, která byla v roce 2014 předehnaná Velkou Británií. [13]

Graf 5 zobrazuje vývoj zahraničního obchodu České republiky od roku 2005 do roku 2015. Hlavní osa se vztahuje k velikosti vývozu a dovozu, vedlejší osa Bilance zahraničního obchodu se stále zvyšuje. Česká republika je prokazatelně exportní ekonomikou, která jí prospívá. Bohužel tento fakt má i negativní stránky. Vývozci více vyváží, jelikož se jim prodej v zahraničí více vyplatí, ale domácí spotřebitelé na to doplácí méně kvalitními výrobky, než které se vyváží. Společnost Electropoli vyváží okolo 50 % své produkce do zahraničí. Každý rok má ČR kladnou bilanci zahraničního obchodu.



Graf 5 – Vývoj zahraničního obchodu ČR 2005–2015 (v mil. Kč)

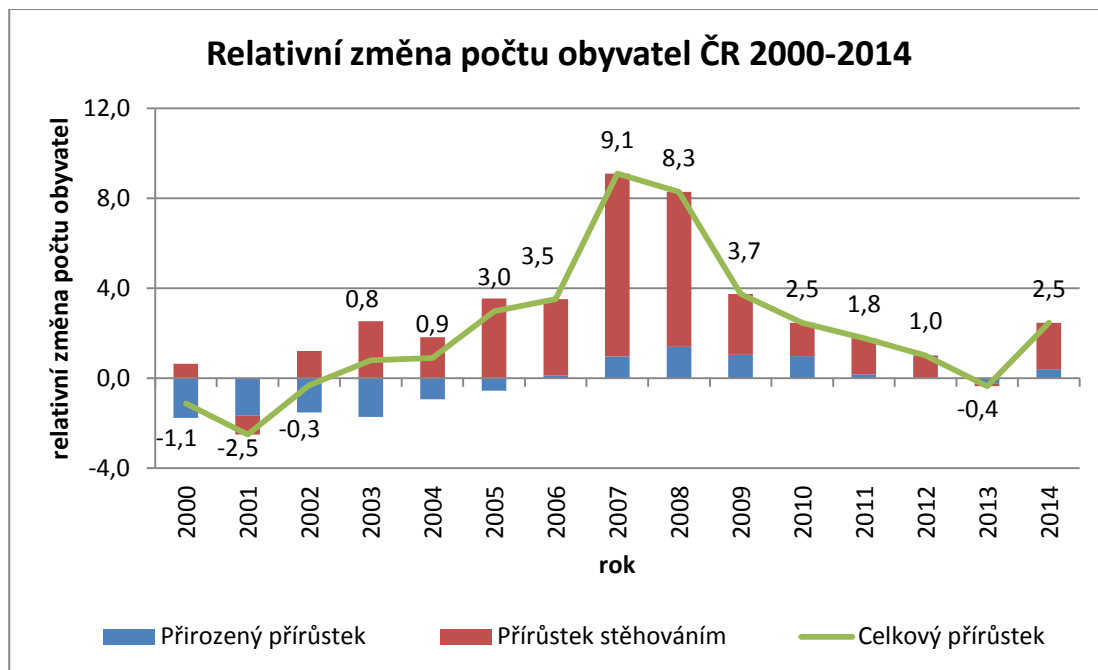
Zdroj: [14]

### 5.1.3 Sociální a demografické faktory

Počet obyvatel České republiky se stále mění. Na počátku nového tisíciletí byla změna v počtu obyvatel negativní. Největší přírůstek počtu obyvatel byl v letech 2007 a 2008. Počet obyvatel se ale neustále zvyšuje. Přispívá k tomu ve velké míře kladný přírůstek stěhováním, viz Graf 6. Od roku 2000 do roku 2002 počet obyvatel České republiky klesal. Potom nastal jeho růst, který byl podpořen přírůstkem stěhování, který se rok od roku zvyšoval až do roku 2007. Od té doby se přírůstek stěhování snižoval až do roku 2013, kdy nabral záporných čísel. V roce 2014 byl růst obyvatel znovu obnoven nejvíce přírůstkem stěhování, ale také přirozeným přírůstkem. To bylo způsobeno pravděpodobně zlepšující se náladou obyvatel,



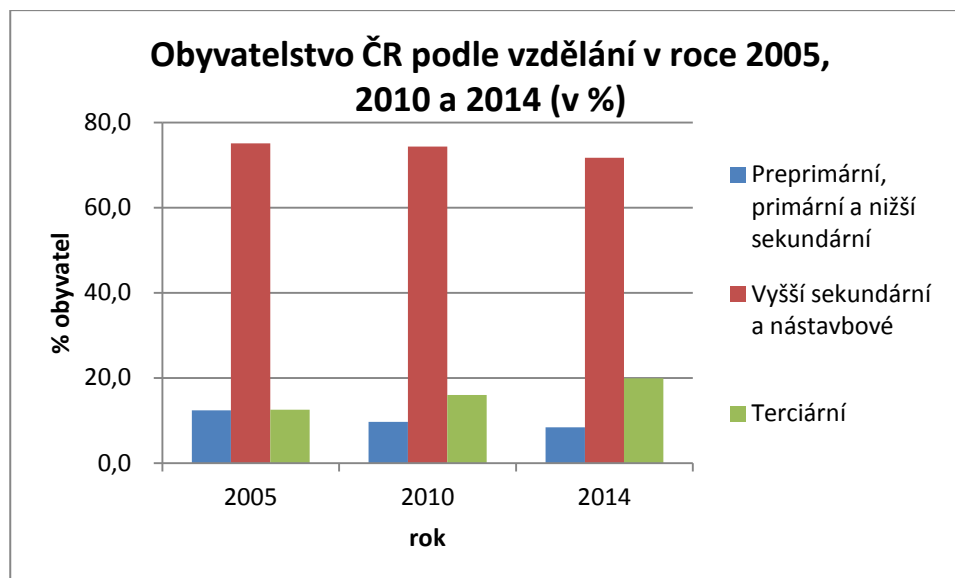
kteří po několika letech krize pocítili změnu k lepšímu. V roce 2000 byl střední stav obyvatelstva roven 10 272 503 obyvatelům. V roce 2013 byl střední stav 10 510 719 obyvatelů a v roce 2014 se počet zvýšil na 10 524 783 obyvatel. Střední stav obyvatelstva je počítán jako stav k půlnoci mezi 30. červnem a 1. červencem každého roku. [9]



Graf 6 – Relativní změna počtu obyvatel ČR 2000-2014

Zdroj: upraveno dle [9]

Dalším demografickým faktorem, který může determinovat společnost Electropoli je vzdělání obyvatel České republiky. Obyvatelstvo ČR podle vzdělání ve třech na sebe nenavazujících letech představuje Graf 7. Zjednodušeně budou představeny jednotlivé kategorie v grafu. Preprimární vzdělání zahrnuje mateřské školy, primární znamená první a druhý stupeň základní školy a nižší sekundární vzdělání je první až čtvrtý ročník osmiletých gymnázií. Vyšší sekundární vzdělání se vztahuje mimo jiné na střední školy nebo také pátý až osmý ročník gymnázia. Do nástavbového se zařazuje jazykové pomaturitní školy a klasické nástavbové studium. Nakonec terciární obsahuje vyšší odborné školy a vysoké školy. Je možné pozorovat snižující se počet preprimárního, primárního a nižšího sekundárního vzdělání ve prospěch zvyšující se vysokoškolské vzdělanosti. Celkově tedy lze říci, že se zvyšuje vzdělanost občanů ČR. Tento fakt má pozitivní i negativní dopad na firmu Electropoli, avšak i na její konkurenty. V budoucnosti se určitě bude zvyšovat nabídka pracovních míst pro méně kvalifikované zaměstnance. Nelze tedy tvrdit, že by společnost ztrácela nějakou konkurenční výhodu.



**Graf 7 – Obyvatelstvo ČR podle vzdělání v roce 2005, 2010 a 2014 (v %)**

*Zdroj: upraveno dle [5]*

Jelikož má firma Electropoli problémy se získáním zaměstnanců, Tabulka 1 může přinést odpověď na příčinu. Podle tabulky lze odhadnout, že firma CVP Galvanika nemá s množstvím zaměstnanců takový problém, jako firma Electropoli, což může pro zkoumanou firmu znamenat ohrožení konkurenceschopnosti.

Lze sledovat přírůstek počtu obyvatel v okresech, ze kterých by mohli pocházet zaměstnanci firmy, viz Tabulka 1. Firma Electropoli má provoz v Třemošnici, v okrese Chrudim, a v Českém Dubu, v okrese Liberec. Okresy potenciálních nebo stávajících zaměstnanců firmy Electropoli jsou v prvním sloupci tabulky. Sledované okresy pro firmu CVP Galvanika jsou vybrány ve třetím sloupci. Okresy v blízkosti firmy MAGNETON jsou v pátém sloupci tabulky. Druhý, čtvrtý a šestý sloupec tabulky představují přírůstky obyvatel od roku 2010 do roku 2015. I když je monitorovaných okresů v blízkosti firmy Electropoli méně, přesto je rozdíl mezi celkovým přírůstkem obyvatel velmi vysoký oproti firmě CVP Galvanika. Nejvíce obyvatel okolo firmy Electropoli ubylo v okrese Česká Lípa. Naopak nejvíce jich přibylo v okrese Pardubice. Nelze však okresy i firmy porovnávat absolutně, jelikož každý okres má jiné parametry. Poblíž firmy CVP Galvanika, nejvíce obyvatel ztratily okresy Kroměříž, Hodonín, Zlín a Uherské Hradiště. Nejvíce se rozrostl okres Brno-venkov, který tvořil cca polovinu přírůstku. Podle součtů lze předpokládat, že je na tom společnost MAGNETON s hledáním pracovních sil lépe než společnost Electropoli. Avšak pokud bude vynechán okres Brno-venkov, lze se dostat k záporné hodnotě. Lze tedy zhodnotit, že

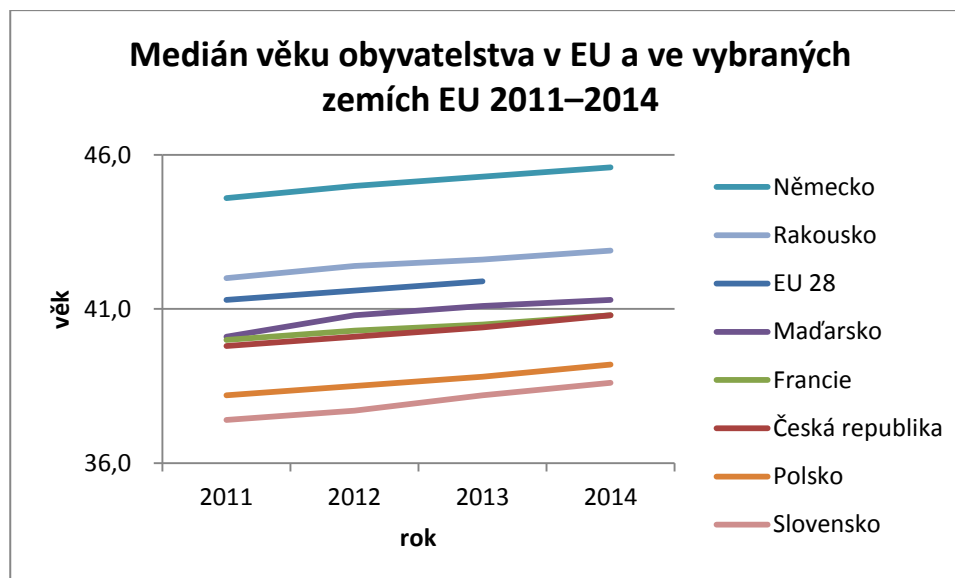
s potenciálními zaměstnanci je na tom nejlépe společnost CVP Galvanika, potom Electropoli a nakonec MAGNETON.

**Tabulka 1 – Přírůstek obyvatel od 1. 1. 2010 do 1. 1. 2015 v okresech v blízkosti konkurenčních firem**

<b>ELECTROPOLI Czech Republic, s.r.o.</b>	<b>Přírůstek obyvatel</b>	<b>CVP Galvanika s.r.o.</b>	<b>Přírůstek obyvatel</b>	<b>MAGNETON a.s.</b>	<b>Přírůstek obyvatel</b>
Havlíčkův Brod	- 948	Zlín	- 1 134	Brno-město	6 041
Kutná Hora	- 695	Uherské Hradiště	- 1 398	Brno-venkov	12 240
Mladá Boleslav	2 790	Příbram	2 015	Břeclav	1 443
Česká Lípa	- 1 328	Písek	44	Hodonín	- 1 463
Jablonec nad Nisou	- 387	Strakonice	- 253	Vyškov	1 772
Liberec	1 961	Plzeň-jih	812	Olomouc	1 349
Semily	- 422	Rokycany	529	Prostějov	- 1 177
Jičín	- 243	Brno-město	6 041	Přerov	- 2 678
Chrudim	- 291	Brno-venkov	12 240	Kroměříž	- 1 568
Pardubice	1 767	Břeclav	1 443	Uherské Hradiště	- 1 398
-	-	Hodonín	- 1 463	Vsetín	- 1 681
-	-	Vyškov	1 772	Zlín	- 1 134
-	-	Kroměříž	- 1 568	-	-
<b>Souhrn</b>	<b>2 204</b>	<b>Souhrn</b>	<b>19 080</b>	<b>Souhrn</b>	<b>11 746</b>

*Zdroj: upraveno dle [6, 11]*

Posledním analyzovaným ukazatelem je medián věku obyvatelstva v Evropské unii, který zobrazuje Graf 8. Je možné postřehnout, že stárnutí populace není jen problémem České republiky, ale také většiny Evropy. Nejmladší ze sledovaných zemí se zdá být Slovensko a nejstarší Německo. Stárnutí evropské populace může znamenat do budoucna převis poptávky po práci nad její nabídkou. Lze se na to podívat i z druhé strany, počet evropských odběratelů bude postupně klesat a firmy budou nuceny hledat nové odbytové trhy mimo Evropu. Společnost Electropoli je součástí Skupiny Electropoli, která sídlí ve Francii. Její obchodní partneři se nachází i na jiných kontinentech. Mateřská společnost by tak mohla přeorientovat výrobu společnosti Electropoli na jiný kontinent. Česká republika by tím ztratila výhodného výrobce. Nutno podotknout, že vlivem vlastnění společnosti Electropoli část zisků ze společnosti odtéká mimo Českou republiku, což je pro ekonomiku ČR nežádoucí.



**Graf 8 – Medián věku obyvatelstva v EU a ve vybraných zemích EU 2011–2014**

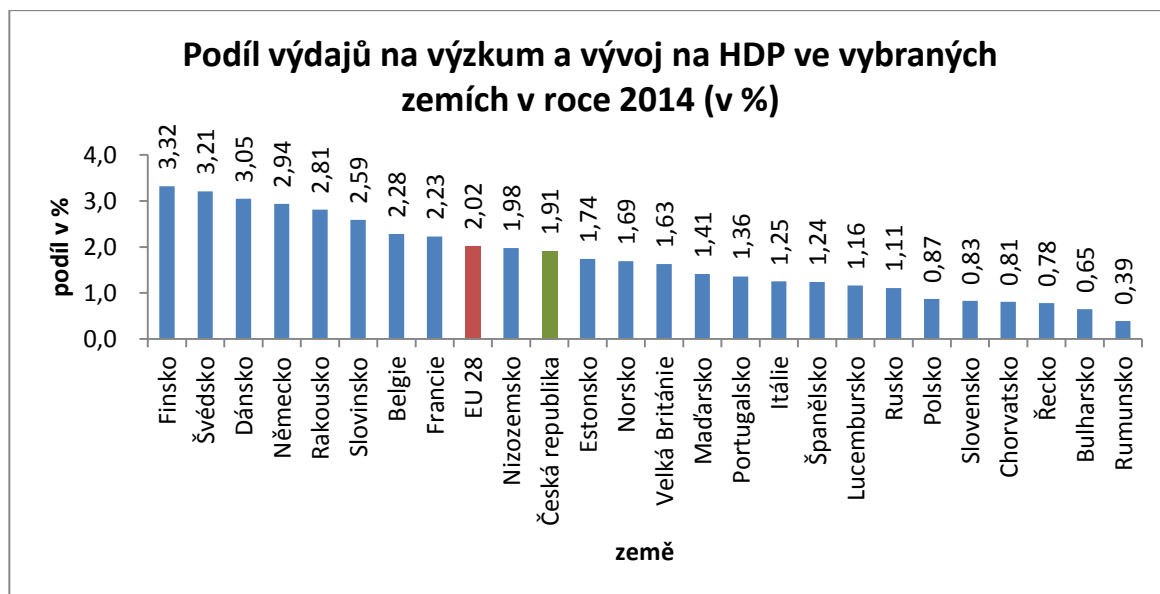
*Zdroj: upraveno dle [5]*

#### 5.1.4 Technologické faktory

Technologické faktory jsou další částí analýzy PEST. V dnešním globalizovaném světě jsou velice významným činitelem inovace. Firma, která dnes neprovádí výzkum a vývoj nebo nevyužívá nejnovějších technologií, nemůže snad ani fungovat. Tato skutečnost je pro firmy, které si jí uvědomují velice významná, jelikož jí mohou využít ke svému prospěchu.

Z hlediska výzkumu a vývoje nelze firmu Electropoli hodnotit samostatně. Výzkum a vývoj provádí její mateřská společnost za celou Skupinu Electropoli. Firma Electropoli nevydává žádné finance na výzkum a vývoj. Tím se společnost Electropoli může lišit od konkurentů a může jí to přinést konkurenční výhodu.

Česká republika byla v roce 2014 těsně pod hodnotami 28 států EU (EU28) v klasifikaci výdajů na výzkum a vývoj v % HDP ve vybraných zemích viz Graf 9. Nejvíce procent HDP na výzkum a vývoj vydává Finsko, Švédsko a Dánsko. V posledních letech ale výdaje na výzkum a vývoj v ČR rostou, čímž země přispívá ke své konkurenceschopnosti, ale také konkurenceschopnosti jejich podniků vzhledem k podnikům zahraničním.



**Graf 9 – Podíl výdajů na výzkum a vývoj na HDP ve vybraných zemích v roce 2014 (v %)**

*Zdroj: [10]*

Aby byl podnik konkurenceschopný, musí stále monitorovat technologické změny ve svém odvětví, jinak by se mohlo stát, že bude oproti ostatním podnikům zaostávat a nemusí je už nikdy dohnat. Graf 9 znázorňuje, že Francie vydává méně nákladů na výzkum a vývoj než Německo. Tento fakt by mohl mít dopad na společnost Electropoli, jelikož s Německem obchoduje. Zatím ale nepředpokládá, že jí německé firmy předeženou v získávání zakázek.

### 5.1.5 Ekologické faktory

Analýza PEST je v této práci obohacena o ekologické faktory, jelikož se s nimi analyzovaná společnost každodenně potýká. Bylo by tedy možné také uvažovat analýzu SLEPT. Toto odvětví průmyslu je řazeno mezi nejvýznamnějšího producenta emisí. Má velký vliv na životní prostředí nejen z důvodu vytváření nebezpečných odpadních látek, ale také zpracovává přírodní zdroje, které nejsou obnovitelné. Nejvíce jsou zatížené kraje Moravskoslezský a Ústecký, kde se těží a zpracovávají energetické suroviny. Nejvíce emisí pochází z hutnictví, zpracování kovů, chemického průmyslu a energetiky, tedy z těžkého průmyslu. Jak už bylo řečeno, činnost těchto podniků znečišťuje okolní vzduch, vodu nebo i půdu.

Firma Electropoli podniká v galvanizérství, které nemá na první pohled znatelný vliv na životní prostředí, ale opak je pravdou. Firma používá vstupní suroviny, které jsou výsledkem chemického průmyslu. Avšak její činnost je nepostradatelnou hlavně v oblasti

automobilového průmyslu. Firma Electropoli se snaží k životnímu prostředí chovat co nejlépe. Využívá různé certifikáty, které by odběratelé, pokud chtějí být ekologičtí, mohli ocenit, i přestože certifikáty nejsou pro firmu povinné. Firma to dělá jak z vlastního rozhodnutí, tak kvůli zákazníkům.

Existuje také negativní vliv ochrany životního prostředí a to prostřednictvím zvýšených nákladů v důsledku zvyšování ekologických daní. Tyto daně zvyšují nákladovost podniků v celé zemi. Nejedná se tedy o možné snížení konkurenceschopnosti.

## **5.2 Porterova analýza pěti sil**

Porterova analýza pěti sil je také popsána v teoretické části této diplomové práce. Jde o vliv pěti faktorů na podnik. Každý faktor u analyzované firmy bude postupně rozebrán. Podnik by se s těmito vlivy měl vyrovnat, aby byl konkurenceschopný. Tato analýza je vhodná k doplnění PEST analýzy, jelikož dokáže odhalit další příležitosti a hrozby pro podnik. Znovu bude připomenuto, že společnost Electropoli podniká hlavně v galvanizaci kovů a to převážně pro automobilový průmysl. Také provádí, ale už v menší míře, zprostředkovatelskou činnost, smaltérství, kupuje zboží za účelem jeho dalšího prodeje a vykonává i samotný nákup a následný prodej.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost Electropoli je velmi silným odběratelem. Pro svou činnost spotřebovává různé chemikálie, které jí pomáhají v jejím hlavním zaměření a to galvanizérství. Tím, že je společnost nadnárodní, zastřešuje ji velká skupina z Francie, v České republice má velký vliv. Společnost udává, že pokud není s dodavatelem spokojená, může si vybrat jiného. Nemá pocit, že by jí některý z dodavatelů utlačoval. Pravidelně u odběratelů provádí audity, zda odebírané zboží splňuje kvality, které jsou pro společnost Electropoli velmi důležité. Dále společnost odebírá pomocné materiály pro výrobu a další drobný materiál, zboží nebo majetek pro zajištění chodu všech jejích jednotek. Technologicky je nutné odebírat suroviny stejné kvality. Krátkodobě je nutné odebírat vstupy od jednoho dodavatele, ale dlouhodobě je pro společnost výhodné při snížené spokojenosti dodavatele změnit. Nepředpokládá se, že v jiných konkurenčních společnostech je vyjednávací síla dodavatelů větší.

### **Vyjednávací síla kupujících**

Firma Electropoli podniká na B2B trzích. Stávající i potenciální odběratelé firmy pochází z České republiky i ze zahraničí. Významnými odběrateli jsou automobilky z Německa. Mezi

velké odběratele firmy lze zařadit koncern **TRW**, Voestalpine nebo Continental. Skrze TRW společnost obchoduje také s automobilkou Škoda Auto z České republiky. Vyjednávací síla kupujících je velká, i když nyní odběratele aktivně firma Electropoli nevyhledává, jelikož mají plno zakázek, které nejsou někdy ani kapacitně schopni naplnit. Největším konkurentem při získávání zakázek od významných firem je již zmíněná firma CVP Galvanika z Příbrami, a také společnost MAGNETON z Kroměříže.

Obchodní manažer pro celou Skupinu Electropoli pro Electropoli zajišťuje 50 % firemního obratu. Zbývajících 50 % si společnost zajišťuje sama a může si tak vybírat zákazníky i podle svého uvážení. Zajímavým ukazatelem je loajalita zákazníků, firma přiznává, že nic podobného u svých odběratelů neměří.

### **Stávající konkurenti**

Jelikož je firma Electropoli součástí Skupiny Electropoli se sídlem ve Francii, její pozice na trhu je velmi silná. Firma se řadí mezi jednu z největších v České republice v oboru galvanizérství. V ČR působí i další podniky s tímto oborem podnikání, ale její největší konkurenti jsou již zmíněné dvě firmy. Firma přiznává, že žádný její větší i menší konkurent nemá velké možnosti na dosažení její úrovně. Ale nevyvrací fakt, že pokud by se nějaký konkurent spojil s jinou firmou, mohlo by nastat určité ohrožení Electropoli.

V posledních měsících firma sehrává boj s konkurenční CVP Galvanikou z Příbrami. Některé významné zakázky vyhraje ona. Dodavatelé automobilek vypisují své projekty a vybírají si mezi různými dodavateli. Osloví tedy více firem a rozhodují například podle kvality. I proto si firma Electropoli provádí různé certifikace, i když nejsou povinné, ale někdy se stávají konkurenční výhodou. Firmě to nepřináší velkou ztrátu, jelikož firma Electropoli je většinou plně kapacitně obsazená. Jelikož si Electropoli chce zvýšit možnost uspět na trhu, investuje do výstavby nové výrobní linky v Českém Dubu a plánuje další výstavbu nových linek. Skupina Electropoli plánuje i výstavbu nových závodů, například v Polsku.

Být součástí mezinárodní skupiny může být i nevýhodou. Například při neúspěchu v daném státě může mateřská společnost přemístit výrobu do jiného státu, což ovšem v blízké době České republice nehrozí.

Firmě Electropoli se nezdají být vztahy mezi konkurenčními firmami napjaté, i když příprava konkurentů může být i nenápadná. Pokud se shrne počet zakázek firmy Electropoli,

v průměru jí přijde 5 poptávek denně, avšak jsou různě velké. Měsíčně dodá přidanou hodnotu  $\pm$  2 milionům kusům výrobků.

### **Noví konkurenti**

Společnost Electropoli nemá strach, že by ji mohli ohrozit noví konkurenti. Mohlo by se stát, že dojde ke spojení stávajících konkurentů do větších celků, což by společnost nějakým způsobem ohrozilo. Pokud by se jednalo o nového konkurenta, musel by vynaložit značnou počáteční investici podle finančního ředitele Electropoli cca 600 mil. Kč, ale neměl by významnou historii, která by zajímala odběratele. Pokud by se takováto konkurence přece jenom našla a předstihla by firmu Electropoli, musela by se přesunout na jiné trhy. Společnost Electropoli nyní vyváží cca polovinu své produkce do zahraničí a z toho cca 90 % do Německa.

Jak už bylo dříve specifikováno, společnost operuje s celou svou kapacitou a na některé zakázky jí kapacita nestačí, proto rozšiřuje své výrobní linky. Současní dodavatelé pokovovaných výrobků dokáží nasytit požadavky na trhu, pokud by se však požadavky trhu významně zvětšily a společnosti by neměly volnou kapacitu, byl by příhodný čas pro vstup nové konkurence, jelikož by se jí počáteční investice vrátila zpět. Tomu by nahrával i fakt, že firmy uzavírají zakázky cca na 5 let, tudíž by měla na toto období odběratele. Podle odhadů společnosti Electropoli by firmě, která by se jí snažila předstihnout, trvalo 3 roky než by se dostala na její úroveň, ale o tuto dobu by se Electropoli zase vyvinula. Také proto je nezbytné se stále rozvíjet. Dalším problémem by mohl být malý počet potenciálních zaměstnanců.

### **Hrozba substitutů**

Firma Electropoli podniká v galvanizérství. Tento produkt je její hlavní. Jinými slovy lze činnosti firmy říkat galvanické pokovování. Z tohoto sousloví lze jednoznačně vyvodit předmět podnikání. Jedná se tedy o službu. Společnost od svých odběratelů převezme většinou automobilovou součástku z kovu např. kovovou karoserii. Této součástce dodá přidanou hodnotu a znovu předá odběrateli. Zjednodušeně popsáno, společnost na výrobek přidá tenkou vrstvičku kovu, která ho ochrání před korozi. V současné době na světovém trhu neexistuje adekvátní substitut k této službě.

Největším vstupem do výroby jsou železné součástky. Pokud by se tyto součástky začaly vyrábět z jiného materiálu, například z nějakého nerezového, činnost společnosti by téměř ztratila smysl. Výzkum je velmi pokrokový, ale do dnešní doby se nenašel materiál, který by nahradil kov. V automobilovém průmyslu je kov také velmi důležitý z hlediska váhy.



Automobily musí mít určité váhové zatížení, které by se muselo řešit jiným způsobem, kdyby se využíval lehčí materiál.

Dalším možným typem ohrožení společnosti Electropoli by mohlo být, pokud by lidská společnost přestala využívat automobily pro přesun z jednoho místa na druhý. Technologické novinky se objevují čím dál častěji, proto by tato myšlenka nemusela být pro budoucnost pouze součástí vědeckofantastických knih a filmů. Firma by tento problém vyřešila a přeorientovala by se na jiné součásti. Pokud by však tento zlomový okamžik nastal, firma by měla čas se v klidu rozmyslet a vyvinout strategii. Pokud by se nenahradil materiál výrobků, které Electropoli galvanizuje, vytvoření nové strategie by bylo pro firmu stále reálné. Firma také dodává pokovované součásti pro letecký průmysl.

### 5.3 Poměrové a absolutní ukazatele

Pro účel této analýzy budou využity pouze vybrané poměrové ukazatele. Budou se týkat aktivity, likvidity, rentability, toku hotovosti a zadluženosti. Některé hodnoty poměrových ukazatelů budou porovnány s odvětvovými průměry (dále jen OP), konkrétně se zpracovatelským průmyslem.

#### 5.3.1 Aktivita a obratový cyklus peněz

Ukazatelé aktivity se zabývají velikostí jednotlivých aktiv podniku v poměru k tržbám. Ovlivňováním těchto ukazatelů lze snižovat majetkovou potřebu podniku. Jde o schopnost podniku využívat finanční kapitál. Existují dvě skupiny ukazatelů aktivity. První skupinou je doba obratu a druhá je obrat. Doba obratu je vyjádřena ve dnech a je ji třeba minimalizovat. Doba obratu představuje průměrný počet dní, za kolik se vložené prostředky vrátí v tržbách. Obrat je bezrozměrné číslo a je ho třeba maximalizovat. Udává, kolik každá koruna sledované veličiny pomohla vyprodukovat tržeb za rok. Měří jaká je efektivnost využití sledované veličiny. Ukazatel se hodí při rozhodování o nákupu či investici do sledované veličiny.

Pomocí ukazatelů aktivity a doby odkladu plateb lze snadno vypočítat obratový cyklus peněz (dále OCP), který udává dobu ve dnech, než se podniku vrátí peníze za nakoupený materiál. Jde o interval od zaplacení materiálu po příjem peněz od odběratelů.

#### Seznam použitých vzorců:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{krát. finanční majetek}}{\text{krát. závazky}} \quad (2)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krát. finanční majetek} + \text{krát. pohledávky}}{\text{krát. závazky}} \quad (3)$$

$$\text{Doba odkladu plateb} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krát. závazky}} \quad (4)$$

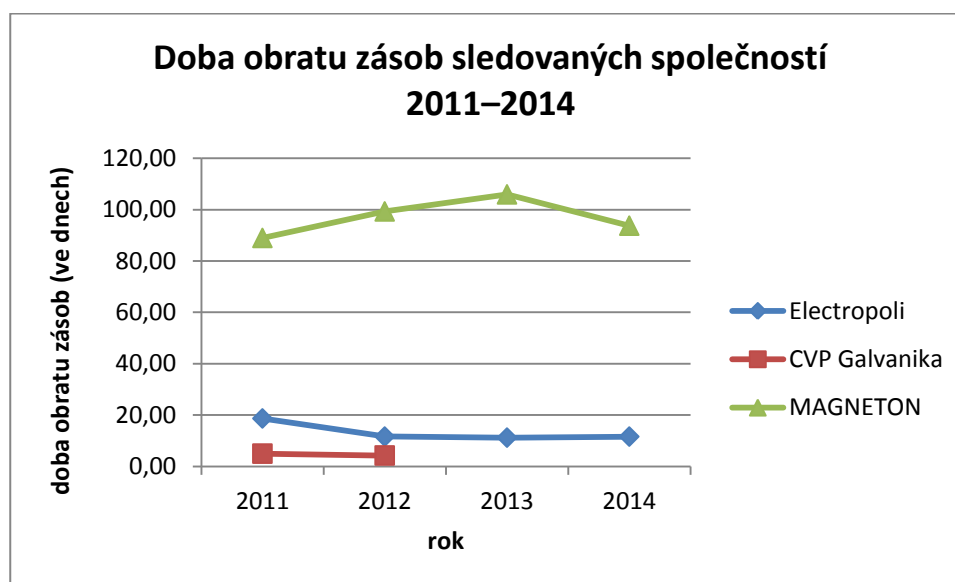
$$\text{OCP} = \text{doba obratu zásob} + \text{doba obratu pohledávek} - \text{doba odkladu plateb} \quad (5)$$

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{Ø oběžný majetek}} \quad (6)$$

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{Ø dlouhodobý majetek}} \quad (7)$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{Ø zásoby}} \quad (8)$$

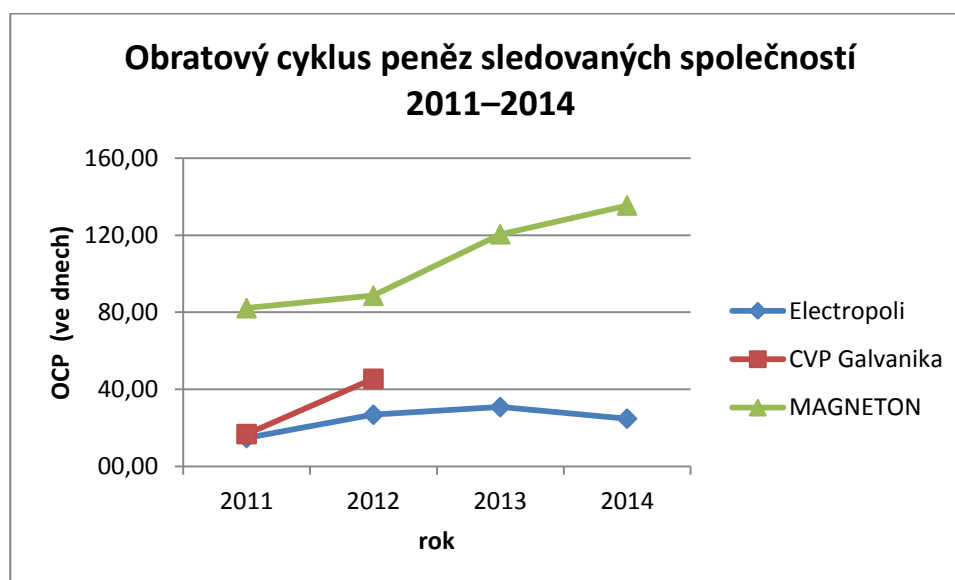
Tabulka 2 ukazuje výsledky ukazatelů, pro které byly využity výše uvedené vzorce. Doba obratu pohledávek u společnosti Electropoli byla v letech 2012 až 2014 větší než doba odkladu plateb. Pro podnik je výhodnější mít dobu obratu pohledávek nižší jak dobu odkladu plateb, jelikož bude dostávat peníze dříve, než je bude platit. Tento problém může způsobovat silný vliv odběratelů. Společnost CVP Galvanika má nejmenší dobu obratu zásob, následuje ji společnost Electropoli a společnost MAGNETON má tento ukazatel nejvyšší, také viz Graf 10. Vysoký ukazatel může např. způsobovat nadbytečné množství zásob.



Graf 10 – Doba obratu zásob sledovaných společností 2011–2014

Zdroj: upraveno dle [3, 4, 18, 19, 20, 30, 31, 32]

Na začátku sledovaného období měla společnost CVP Galvanika nejnižší ukazatel doby obratu pohledávek, avšak další rok měla nejnižší ukazatel společnost MAGNETON. Na konci sledovaného období tento ukazatel měl nejmenší hodnotu ve společnosti Electropoli. Electropoli tento ukazatel v průběhu let snižovala, u zbývajících dvou společností se naopak ukazatel zvyšoval. Doba obratu pohledávek by měla být co nejnižší. Ukazatel doby odkladu plateb je lepší udržovat vyšší jak ukazatel doby obratu pohledávek. Společnost Electropoli měla tento ukazatel podle dostupných dat nejvyšší. Avšak postupně se začal snižovat. U společnosti MAGNETON se tento ukazatel začal zvyšovat, ale nedosáhl tak vysoké úrovně jako u společnosti Electropoli. Více k tomu problému lze vyčíst z ukazatele obratový cyklus peněz, viz Graf 11 a Tabulka 2. Hodnota by měla být spíše nižší než vyšší. Společnost Electropoli tuto podmínku splňuje nejlépe ze sledovaných společností.

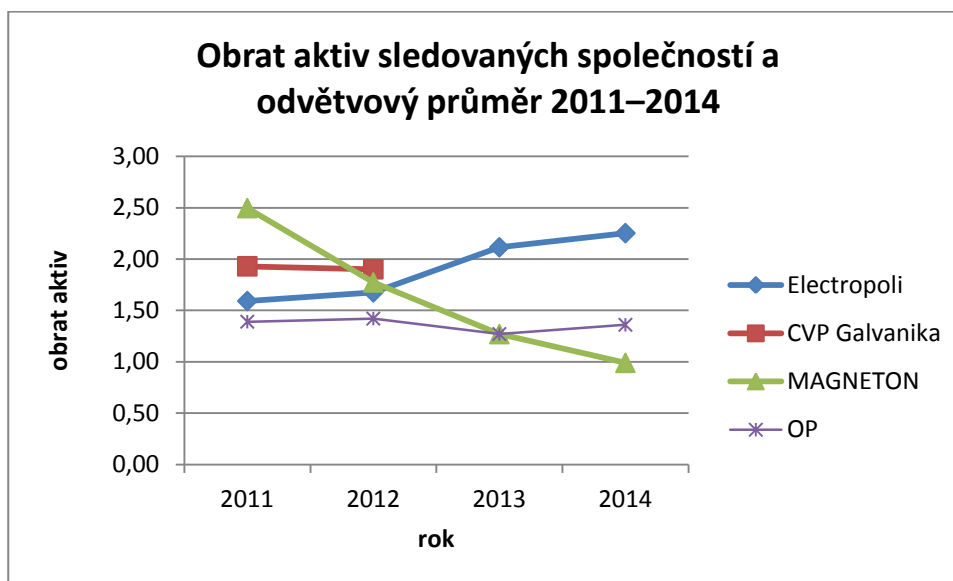


**Graf 11 – Obratový cyklus peněz sledovaných společností 2011–2014**

*Zdroj: upraveno dle [3, 4, 18, 19, 20, 30, 31, 32]*

Ukazatel obrat aktiv představuje, kolikrát se celková aktiva za rok v podniku obrátí. Zobrazuje ho také Graf 12. Při srovnání tohoto ukazatele firmy Electropoli lze zjistit, že ve všech sledovaných letech má hodnoty lepší než odvětvový průměr, který zjišťuje Ministerstvo průmyslu a obchodu. Hodnota ukazatele se stále zvyšuje, což lze hodnotit také kladně. Hodnoty aktiv a tržeb v letech 2011 až 2014 kolísaly. Avšak pokud by se hodnota celkových aktiv v uvedených letech neměnila, stále by ukazatel obratu aktiv rostl a v roce 2014 by vykazoval dokonce vyšší hodnotu. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1. Na začátku sledovaného období měla společnost tuto hodnotu ze společností

nejnižší, avšak v roce 2014 dosáhla naopak hodnoty nejvyšší. Firma Electropoli je v tomto ohledu konkurenceschopná.



**Graf 12 – Obrat aktiv sledovaných společností a odvětvový průměr 2011–2014**

*Zdroj: upraveno dle [3, 4, 18, 19, 20, 30, 31, 32, 35, 36]*

Obrat dlouhodobého majetku se využívá při rozhodování o investicích do nového dlouhodobého majetku. Tento ukazatel také udává, kolik 1 Kč dlouhodobého majetku vytvoří Kč tržeb. V roce 2014 vytvořila 4,63 Kč tržeb. Od roku 2011 se hodnota tohoto ukazatele zvýšila více než o jednotku. Hodnotu tohoto ukazatele může ovlivňovat stáří dlouhodobého majetku. Stáří majetku zvyšuje jeho obrat, jelikož je evidován v zůstatkových cenách. Ukazatel společnosti MAGNETON se v průběhu sledovaného období výrazně snížil z toho důvodu, že navýšila hodnotu svého dlouhodobého majetku. Mohlo jít o nahrazení stávajícího majetku, který byl vyřazen, nebo nakoupení nového bez vyřazení. Jelikož by bylo lepší ukazatel maximalizovat, majetek nejspíše musel být nahrazen novým. Na poklesu ukazatele obratu dlouhodobého majetku se také mohou podílet investice do pozemků a staveb. Je možné předpokládat rozšíření kapacity společnosti MAGNETON.

Obrat zásob měří efektivnost využívání zásob. V roce 2014 ve společnosti Electropoli 1 Kč zásob vytvořila 31,46 Kč tržeb. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je efektivnost výroby. Nevýhodou vyšší obrátkovosti může být malý sortiment či malé zásoby. Nejmenší obrat zásob má společnost MAGNETON, potom společnost Electropoli. Bohužel společnost CVP Galvanika za rok 2013 a 2014 nezveřejnila své výroční zprávy. Jelikož se v letech 2010 a 2011 hodnota obratu zásob u společnosti zvyšovala, lze jen předpokládat, že se mohla zvyšovat i nadále. V tom případě by společnost Electropoli nebyla v tomto ukazateli

nejlepší ze sledovaných firem. Při hodnocení doby obratu zásob bylo již zmíněno, že společnost CVP Galvanika může mít malé množství zásob. Tím by se dal i vysvětlit tak velký ukazatel obratu zásob.

**Tabulka 2 – Ukazatele aktivity a doba odkladu plateb a obratový cyklus peněz**

Ukazatel	Za	2011	2012	2013	2014
Doba obratu zásob (ve dnech)	Electropoli	18,67	11,60	11,20	11,60
	CVP Galvanika	4,96	4,23	x	x
	MAGNETON	88,99	99,32	105,96	93,77
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	Electropoli	72,75	73,76	64,80	60,60
	CVP Galvanika	58,76	75,81	x	x
	MAGNETON	27,61	35,76	62,70	82,29
Doba odkladu plateb (ve dnech)	Electropoli	78,72	59,31	46,28	49,06
	CVP Galvanika	47,34	34,94	x	x
	MAGNETON	33,06	40,34	43,83	40,05
OCP (ve dnech)	Electropoli	14,70	26,80	30,79	24,77
	CVP Galvanika	16,75	45,46	x	x
	MAGNETON	82,16	88,65	120,56	135,51
Obrat aktiv	Electropoli	1,59	1,68	2,11	2,25
	CVP Galvanika	1,93	1,90	x	x
	MAGNETON	2,50	1,77	1,27	0,99
	OP	1,39	1,42	1,27	1,36
Obrat dlouhodobého majetku	Electropoli	3,47	3,04	3,93	4,63
	CVP Galvanika	3,77	4,38	x	x
	MAGNETON	31,06	6,84	3,32	2,01
Obrat zásob	Electropoli	19,55	31,54	32,59	31,46
	CVP Galvanika	73,60	86,22	x	x
	MAGNETON	4,10	3,67	3,44	3,89

*Zdroj: upraveno dle [3, 4, 18, 19, 20, 30, 31, 32, 35, 36]*

### 5.3.2 Likvidita a pracovní kapitál

Ukazatel likvidity měří, zda je podnik schopen dostát svým splatným závazkům. Rozlišují se pojmy likvidnost a likvidita. Likvidnost je schopnost aktiv podniku přeměnit se bez větších ztrát na peněžní prostředky, které by pomohly podniku dostát závazkům. Likvidita je schopnost podniku své závazky uhradit v blízké době. Nejvíce likvidním aktivem jsou peněžní prostředky, které zahrnují hotovost a běžné účty. Tabulka 3 zobrazuje vypočítané hodnoty ukazatelů likvidity. Všechny ukazatele likvidity porovnávají v krátké době to, čím může podnik platit s tím, co musí podnik zaplatit. Moc nízká likvidita může ohrozit solventnost podniku, což je platební schopnost. Příliš vysoká hodnota likvidity je známka neefektivity a zbytečné vázanosti peněžních prostředků v oběžném majetku.

### Seznam použitých vzorců:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

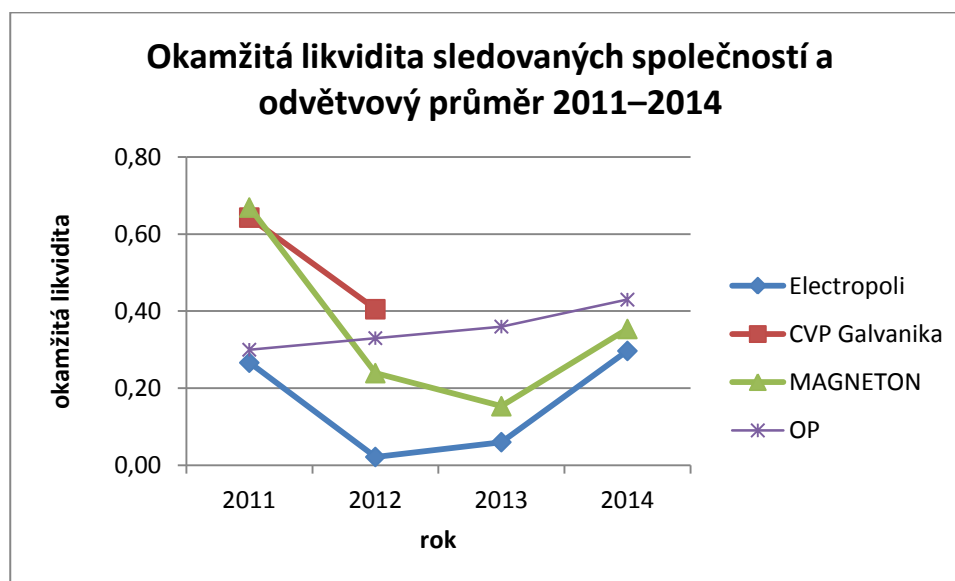
$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

$$\text{PK} = \text{zásoby} + \text{krát. pohledávky} + \text{krát. finanční majetek} - \text{krát. závazky} \quad (12)$$

kde: PK... pracovní kapitál

Ukazatele, pro které byly využity výše uvedené vzorce, prezentuje Tabulka 3. Okamžitá likvidita je někdy také označována jako hotovostní nebo prvního stupně. Okamžitou likviditu zobrazuje Graf 13. Doporučená hodnota okamžité likvidity je obvykle 0,5. Avšak hodnoty likvidity podniků budou porovnávány také s odvětvovými průměry. Společnost Electropoli má hodnoty této likvidity pod odvětvovými průměry. Podnik je více agresivní. V roce 2011 se hodnota ukazatele lišila jen o tři setiny, avšak v dalších letech se začala výrazněji odlišovat. Bylo tomu, protože podnik rapidně snížil svůj krátkodobý finanční majetek. V roce 2014 tento majetek znovu navýšil, ale stále nedosáhl příznivé hodnoty. V roce 2011 na tom oba konkurenti byly lépe než společnost Electropoli. V následujících letech i v roce 2014 měla společnost stále ukazatel nižší než firma MAGNETON.



Graf 13 – Okamžitá likvidita sledovaných společností a odvětvový průměr 2011–2014

Zdroj: upraveno dle [3, 4, 18, 19, 20, 30, 31, 32, 35, 36]

U pohotové likvidity je na tom Electropoli podstatně lépe. Jinak se této likviditě říká rychlá nebo druhého stupně. Tento ukazatel poměřuje krátkodobý finanční majetek a krátkodobé pohledávky s tržbami. Optimální hodnota ukazatele se nachází od 1 do 1,5. Podnik splňuje rozmezí optimálních hodnot, až na hodnotu v roce 2012, kterou lze hodnotit jako neefektivní, jelikož je zbytečně velká. I odvětvové průměry jsou o dost menší. Tento ukazatel lze zhodnotit tak, že podnik má velké množství krátkodobých pohledávek oproti průměru v odvětví, což lze hodnotit kladně, jelikož má nejspíš mnoho zakázek. Ale lze to hodnotit i záporně, pokud mu odběratelé platí pozdě, tudíž by měl velké množství nezaplacených pohledávek. Podle ukazatele doby obratu pohledávek, odběratelé společnosti platí dříve než společnosti MAGNETON. Tato skutečnost byla hodnocena v ukazatelích aktivity podniku. Společnost CVP Galvanika za sledované období vykazovala vysoký ukazatel pohotové likvidity, což je pro společnost neefektivní. Společnost má velkou hodnotu krátkodobých pohledávek. Společnost MAGNETON v letech 2013 a 2014 dosáhla také vysoké hodnoty tohoto ukazatele.

**Tabulka 3 – Ukazatele likvidity**

Ukazatele	Za	2011	2012	2013	2014
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>Electropoli</b>	0,27	0,02	0,06	0,30
	<b>CVP Galvanika</b>	0,64	0,41	x	x
	<b>MAGNETON</b>	0,67	0,24	0,15	0,35
	<b>OP</b>	0,30	0,33	0,36	0,43
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>Electropoli</b>	1,29	1,61	1,34	1,49
	<b>CVP Galvanika</b>	2,29	3,35	x	x
	<b>MAGNETON</b>	1,37	1,31	1,92	2,79
	<b>OP</b>	1,13	1,17	1,21	1,29
<b>Běžná likvidita</b>	<b>Electropoli</b>	1,46	1,85	1,58	1,72
	<b>CVP Galvanika</b>	2,38	3,51	x	x
	<b>MAGNETON</b>	3,71	3,88	4,19	5,23
	<b>OP</b>	1,58	1,66	1,67	1,76
<b>Pracovní kapitál (v tis. Kč)</b>	<b>Electropoli</b>	33 553	39 444	43 190	64 888
	<b>CVP Galvanika</b>	40 904	50 135	x	x
	<b>MAGNETON</b>	153 202	171 302	203 416	200 419

*Zdroj: upraveno dle [3, 4, 18, 19, 20, 30, 31, 32, 35, 36]*

Běžná likvidita porovnává všechna oběžná aktiva s tržbami podniku. Jedná se o likviditu třetího stupně. Optimální hodnota se pohybuje od 1,5 do 2,5. Až na rok 2011 tento rozsah společnost Electropoli splňovala. Při srovnání s odvětvovým průměrem jsou hodnoty za rok 2011 a 2013 menší, což by společnosti nemělo způsobovat neefektivitu. Společnost

MAGNETON i společnost CVP Galvanika měly tyto hodnoty velmi vysoké. U společnosti MAGNETON se jedná pravděpodobně o již zmíněné velké množství zásob.

Ukazatel pracovní kapitál zahrnuje oběžný majetek podniku snížený o krátkodobé závazky. Každá společnost by jeho hodnotu měla mít optimální, tzn. ne příliš vysokou, ani malou. Malé množství pracovního kapitálu brzdí rozvoj a práci podniku. Nadměrné množství pracovního kapitálu vytváří neefektivnost. Je na samotném podniku, aby si vyladil svou hodnotu tohoto ukazatele. Společnost MAGNETON má oproti ostatním společnostem velké množství pracovního kapitálu, který může způsobovat neefektivitu. Naopak společnosti Electropoli a CVP Galvanika mohou mít malé množství pracovního kapitálu. Při porovnání objemů zisků, které společnosti vytváří, společnost MAGNETON měla v roce 2011 zisk největší, což ovšem nemusí stoprocentně znamenat efektivní množství pracovního kapitálu. Bohužel za společnost CVP Galvanika nejsou data z let 2013 a 2014 k dispozici. Společnost Electropoli v roce 2014 vykázala vyšší zisk než v předchozích letech i než společnost MAGNETON. V tabulce je vidět, že společnost Electropoli v roce 2014 zvýšila množství pracovního kapitálu, což mohlo být příčinou růstu zisku.

### 5.3.3 Rentabilita

Ukazatele rentability hodnotí výnosnost podnikových aktivit. Tyto ukazatele jsou v podnikové praxi často používané. Jsou zároveň vhodným nástrojem pro investory. Většinou se porovnává určitá forma zisku nebo cash flow s požadovanou hodnotou zkoumané aktivity podniku. Pro účely této práce bude uvažováno pět ukazatelů, které jsou dále vypočítány podle uvedených vzorců, viz Tabulka 4.

#### Seznam použitých vzorců:

$$ROA = \frac{EBIT}{\emptyset \text{ aktiva}} \quad (14)$$

$$ROE = \frac{EAT}{\emptyset \text{ vlastní kapitál}} \quad (15)$$

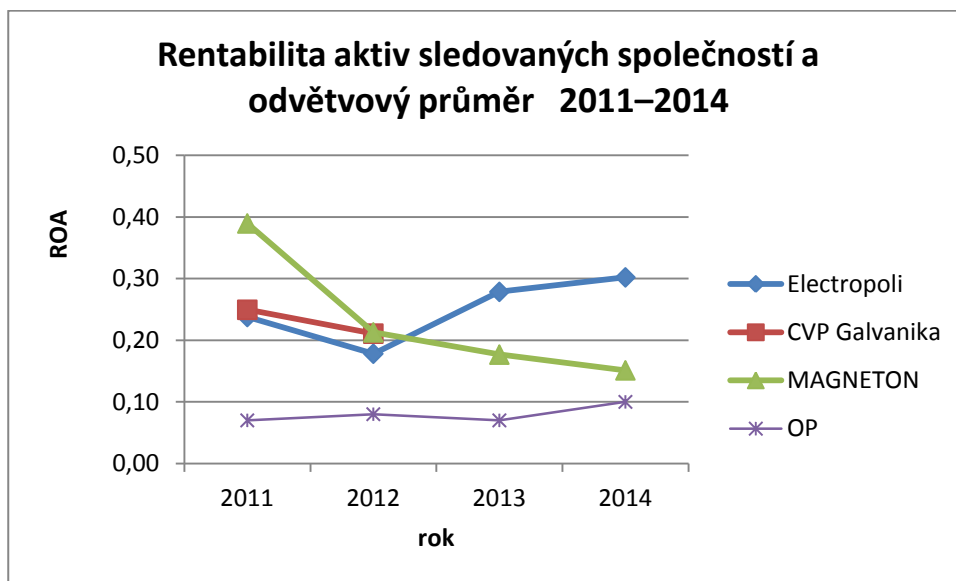
$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} \quad (16)$$

$$ROC = \frac{EAT}{\text{náklady}} \quad (17)$$

$$HUN = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy}} \quad (18)$$

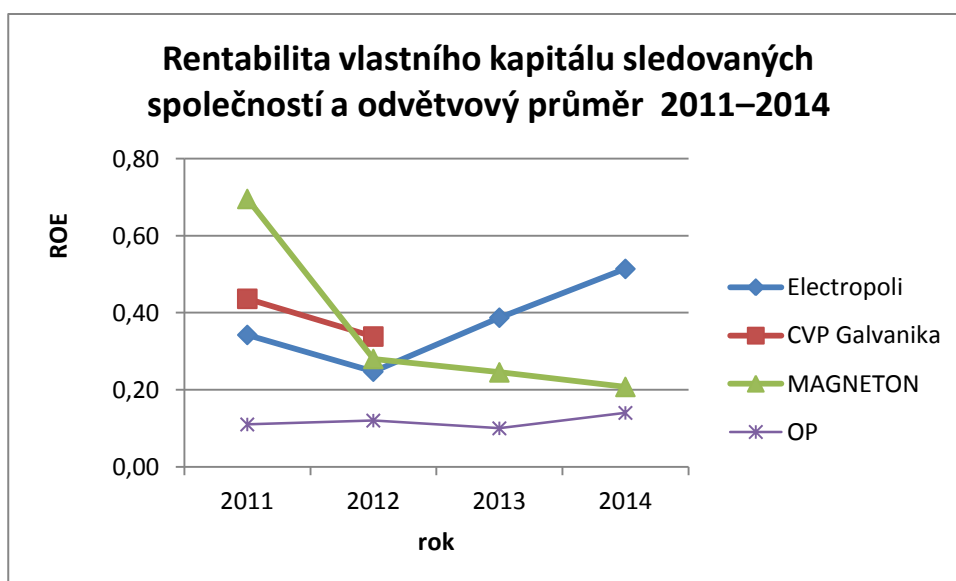


Cílem je maximalizace těchto hodnot. Pro podniky je výhodnější upravovat náklady oproti výnosům, jelikož jejich změna zvyšuje rentabilitu více než změna výnosů. V oblasti rentability si podnik vede velmi dobře. Má mnohem větší výnosnost aktiv a vlastního kapitálu než je průměr v odvětví. Z každé 1 Kč celkových aktiv společnost Electropoli v roce 2014 vygenerovala 0,30 Kč zisku, tak lze interpretovat ukazatel rentability aktiv (ROA). Graf 14 zobrazuje také ukazatel rentability aktiv. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) představuje, jak podnik využívá kapitál vlastníků a zobrazuje ji také Graf 15.



**Graf 14 – Rentabilita aktiv sledovaných společností a odvětvový průměr 2011–2014**

*Zdroj: upraveno dle [3, 4, 18, 19, 20, 30, 31, 32, 35, 36]*



**Graf 15 – Rentabilita vlastního kapitálu sledovaných společností a odvětvový průměr 2011–2014**

*Zdroj: upraveno dle [3, 4, 18, 19, 20, 30, 31, 32, 35, 36]*

Z každé 1 Kč vlastního kapitálu společnost v roce 2014 vygenerovala 0,51 Kč zisku. Rentabilita tržeb (ROS) – na 1 Kč tržeb se v roce 2014 váže 0,13 Kč zisku. Rentabilita nákladů (ROC) – na 1 Kč nákladů se v roce 2014 váže 0,15 Kč zisku. Haléřový ukazatel nákladů (HUN) – na 1 Kč výnosů bylo třeba vynaložit 0,87 Kč nákladů. Tento ukazatel je doplňkem k ukazateli ROS. Pokud je ukazatel ROS počítán s výnosy místo s tržbami, jejich součet musí být roven 1. U všech vybraných ukazatelů rentability je výhodnější co nejvyšší hodnota ukazatele, avšak u haléřového ukazatele nákladů je to naopak.

I když společnost Electropoli vykazuje vyšší ziskovost než odvětví, v letech 2011 a 2012 měla rentabilitu aktiv menší než konkurenční společnosti. V letech 2013 a 2014 si však začala vést lépe než společnost MAGNETON. Data společnosti CVP Galvanika pro výpočet těchto ukazatelů v tyto roky nejsou dostupné. Sledování rentability má společnost Electropoli ukotvenou ve své strategii. Rentabilitu vlastního kapitálu měla společnost Electropoli v letech 2011 a 2012 znovu nižší než konkurenční společnosti mimo společnosti MAGNETON v roce 2012. V letech 2013 a 2014 společnost MAGNETON svou rentabilitu snížila a společnost Electropoli se naopak vyšplhala na vysokou hodnotu.

**Tabulka 4 – Ukazatele rentability**

Ukazatel	Za	2011	2012	2013	2014
ROA	Electropoli	0,24	0,18	0,28	0,30
	CVP Galvanika	0,25	0,21	x	x
	MAGNETON	0,39	0,21	0,18	0,15
	OP	0,07	0,08	0,07	0,10
ROE	Electropoli	0,34	0,25	0,39	0,51
	CVP Galvanika	0,44	0,34	x	x
	MAGNETON	0,39	0,21	0,18	0,15
	OP	0,11	0,12	0,10	0,14
ROS	Electropoli	0,12	0,08	0,11	0,13
	CVP Galvanika	0,09	0,09	x	x
	MAGNETON	0,14	0,11	0,13	0,14
ROC	Electropoli	0,13	0,09	0,12	0,15
	CVP Galvanika	0,10	0,10	x	x
	MAGNETON	0,14	0,10	0,12	0,14
HUN	Electropoli	0,88	0,92	0,90	0,87
	CVP Galvanika	0,91	0,91	x	x
	MAGNETON	0,88	0,91	0,89	0,88

*Zdroj: upraveno dle [3, 4, 18, 19, 20, 30, 31, 32, 35, 36]*

Ukazatel rentability tržeb má nejvyšší společnost MAGNETON. U ukazatele rentability nákladů si znovu vedla dobře stejná společnost, avšak v roce 2014 ji společnost Electropoli

předčila. U haléřového ukazatele nákladů si společnosti Electropoli a MAGNETON vedou přibližně stejně. Společnost CVP Galvanika má příliš vysokou hodnotu tohoto ukazatele.

#### 5.3.4 Tok hotovosti

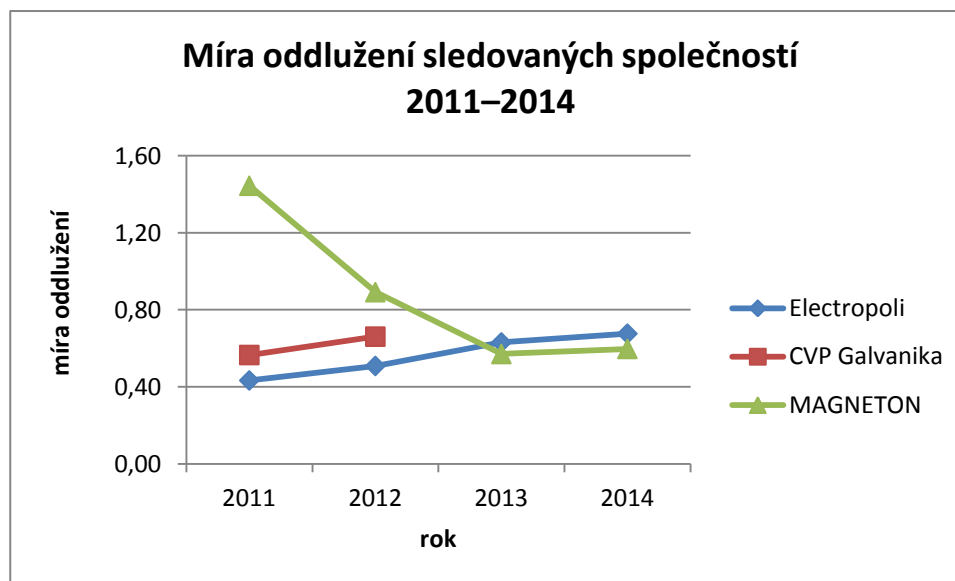
Ukazatelé toku hotovosti prezentují, jak podnik dokáže vytvářet hotovost. Využívají se pro doplnění ukazatelů likvidity. Bude využíván zjednodušený absolutní ukazatel CF, viz Tabulka 5.

##### Seznam použitých vzorců:

$$\text{Zjednodušené CF} = \text{EAT} + \text{odpisy} + \text{rezervy} \quad (19)$$

$$\text{Míra oddlužení} = \frac{\text{zjednodušené CF}}{\text{cizí kapitál}} \quad (20)$$

Ukazatel, který bude sledován, se nazývá míra oddlužení. Ukazatel míry oddlužení zobrazuje také Graf 16.



**Graf 16 – Míra oddlužení sledovaných společností 2011–2014**

*Zdroj: upraveno dle [3, 4, 18, 19, 20, 30, 31, 32]*

Míra oddlužení vypovídá o schopnosti podniku platit závazky. Podnik byl schopen v roce 2014 v určitém okamžiku zaplatit téměř 70 % svých závazků. Za minimum je považováno 20 %. Společnost Electropoli si s ukazatelem míry oddlužení vedla v roce 2011 nejhůře.

V roce 2014 si polepšila i oproti společnosti MAGNETON. Není však důležité mít tento ukazatel co nejvyšší. Mnohem více významné jsou následující ukazatele zadluženosti, například finanční páky.

**Tabulka 5 – Ukazatele toku hotovosti**

Ukazatel	Za	2011	2012	2013	2014
Zjednodušené CF (v tis. Kč)	Electropoli	44 983	44 514	65 876	81 607
	CVP Galvanika	39 167	36 781	x	x
	MAGNETON	95 128	76 536	91 756	100 673
Míra oddlužení	Electropoli	0,43	0,51	0,63	0,68
	CVP Galvanika	0,57	0,66	x	x
	MAGNETON	1,44	0,89	0,57	0,60

*Zdroj: upraveno dle [3, 4, 18, 19, 20, 30, 31, 32]*

### 5.3.5 Zadluženost a porovnání nákladovosti cizího kapitálu s ukazatelem ROA

Ukazatelům zadluženosti se také říká ukazatele financování. Hlavním tématem této skupiny je správný poměr vlastního a cizího kapitálu. Doporučená hodnota se pohybuje okolo 50 %, avšak v každém odvětví se doporučované hodnoty mohou lišit. Vypočtené ukazatele zadluženosti zobrazuje Tabulka 6.

#### Seznam použitých vzorců:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva}} \quad (21)$$

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (22)$$

$$\text{Ziskový účinek finanční páky} = \text{EBT} * \frac{\text{finanční páka}}{\text{EBIT}} \quad (23)$$

$$\text{Provozní CF} = \text{rezervy} + \text{odpisy} + \text{provozní výsledek hospodaření} \quad (24)$$

$$\text{Nákladovost cizího kapitálu} = \frac{\text{nákladové úroky}}{\text{cizí kapitál}} \quad (25)$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (26)$$

$$\text{Úrokové krytí z provozního CF} = \frac{\text{nákladové úroky} + \text{provozní CF}}{\text{nákladové úroky}} \quad (27)$$

**Tabulka 6 – Ukazatele zadluženosti, nákladovost cizího kapitálu a ukazatel ROA**

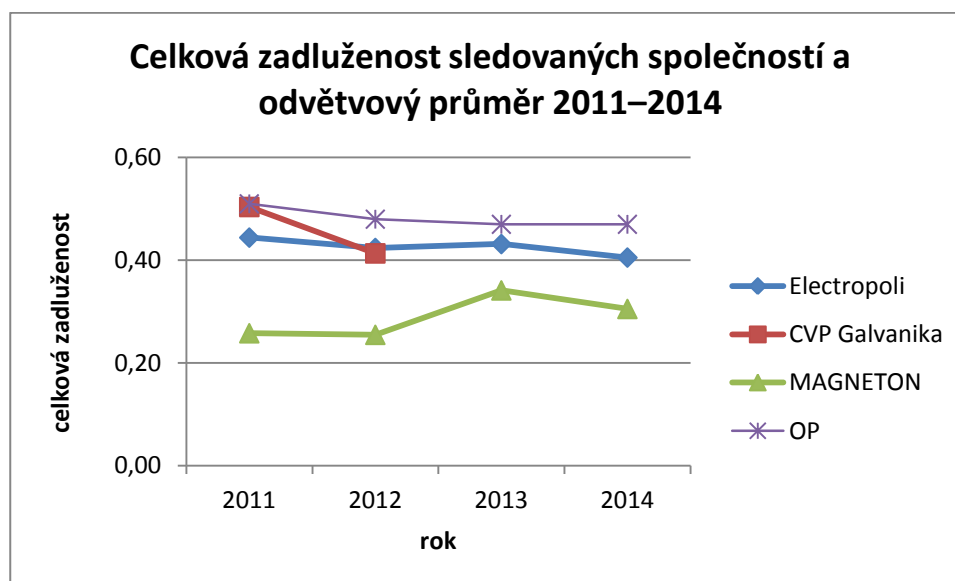
Ukazatel	Za	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	Electropoli	0,44	0,42	0,43	0,41
	CVP Galvanika	0,50	0,41	x	x
	MAGNETON	0,26	0,25	0,34	0,31
	OP	0,51	0,48	0,47	0,47
Finanční páka	Electropoli	1,80	1,71	1,76	1,68
	CVP Galvanika	2,17	1,81	x	x
	MAGNETON	1,45	1,45	1,58	1,51
Ziskový účinek finanční páky	Electropoli	1,77	1,67	1,74	2,06
	CVP Galvanika	2,15	1,81	x	x
	MAGNETON	1,45	1,44	1,55	1,45
Nákladovost cizího kapitálu	Electropoli	0,008	0,009	0,007	0,005
	CVP Galvanika	0,004	0,002	x	x
	MAGNETON	0,006	0,005	0,008	0,015
ROA	Electropoli	0,24	0,18	0,28	0,30
	CVP Galvanika	0,25	0,21	x	x
	MAGNETON	0,39	0,21	0,18	0,15
Úrokové krytí	Electropoli	68,69	49,84	87,86	126,40
	CVP Galvanika	111,00	333,49	x	x
	MAGNETON	192,50	137,61	54,56	29,67
Úrokové krytí z provozního CF	Electropoli	74,79	67,52	112,68	159,58
	CVP Galvanika	163,21	502,47	x	x
	MAGNETON	242,32	203,12	74,23	43,75

*Zdroj: upraveno dle [3, 4, 18, 19, 20, 30, 31, 32, 35, 36]*

Společnost Electropoli má nižší zadluženost než odvětví zpracovatelského průmyslu. Tento fakt může být výhodou i nevýhodou – výhodou, protože má méně dluhů, a nevýhodou, jelikož nevyužívá potenciál finanční páky, která do určité hodnoty zadluženosti posiluje ukazatel ROE. Zadluženost společnosti MAGNETON je velmi malá oproti společnosti Electropoli i průměru v odvětví. Graf 17 zobrazuje zadluženost všech tří společností.

Finanční páku lze obecně zvyšovat, pokud je ziskový účinek finanční páky větší jak 1. Potom čím vyšší je ziskový účinek finanční páky, tím vyšší je ukazatel ROE. Čím vyšší je zadlužení, tím vyšší je finanční páka. Ziskový účinek finanční páky představuje míru, jakou je rentabilita vlastního kapitálu zvýšena využitím např. půjčky. Dále lze zvyšovat zadluženost podniku, pokud je nákladovost cizího kapitálu nižší než ukazatel ROA, viz Tabulka 6, což společnost Electropoli splňuje. Je však možné, že společnost nechce zvyšovat zadluženost z důvodu dobré reprezentace. Žádná ze sledovaných společností by neměla mít problém se svou zadlužeností. V tom případě jde jen o to, jak jsou schopny využít zadlužení ke svému

prospěchu. Společnost Electropoli díky hodnotě 2,06 v roce 2014 si vede nejlépe při zvyšování ukazatele ROE, ovšem podle snížení zadluženosti tento efekt může být připisován jinému vlivu kromě ziskového účinku finanční páky.



**Graf 17 – Celková zadluženost sledovaných společností a odvětvový průměr 2011–2014**

*Zdroj: upraveno dle [3, 4, 18, 19, 20, 30, 31, 32, 35, 36]*

Čím vyšší je ukazatel úrokového krytí, tím je podnik více zabezpečený. Uvádí, kolik procent ze zisku získají věřitelé za poskytnutý kapitál. Posledním ukazatelem je úrokové krytí z provozního CF. Byl zvolen, jelikož může upozornit na nedostatky předchozího ukazatele a naopak. Oba ukazatelé se společnosti Electropoli každý rok zvyšují. Avšak obě konkurenční společnosti měly tyto hodnoty v letech 2011 a 2012 o dost vyšší. V letech 2013 a 2014 si společnost MAGNETON ukazatele zhoršila oproti společnosti Electropoli.

### 5.3.6 Shrnutí poměrových ukazatelů

Společnost Electropoli zadržuje větší množství zásob vzhledem ke svým tržbám než společnost CVP Galvanika. Větší množství jí zvyšuje ukazatel doby obratu zásob a snižuje ukazatel obratu zásob. Oproti společnosti Magneton mají obě zmiňované společnosti ukazatel doby obratu zásob nižší. Naopak OCP společnost Electropoli splňuje nejlépe ze všech sledovaných společností. Ukazatel obratu aktiv má společnost Electropoli nejlepší od roku 2013. Společnost MAGNETON s největší pravděpodobností rozšířila svou výrobní kapacitu, zvýšila hodnotu pozemků, staveb i samostatných hmotných movitých věcí a jejich souborů. Jelikož má podnik Electropoli nízkou okamžitou likviditu je doporučen nákup krátkodobých zdrojů nebo ještě více zpozdít výdaje a zrychlit příjmy. Nízká okamžitá likvidita může být

pro společnost velkým rizikem. Pokud se společnost rozhodne ovlivnit ukazatel okamžité likvidity, může to způsobit změnu ostatních ukazatelů likvidity, jelikož se změní velikost krátkodobého finančního majetku.

Pro společnost by bylo zajímavé sledovat delší časové období hodnotu pracovního kapitálu a vliv jeho hodnoty na zisk a další položky výkazu zisku a ztrát. Společnost si v oblasti rentability aktiv a vlastního kapitálu vede velmi dobře oproti sledovaným konkurenčním firmám. V prvních sledovaných letech si s dalšími ukazateli rentability vedla stejně nebo hůře než sledované společnosti, avšak v roce 2014 se vyšplhala na nejlepší hodnoty kromě rentability tržeb. Společnost Electropoli si vede dobře i v oblasti míry oddlužení. Není nutné mít nejvyšší hodnotu, ale být schopen zaplatit podnikové dluhy. A daří se jí také v jednotlivých letech lépe plnit ukazatele zadluženosti vzhledem k odvětvovým průměrům, proto by šlo využít dotačních programů a růstu ekonomiky pro investici do kvalitního informačního systému, jelikož si společnost chce zlepšit dostupnost informací v podniku. Je zde však riziko, jelikož konkurenční společnosti mají ukazatel celkové zadluženosti oproti Electropoli nižší.

## **5.4 SWOT analýza**

SWOT analýza se využívá pro hodnocení silných a slabých stránek podniku, které spadají do kategorie faktorů vnitřních, a příležitostí a hrozeb, které patří do vnějších faktorů. Cílem analýzy je vytvořit základní strategie, které pomohou odstranit slabé stránky využitím příležitostí nebo využít silné stránky pro příležitosti. Dále se také zaměřuje na odstranění slabých stránek, díky kterému se vyhne hrozbám, nebo využít silných stránek k odstranění hrozeb. SWOT analýzu společnosti Electropoli představuje Tabulka 7.

### **Příklady strategie W-O: překonání slabých stránek pro využití příležitostí**

Pro odstranění slabých stránek využitím příležitostí lze nabídnout zlepšení ukazatele okamžité likvidity díky pozitivnímu hospodářskému růstu. Firma si vytvořila slabou stránku tím, že změnila obchodní firmu, ale lze využít růst zakázek a odběratelů k větší propagaci obchodní firmy, například prostřednictvím vytvoření zajímavého upozornění pro odběratele o změně obchodní firmy při každém kontaktu se zákazníkem. Nevyužívání dotací z EU lze změnit využitím nových dotačních programů. Jelikož je firma Electropoli nadnárodní, lze tento fakt zahrnout do silných stránek, tak i slabých stránek. Mateřská společnost uplatňuje své zájmy na úkor Electropoli. Pro odstranění této slabé stránky lze vyzdvihnout společnost

Electropoli z ČR díky hospodářskému růstu nebo rozšiřováním výrobní kapacity a nezbytností prosperity této české firmy.

**Tabulka 7 – SWOT analýza společnosti Electropoli**

Faktory	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní	<b>S – SILNÉ STRÁNKY:</b>	<b>W – SLABÉ STRÁNKY:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– příznivá hodnota ukazatele OCP,</li> <li>– příznivá hodnota rentability aktiv a rentability vlastního kapitálu,</li> <li>– zkušená nadnárodní společnost,</li> <li>– vylepšené webové stránky,</li> <li>– podpora etického chování,</li> <li>– obchodování s významným odběratelem České republiky,</li> <li>– obchodní, administrativní a manažerská podpora ze strany mateřské společnosti</li> <li>– společný výzkum a vývoj - nižší náklady (výdaje na výzkum a vývoj jsou menší ve Francii než v Německu),</li> <li>– certifikace,</li> <li>– významný podíl na trhu,</li> <li>– růst CF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nepříznivý ukazatel okamžité likvidity,</li> <li>– změna obchodní firmy,</li> <li>– nevyužívání dotací z EU,</li> <li>– prosazování zájmů mateřské společnosti</li> <li>– silný vliv odběratelů,</li> <li>– míra dostupnost informací,</li> <li>– malá výrobní kapacita vzhledem k množství možných zakázek,</li> <li>– nedostatečné využití marketingu,</li> <li>– nesledování ukazatele loajality zákazníků.</li> </ul>
Vnější	<b>O – PŘÍLEŽITOSTI:</b>	<b>T – HROZBY:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– využití ukazatele pracovního kapitálu pro efektivnější rozvoj,</li> <li>– zpřísnění dohledu České národní banky na nebankovní sektor,</li> <li>– hospodářský růst,</li> <li>– růst exportu ČR,</li> <li>– možnost rozšíření portfolia odběratelů např. díky současnému růstu české ekonomiky,</li> <li>– možnost rozšíření výrobní kapacity,</li> <li>– dotační programy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zákony a další legislativní normám (i ze zahraniční),</li> <li>– nedostatek pracovníků na trhu práce (problémy s pracovními vízy ze zahraničí, tlak na vyšší vzdělání a lepší práci),</li> <li>– růst negativního vlivu mateřské společnosti – například díky jiným zájmům mateřské společnosti,</li> <li>– silný vliv zákazníků,</li> <li>– stárnutí evropské populace,</li> <li>– spojení konkurence na trhu.</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*



Díky Porterově analýze 5 sil bylo zjištěno, že na společnost mají silný vliv odběratelé. Lze tvrdit, že tuto slabou stránku je těžké eliminovat. Je možné využít jedinečnosti společnosti Electropoli oproti konkurenčním firmám a to díky zkvalitňování výrobků, rozšiřování výrobní kapacity nebo rozšiřováním portfolia odběratelů a zajistit si tak zákazníky, kteří firmy opravdu podporují. Společnost má také problémy s dostupností informací a dokumentů uvnitř. Příležitost přináší růst ekonomiky ČR a využití financování efektivnějšího informačního systému. Svou další slabou stránku nedostatečnou kapacitu se firma rozhodla už řešit investicemi do nových výrobních linek a v budoucnosti také do nových výrobních hal. Slabou stránkou firmy je také komunikace se zákazníky nejen přímo, ale také nepřímo a to pomocí nepřímého marketingu. Znovu by šlo využít potenciálu ekonomiky a dotací pro zkvalitnění marketingového systému a pro rozvoj spolupráce se zákazníky a sledování jejich loajality.

### **Příklady strategie S-O: využití silných stránek pro podporu příležitostí**

Mezi silné stránky podniku Electropoli patří příznivá hodnota ukazatele OCP, který lze využít pro rychlejší zkvalitňování výrobků díky rychlejšímu vracení peněz. Vysokou rentabilitu lze využít například pro získání dalších zákazníků, jelikož si firma může dovést do odběratelů více investovat, ale tak, aby se jí to v budoucnosti výhodně vrátilo a nesnižovalo rentabilitu. Dlouholeté zkušenosti nadnárodní společnosti se dají také účelně zužitkovat rychlejší expanzi na nové trhy. Se změnou obchodní firmy Electropoli se mateřská společnost také rozhodla vylepšit internetové stránky nejen společnosti Electropoli, které lze také využít pro lepší rozvoj portfolia zákazníků. Mimo již zmíněných lze pro rozšíření počtu odběratelů také využít podporování etického chování, certifikaci a významný podíl na trhu. Obchodování s významným odběratelem České republiky lze využít pro lepší propagaci společnosti. Společný výzkum a vývoj s mateřskou společností a tím i nižší náklady na něj, také růst CF může společnost podpořit v expanzi na nové trhy a dalšímu rozvoji společnosti.

### **Příklady strategie W-T: minimalizace hrozeb překonáním slabých stránek**

Jak by společnost mohla odstranit své slabé stránky, aby se vyhnula hrozbám, které jí mohou v budoucnosti postihnout? Lze využít také již zmíněných příležitostí. Aby nebyla společnost tolik ohrožena zákony a dalšími legislativními normami, je vhodné zlepšit svůj informační systém, který by jí pomohl v nouzi snížit náklady na přizpůsobování se změnám legislativních opatření. Firma trpí nedostatkem pracovníků ve výrobním procesu. Tuto hrozbu by šlo zmírnit využitím dotací z EU, pokud vhodný program bude vyhlášen, nebo zlepšením dostupností informací nejen v podniku, ale také větší informování obyvatel o dostupnosti

pracovního místa a výhody s ním spojené. Zájmy mateřské společnosti, které mají negativní dopad na společnost Electropoli lze zlepšit větší prosperitou podniku prostřednictvím zlepšení marketingu nebo rozšířením výrobních kapacit. Silný vliv zákazníků lze snížit využitím lepšího marketingu a dostupnosti informací. Důsledky způsobené stárnutím populace lze snížit větším bojem s konkurencí a získáním větší žadanosti u odběratelů. Co se týče zaměstnanců a stárnutí populace, šlo by rozšiřovat výrobní kapacitu s technologickým vylepšením, které by dovolovalo mít starší obsluhu. Aby nedošlo ke spojení významných konkurentů, je vhodné využívat dobrých vztahů s jinými konkurenčními firmami, které by pak chtěly spíše spolupracovat se společností Electropoli než s jinou konkurencí. Tohoto ideálu by šlo docílit pomocí zlepšení dostupnosti informací, jelikož by firma mohla mít větší přehled o partnerech a budovat společné přátelství.

### **Příklady strategie S-T: využití silných stránek k odstranění hrozeb**

Pro odstranění hrozeb lze využít zkušeností velkého okruhu managementu z nadnárodní společnosti z celé Skupiny Electropoli. Nedostatek pracovníků na trhu práce lze částečně vyřešit zvýšením výplaty zaměstnancům díky zvýšenému CF. Změnu zájmů mateřské společnosti lze řídit vyzdvihováním společnosti Electropoli a jejím vhodným rozvojem. Silný vliv zákazníků lze řídit certifikacemi a etickým chováním. Dopad stárnutí evropské populace lze částečně zmírnit společným výzkumem a vývojem, který by měl být pro jednotlivé účastníky Skupiny Electropoli méně nákladný než pro samostatné společnosti. Společnost Electropoli může předejít spojením konkurence ve většího soupeře také výzkumem a vývojem, ale také společnou podporou etického chování.

## 6 NÁVRH VYUŽITÍ MODELU BALANCED SCORECARD

Jelikož je náročné metodu Balanced Scorecard využívat a splňovat v podniku, kde se zatím nikdy nevyužila, je vhodné ji implementovat postupně a po malých krůčcích. Lze zvolit pouze zásadní a základní cíle, které je nutné dodržovat a kterých podnik chce dosáhnout. Postupně tato metoda může být upravována a rozšiřována po celém podniku i do dalších provozů. Vzhledem k tomu, že je podle autorů metody Balanced Scorecard vhodné zvolit i malé množství měřítek, které má firma sledovat a to maximálně 20 až 25, je nutné tomu přizpůsobit i počet strategických cílů. Výhodou menšího počtu cílů je také snazší orientace ve strategické mapě, která bude vytvořena z jednotlivých zvolených cílů. Tvorba vzorového modelu BSC bude aplikována na celou společnost, tzn. na provoz v Třemošnici i v Českém Dubu. Vzhledem k tomu, že firma se s metodou Balanced Scorecard setkává poprvé, je vhodné zvolit také základní perspektivy modelu BSC.

### 6.1 Strategické cíle a strategická mapa

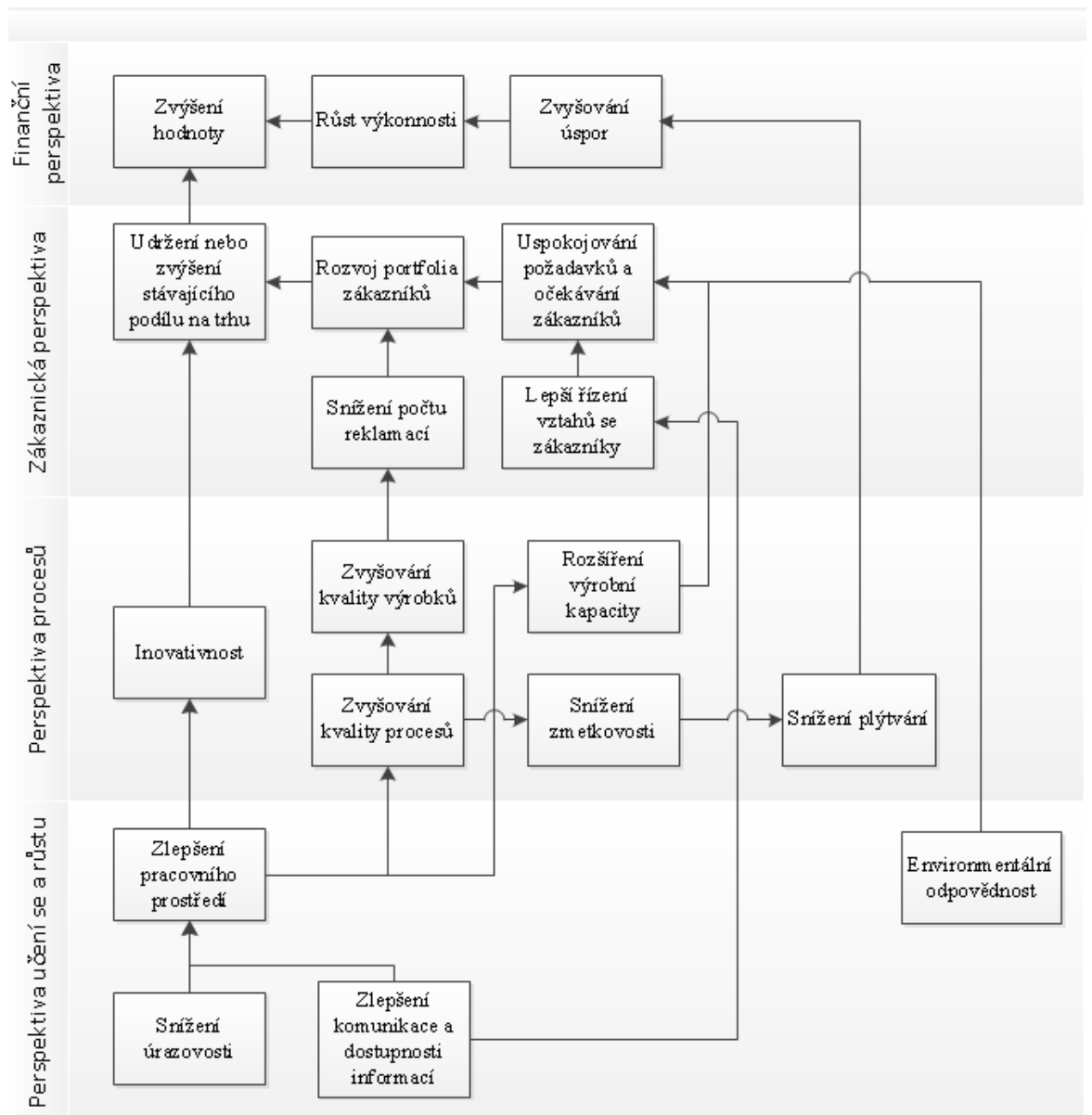
Následují výčty vybraných strategických cílů podle čtyř perspektiv. Níže jsou cíle zakresleny do strategické mapy, viz Obrázek 7. Pokud se společnost rozhodne pro implementaci modelu Balanced Scorecard, vydává se na dlouhodobou cestu, kterou musí objevovat a renovovat. Vztahy příčin a následků, na kterých je založena strategická mapa, musí být stále prověřovány. Také se nelze spolehnout na strategickou mapu a vztahy jiné konkurenční společnosti.

#### **Strategické cíle finanční perspektivy:**

- Růst výkonnosti firmy
- Zvýšení hodnoty firmy
- Zvyšování úspor

#### **Strategické cíle zákaznické perspektivy:**

- Stále lepší uspokojování požadavků a očekávání zákazníků
- Lepší řízení vztahů se zákazníky
- Rozvoj portfolia zákazníků
- Udržení stávajícího podílu na trhu nebo jeho zvýšení
- Snížení počtu reklamací



Obrázek 7 – Návrh strategické mapy

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Strategické cíle procesní perspektivy:

- Rozšíření výrobní kapacity
- Snížení zmetkovosti
- Zvyšování kvality výrobků
- Zvyšování kvality procesů
- Inovativnost
- Snížení plýtvání

### **Strategické cíle perspektivy učení se a růstu:**

- Snížení úrazovosti
- Zlepšení komunikace a dostupnosti informací
- Zlepšení pracovního prostředí
- Environmentální odpovědnost

## **6.1 Perspektivy metody Balanced Scorecard**

Strategická mapa se tvoří od finanční perspektivy, tedy shora, ale čte se zezdola. Proto budou strategické cíle a měřítka popisovány od perspektivy učení se a růstu. Podrobnější informace o již používaných měřítkách společnosti lze nalézt ve vnitropodnikových dokumentech.

### **6.1.1 Perspektiva učení se a růstu**

Strategické cíle a měřítka perspektivy učení se a růstu jsou následující:

- Snížení úrazovosti – Společnost Electropoli úrazovost svých zaměstnanců sleduje od samého začátku působení. Cílem každé organizace by mělo být snížení úrazovosti, pro které lze zvolit měřítko „počet úrazů“ za měsíc. Jedná se o tvrdé měřítko, které lze snadno zachytit. Na rok 2016 byla stanovena příznivá hodnota tohoto měřítka na 9 úrazů.
- Zlepšení komunikace a dostupnosti informací – Pro komunikaci a dostupnost informací pravděpodobně existují nějaká tvrdá měřítka, avšak nelze vyloučit využití měřítka měkkého. Tento cíl označíme také značkovačem, jelikož ve společnosti nelze dohledat relevantní reporty a hodnoty.
- Zlepšení pracovního prostředí – Úroveň podnikové kultury je další oblastí, pro kterou se hodí měkké měřítko. Kulturu lze vyhodnocovat podle subjektivních názorů všech zaměstnanců, které mohou být získány dotazníkem. Znovu cíl bude označen značkovačem. K plnění tohoto cíle pomáhají oba dva předcházející cíle.
- Environmentální odpovědnost – Společnost Electropoli je velmi zainteresována k životnímu prostředí. Její zákazníci tuto odpovědnost oceňují. Nelze však zajistit data pro hodnocení tohoto cíle, proto jsou znovu navrženy značkovače. Mohlo by se uvažovat o dotazníku, který by vyplňovali zákazníci, jak vnímají environmentální odpovědnost firmy Electropoli.

### 6.1.2 Procesní perspektiva

Firma si uvědomuje důležitost sledování procesů a jejich mapování. Využívá k tomu svůj procesní model, kde má podrobně zpracovaný přehled parametrů za každý měsíc a rok. Ve svém modelu udává cílové hodnoty a pro porovnání zaznamenává hodnoty skutečné.

Strategické cíle a měřítka procesní perspektivy tvoří:

- **Inovativnost** – Inovativnost je v dnešním rychlém světě velmi významná, ale samotná inovace nestačí. Je důležité provádět i postupná zlepšení „kaizen“. Měřítkem se tedy může stát „počet zlepšení k lepšímu za měsíc“ i „počet inovací za rok“. Inovativnost může zvýšit kvalitu pracovního prostředí.
- **Zvyšování kvality procesů** – Měřítkem může být „hodnocení interních procesních auditů“. Jde o podobný typ ukazatele jako u zvyšování kvality výrobků. Zvýšit kvalitu procesů lze podpořit zlepšením pracovního prostředí.
- **Zvyšování kvality výrobků** – Jelikož je pro společnost důležitá kvalita vstupních surovin převážně chemikálií, je nutné ji často sledovat. Proto provádí audity u konkrétních dodavatelů. Každý audit je ohodnocen. Ukazatelem pro tento strategický cíl může být „hodnocení auditů u dodavatelů“, který má společnost pro každý typ materiálu stanoven ve vnitřních dokumentech o parametrech procesů na aktuální rok. Ke kvalitě výrobků přispívá kvalita procesů.
- **Snížení zmetkovosti** – Společnost Electropoli poskytuje pokovování různými druhy kovů. Pro tento strategický cíl byl zvolen ukazatel „počet zmetků“ podle jednotlivých výrobků s tím, že u každého typu výrobku se jedná o jinou cílovou hodnotu, které je třeba dosáhnout. Cílové hodnoty jsou znovu upraveny ve vnitřním dokumentu firmy o parametrech procesů na aktuální rok. Pomoci snížit zmetkovost lze zajistit lepší kvalitou procesů.
- **Rozšíření výrobní kapacity** – Měřítkem je vhodné zvolit „velikost výrobní kapacity“. Společnost se s tímto problémem potýká již delší dobu. Učinila už mnoho kroků k rozšíření své výrobní kapacity, např. rozšíření provozu v Českém Dubu o novou výrobní linku. Pokud bude mít společnost dostatek pracovních sil, lze pomýšlet i o rozšíření výrobní kapacity.
- **Snížení plýtvání** – Lze navázat na stejnou filozofii, která byla použita v předchozím bodě, tento cíl se může nazývat „snížení muda“. Slovo „muda“

v japonštině zjednodušeně znamená plýtvání. Tohoto cíle lze dosáhnout také pomocí měřítek pro inovativnost. Pro naplnění cíle je vhodné sledovat „počet vstupu na jednotku“, tedy počet určitého vstupu na jeden kus výrobku nebo komponentu. Díky snížení produkce odpadů je možné snížit také plýtvání.

### 6.1.3 Zákaznická perspektiva

Strategické cíle a měřítka zákaznické perspektivy jsou:

- Snížení počtu reklamací – „Počet reklamací“ je vhodným měřítkem pro naplnění této dílčí strategie. Lze jí také dosáhnout díky zvyšování kvality výrobků a má návaznost na velikost portfolia zákazníků.
- Rozvoj portfolia zákazníků – Firma tento cíl může zaznamenávat absolutním počtem zákazníků. V nejlepším případě by se jednalo o ukazatel „přírůstku zákazníků“ za určité časové období a „úbytku zákazníků“, jelikož lze lépe vyhodnotit. Měřítka lze obohatit i o míru významnosti zákazníka pomocí vah, nebo o statistiku různých skupin zákazníků.
- Udržení stávajícího podílu na trhu, nebo jeho zvýšení – Společnost Electropoli je významným dodavatelem galvanické ochrany kovů v České republice. Existuje samostatné měřítko „podíl na trhu“, které se pro tento typ cíle hodí. Podíl na trhu zvyšuje počet zákazníků vzhledem k velikosti trhu. Ale lze k většímu podílu na trhu přispět i zvýšením produktivity práce, jelikož firma může stihnout obsloužit více zákazníků.
- Lepší řízení vztahů se zákazníky – Tento cíl lze měřit mimo jiné ukazatelem „loajality zákazníků“. Znovu se jedná o měkké měřítko. Vztah se zákazníky závisí na komunikaci a dostupnosti informací, což je cíl v perspektivě učení se a růstu. Měkké měřítko lze hodnotit podle měřítka tvrdého. Loajalita zákazníků by tak mohla být hodnocena např. podle počtu stálých zákazníků.
- Uspokojování požadavků a očekávání zákazníků – Měřítkem může být „spokojenost zákazníků“. Také se jedná o měkké měřítko. Díky lepšímu řízení vztahů se zákazníky, může firma lépe uspokojit jejich požadavky. Tvrdým měřítkem pro spokojenost zákazníků se může stát např. počet kladných referencí od zákazníků.

### 6.1.4 Finanční perspektiva

Strategické cíle a měřítko finanční perspektivy zahrnují:

- Zvyšování úspor – Úspory je vhodné zajišťovat snížením nákladovosti, proto je příhodným měřítkem „nákladovost kapitálu“, „rentabilita kapitálu“ nebo „haléřový ukazatel nákladů“. Zvyšování úspory závisí také na plýtvání.
- Růst výkonnosti – Pro společnost Electropoli je důležité zvýšení výkonnosti. Od mateřské společnosti je pro tento cíl požadováno měření a zvyšování ukazatele „EBITDA“, který představuje zisk před odečtením daně, nákladových úroků, odpisů a amortizace. Ukazatel lze upravit pro české prostředí a dá se počítat jako zisk před odečtením daně, nákladových úroků a odpisů. Růst výkonnosti lze zajistit zvyšováním úspor, které vede přes mnoho dalších vhodných cílů pro růst výkonnosti.
- Zvýšení hodnoty – Pro sledování růstu hodnoty společnosti Electropoli je vhodné zvolit ekonomickou přidanou hodnotu „EVA“. Toto měřítko je také vhodné kombinovat s finanční analýzou, benchmarkingem a modelem Balanced Scorecard, viz kapitola 2.4 Propojení modelů a vytvoření synergie.

Zvyšovat hodnotu podniku lze z mnoha hledisek. Bude následovat pár příkladů pro dosažení tohoto cíle. Společnost může začít v perspektivě učení se a růstu. Díky environmentální odpovědnosti si může zajistit lepší uspokojování požadavků zákazníků. Při kvalitnější obsluze zákazníků si tak může rozšířit portfolio zákazníků a důsledkem toho si zajistit udržení stávajícího podílu na trhu nebo jeho zlepšení. Pokud se společnosti zlepší podíl na trhu, lze předpokládat zvýšení hodnoty už z toho důvodu, že bude uspokojovat potřeby svých zákazníků, kterých bude mít dostatek.

Dalším příkladem může být zlepšení komunikace a dostupnosti informací, které má vliv na zlepšení pracovního prostředí. V lepším prostředí se zaměstnancům lépe pracuje a mohou se zamýšlet nad dokonalostí podniku, v nejlepším případě podpoří jeho vylepšení díky jejich nápadům. Jestliže budou pracovat se svými nápady, může se tím zvýšit i kvalita procesů a následně výrobků. Tím společnost dokáže snížit počty reklamací, které mají vliv na rozvoj portfolio zákazníků. Díky většímu počtu zákazníků si znovu může zvýšit nebo udržet stávající podíl na trhu a následně zvyšovat hodnotu podniku.



## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala hodnocením konkurenceschopnosti společnosti ELECTROPOLI Czech Republic, s.r.o. v letech 2011 až 2014 prostřednictvím různých metod. Jednalo se o PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti sil a finanční analýzu. Provedení těchto metod vyústilo v realizaci SWOT analýzy. Nakonec byla navržena strategická mapa podle metody Balanced Scorecard. Jelikož jedním ze způsobů, jak si společnost může na trhu udržet stávající podíl, je zvyšování její hodnoty, ukazatel hodnoty podniku se stal nejvyšším cílem strategické mapy. K tomuto cíli bylo prostřednictvím strategické mapy vytvořeno mnoho (řádově desítky) cest.

V rámci práce byly nalezeny dvě nejvýznamnější konkurenční společnosti Electropoli a to CVP Galvanika a MAGNETON. Společnost CVP Galvanika ovšem nezveřejnila své výroční zprávy za roky 2013 a 2014. Ukazatele za toto období bylo tedy možné porovnávat pouze s druhou konkurenční společností MAGNETON.

Jelikož sledovaná společnost disponuje uspokojivým množstvím výrobních zakázek, bylo rozhodnuto o rozšíření výrobní kapacity v obou výrobních provozech. Ve společnosti byl ovšem zjištěn nedostatek pracovní síly již při stávající kapacitě výroby. Z dat dostupných na webu bylo zjištěno, že za posledních pět let byla změna obyvatel (přírůstek, úbytek) v okresech přilehlých ke sledované společnosti znatelně menší než v okolí obou sledovaných konkurentů. Nedostatek pracovníků se společnost rozhodla řešit vytyčením strategického cíle, jehož účelem je zlepšení komunikace s veřejností a zlepšení dostupnosti informací. Další možností, jak navýšit počet zaměstnanců, může být např. vylepšení pracovního prostředí nebo vyšší finanční ohodnocení. Rizikem u tak velkého rozšíření výroby se ovšem může stát zhoršení obrátu aktiv, jak se také stalo u společnosti MAGNETON. Toto zhoršení bylo dáno především tím, že hodnotu tohoto ukazatele významně ovlivňuje stáří vlastněného majetku. Ten je totiž uvažován v zůstatkových cenách.

Společnost Electropoli má vysokou rentabilitu aktiv a vlastního kapitálu. Nad oběma konkurenčními společnostmi vyniká také svým obrátovým cyklem peněz. Dobře si také vede s mírou oddlužení, avšak společnost MAGNETON dosáhla v posledních dvou analyzovaných letech vyšších hodnot této míry. Zadluženost sledované společnosti byla vyšší než u obou konkurentů, ale nižší, než činí odvětvový průměr. Společnost Electropoli se podobá více oběma svým konkurentům než odvětvovému průměru. Proto není doporučeno vyšší zadlužování sledované společnosti, než jaké mají obě konkurenční společnosti.

V rámci práce bylo zjištěno, že ukazatel okamžité likvidity u sledované společnosti nenabývá optimálních hodnot. Oproti konkurenčním společnostem je jeho hodnota nižší a mimo optimální rozmezí. To znamená, že společnost Electropoli uplatňuje agresivnější strategii. Tato situace může být ovšem také velkou konkurenční výhodou. Bylo zjištěno, že ukazatel zjednodušeného CF v letech 2011 a 2012 měla nejnižší společnost CVP Galvanika. Vzhledem k absenci pozdějších dat ale nelze určit, jak se tento ukazatel dále vyvíjel, jestli byl vyšší nebo nižší než u společnosti Electropoli.

Obecně lze tvrdit, že na trhu si společnost Electropoli ve sledovaných letech nepohoršila. V některých ukazatelích se dokonce zlepšila oproti oběma sledovaným konkurentům. Je však zřejmé, že oba konkurenti se snaží svou pozici na trhu posunout nad společnost Electropoli. Ta ovšem disponuje množstvím konkurenčních výhod. Jedná se zejména o společný výzkum a vývoj s mateřskou společností nebo výše zmíněný agresivní přístup v řízení likvidních finančních prostředků. Neznamená to však, že by společnost měla přestat v rozvoji a zvyšování konkurenceschopnosti, neboť oba konkurenti také mají své konkurenční výhody, např. zvyšující se počet obyvatel v okolí společnosti MAGNETON nebo vyšší míru oddlužení.

Byly vytvořeny i návrhy založené na SWOT analýze. Jedná se zejména o využití růstu ekonomiky ČR a vysoké rentability pro financování efektivnějšího informačního systému a pro rozvoj spolupráce se zákazníky a sledování jejich loajality pro rozšíření zákaznického portfolia. Co se týče zaměstnanců a stárnutí populace, bylo by možné rozšířit výrobní kapacitu s technologickým vylepšením, které by dovolovalo mít starší obsluhu. Aby nedošlo ke spojení významných konkurentů, je vhodné využívat dobrých vztahů s jinými konkurenčními firmami, jejichž důsledkem by měla být spolupráce se společností Electropoli než s jinou konkurencí. Tohoto ideálu by bylo možné docílit pomocí lepší dostupnosti informací, pomocí které by společnost měla mít větší přehled o partnerech. Díky tomu je následně možné vybudovat rozsáhlou spolupráci.

Hodnocení konkurenceschopnosti společnosti je velice rozsáhlý a nikdy nekončící proces, pro který lze s výhodou využít potenciálu metody Balanced Scorecard. V rámci této práce byl vytvořen návrh strategické mapy, která se stává vodítkem při plnění vytyčených strategických cílů. Pro společnost se tato mapa nesmí stát konečnou, neustále musí aktualizovat její vztahy a měřítka, vyhodnocovat ji a případně rozšiřovat. Vyhodnocení, aktualizace a rozšíření strategické mapy by mohlo být tématem další práce.

## LITERATURA

- [1] WOLF MANAGEMENT CONSULTANTS. Balanced Scorecard Measurement. *Wolf Management Consultants* [online]. 2015 [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: <http://www.wolfmotivation.com/programs/balanced-scorecard-measurement>
- [2] BARTES, František. *Strategie konkurenčních střetů: základní zákonitosti úspěšného vedení střetu v podnikatelské praxi*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2011. 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.
- [3] CVP GALVANIKA. *Výroční zpráva 2011* [online]. CVP Galvanika, 2011 [cit. 2016-2-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16830651&subjektId=568283&spis=104303>
- [4] CVP GALVANIKA. *Výroční zpráva 2012* [online]. CVP Galvanika, 2012 [cit. 2016-2-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17933569&subjektId=568283&spis=104303>
- [5] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Česká republika v mezinárodním srovnání (vybrané údaje) – 2015* [online]. 2016 [cit. 2016-2-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo>
- [6] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Česká republika v mezinárodním srovnání (vybrané údaje) – 2015* [online]. 2016 [cit. 2016-2-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112010-dubp0ul6zy>
- [7] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. 2015 [cit. 2016-2-21]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)
- [8] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace, spotřebitelské ceny: míra inflace* [online]. 2016 [cit. 2016-2-2]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)
- [9] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo – roční časové řady* [online]. 2015 [cit. 2016-2-22]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_hu](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu)
- [10] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počet obyvatel v obcích – k 1.1.2010* [online]. 2010 [cit. 2016-2-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vybrane-sluzby1145>

- [11] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počet obyvatel v obcích – k 1.1.2015* [online]. 2015 [cit. 2016-2-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112015>
- [12] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průmysl, energetika – časové řady: tab. 3.3 Nové průmyslové zakázky* [online]. 2016 [cit. 2016-2-22]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pru\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/pru_cr)
- [13] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zahraniční obchod České republiky se Slovenskem* [online]. 2015 [cit. 2016-2-2]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20537334/241020-15.pdf/89bbf17a-cdc5-4900-808b-0e504bc13264?version=1.0>
- [14] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zahraniční obchod ČR – měsíční údaje – prosinec 2015: 8.1 Dlouhodobý vývoj zahraničního obchodu* [online]. 2016 [cit. 2016-3-2]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zahranicni-obchod-cr-mesicni-udaje-prosinec-2015>
- [15] ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing a 18 pojetí významu slova konkurenceschopnost. *Marketing Journal* [online]. 2013 [cit. 2016-04-09]. ISSN 1803-957X. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>
- [16] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.
- [17] ELECTROPOLI CZECH REPUBLIC. *Příkaz ředitele společnosti č. 2/2015 ELECTROPOLI – GALVIA s.r.o.: Politika a strategie firmy v oblasti integrovaného systému řízení, Firemní cíle pro rok 2015* [online]. ELECTROPOLI Czech Republic, 2015 [cit. 2016-1-29].
- [18] ELECTROPOLI CZECH REPUBLIC. *Výroční zpráva 2011* [online]. ELECTROPOLI Czech Republic, 2012 [cit. 2016-2-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=14223205&subjektId=102382&spis=615491>
- [19] ELECTROPOLI CZECH REPUBLIC. *Výroční zpráva 2012* [online]. ELECTROPOLI Czech Republic, 2013 [cit. 2016-2-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17082530&subjektId=102382&spis=615491>

- [20] ELECTROPOLI CZECH REPUBLIC. *Výroční zpráva 2014* [online]. ELECTROPOLI Czech Republic, 2015 [cit. 2016-2-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=21928627&subjektId=102382&spis=615491>
- [21] HORVÁTH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2004. 386 s. ISBN 80-725-9033-2.
- [22] CHEN, Clara Xiaoling, Melissa MARTIN a Kenneth A. MERCHANT. Testing a Business Model Including Nonfinancial Measures in the Homebuilding Industry. *Los Angeles: University of Southern California* [online]. 2008 [cit. 2015-12-01]. Dostupné z: [http://ceo.usc.edu/pdf/t08\\_07.pdf](http://ceo.usc.edu/pdf/t08_07.pdf)
- [23] ITTNER, D. Christopher, David F. LARCKER. Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review* [online]. 2003 [cit. 2015-11-28]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/2003/11/coming-up-short-on-nonfinancial-performance-measurement>
- [24] JIRÁSEK, Jaroslav A. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-864-1922-3.
- [25] KAPLAN, Robert S., David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- [26] KAPLAN, Robert S., David P. NORTON. Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review* [online]. 1996, vol. 39, no. 1, s. 53–79 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.strategyinstitute.co.za/PDF/bsc.pdf>
- [27] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2011. 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.
- [28] KOŽENÁ, Marcela, Tomáš CHLÁDEK. Balanced Scorecard – Surpassed Method? *Scientific Papers of the University of Pardubice, Faculty of Economics and Administration*, 2010, vol. 17, no. 2, s. 113–122. ISSN 1211 – 555X.
- [29] MACKAY, Allan. *Research Report: a Practitioner's Guide to the Balanced Scorecard*. [online]. London: The Chartered Institute of Management Accountants. 2005 [cit. 2015-12-20]. ISBN 1-85971-570-2. Dostupné z: [http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought\\_leadership\\_docs/tech\\_resrep\\_a\\_practitioners\\_guide\\_to\\_the\\_balanced\\_scorecard\\_2005.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/tech_resrep_a_practitioners_guide_to_the_balanced_scorecard_2005.pdf)

- [30] MAGNETON. *Výroční zpráva 2011* [online]. MAGNETON, 2012 [cit. 2016-2-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16927533&subjektId=623210&spis=687341>
- [31] MAGNETON. *Výroční zpráva 2012* [online]. MAGNETON, 2013 [cit. 2016-2-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17376075&subjektId=623210&spis=687341>
- [32] MAGNETON. *Výroční zpráva 2014* [online]. MAGNETON, 2015 [cit. 2016-2-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=38887329&subjektId=623210&spis=687341>
- [33] MURES–QUINTANA, Maria-Jesús, Ana GARCÍA–GALLEGO. On the non-financial information's significance in the business failure models. *International Journal of Organizational Analysis* [online]. 2012, vol. 20, issue 4, 423–434 [cit. 2015-12-04]. ISSN 1934-8835. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1111637069/fulltextPDF/1B5B750A21984A72PQ/1?accountid=17239>
- [34] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Časové řady míry nezaměstnanosti a podílu nezaměstnaných osob: podíl nezaměstnaných osob od roku 2005. *Portál MPSV* [online]. [2016] [cit. 2016-2-21]. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove\\_rady](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady)
- [35] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2013 [cit. 2016-2-27]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>
- [36] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2015 [cit. 2016-2-27]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument157262.html>
- [37] EFQM model. *Národní politika kvality* [online]. 1999 [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec>
- [38] Non-financial performance measures: what works and what doesn't. *Knowledge@Wharton* [online]. 2000 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z:

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/non-financial-performance-measures-what-works-and-what-doesnt>

- [39] NOVÁK, Tomáš. *BSC: Víc než zpětné zrcátko* [online]. CVIS, 2003 [cit. 2015-12-29]. Dostupné z: <http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=23>
- [40] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [41] PRIETO, Ma Isabel, Elena REVILLA. Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment. *The Learning Organization* [online]. 2006, vol. 13, issue 2/3, s. 166–185, ISSN 0969-6474 [cit. 2015-12-04]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/215656943/fulltext/C2906E7FAAB84C4APQ/3?accountid=17239>
- [42] PUNNIYAMOORTHY, M., R. MURALI. Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. *Benchmarking: An International Journal* [online]. 2008, vol. 15, issue 4, s. 420–443, ISSN 1463-5771 [cit. 2015-12-04]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1108/14635770810887230>
- [43] RYČLOVÁ, M. *Český benchmarkingový index: příručka pro podniky* [online]. Czechinvest, 2007 [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-pro-podniky-531.pdf>
- [44] VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-725-9005-7.