UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011 Bc. Jana Semrádová

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Hodnocení konkurenceschopnosti Jednoty Havlíčkův Brod

Bc. Jana Semrádová

Diplomová práce

2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: **2010/2011**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Jana SEMRÁDOVÁ**
Osobní číslo:	**E090348**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Ekonomika a management podniku**
Název tématu:	**Hodnocení konkurenceschopnosti družstva Jednota Havlíčkův Brod**
Zadávající katedra:	**Ústav ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Stanovení cíle práce
1) Konkurenceschopnost podniku (vybrané metody)
2) Charakteristika družstva Jednota Havlíčkův Brod
3) Hodnocení konkurenceschopnosti družstva Jednota Havlíčkův Brod
4) Zhodnocení, návrhy
Formulování závěrů

Rozsah grafických prací: -

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KAPLAN, R., NORTON D. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management press, 2000. 267s. ISBN 80-7261-032-5.

KNÁPKOVÁ A., PAVELKOVÁ D. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada Publishing, 2010. 208s. ISBN 978-80-247-3349-4.

KOŽENÁ, Marcela. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 176s. ISBN 978-80-7395-039-2.

PORTER, Michael. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

THOMPSON J., MARTIN F. Strategic management. London: Thompson Learning, 2005. 873s. ISBN 1-84480-083-0.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **16. června 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2011**

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 17. června 2010

[redacted]

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen 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 3. 5. 2011

Jana Semrádová

Poděkování:

Touto formou bych ráda poděkovala doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D., vedení družstva Jednoty a Ing. Aleně Drozdové za poskytnutí informací, za podnětné rady a připomínky, které mi umožnily a napomohly při zpracování této diplomové práce.

ANOTACE

Práce se zabývá hodnocením konkurenceschopnosti družstva Jednoty Havlíčkův Brod. Hodnocení je provedeno pomocí dvou metod - finanční analýzou a metodou balanced scorecard. Výsledkem je vyjádření, zda je Jednota schopna udržet popřípadě zlepšovat své postavení na trhu.

KLÍČOVÁ SLOVA

konkurenceschopnost; finanční analýza; balanced scorecard; družstva

TITLE

Assessing the competitiveness of coop Jednota Havlíčkův Brod

ANNOTATION

The main goal of this paper is assessing the competitiveness of coop Jednota Havlíčkův Brod. Assessing is done by two methods – financial analysis and balanced scorecard. Result is expression whether Jednota is able holds, or get better its position on the market.

KEYWORDS

competitiveness, financial analysis, balanced scorecard, coop

Obsah

Úvod **12**

1 Konkurenceschopnost podniku **14**

1.1 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda 14

1.2 Metody hodnocení konkurenceschopnosti 21

2 Jednota, obchodní a výrobní družstvo, Havlíčkův Brod **23**

2.1 Definice družstva 23

2.2 Druhy družstev 24

2.3 Charakteristika Jednoty 24

3 Finanční analýza Jednoty **27**

3.1 Ukazatele likvidity 28

3.2 Ukazatele rentability 30

3.3 Ukazatele aktivity 32

3.4 Ukazatele zadluženosti 33

4 Souhrnné ukazatele finanční analýzy **35**

4.1 DuPont diagram 35

4.2 Index důvěryhodnosti 38

4.3 Günwaldovo skóre bonity 39

5 Balanced scorecard **40**

5.1 Charakteristika metody 40

5.2 Finanční perspektiva 43

5.3 Zákaznická perspektiva 46

5.4 Perspektiva interních podnikových procesů 49

5.5 Perspektiva učení se a růstu 52

6 Balanced Scorecard Jednoty OVD 54

6.1 SWOT analýza 54

6.2 Poslání 59

6.3 Strategie 59

6.4 Finanční perspektiva 61

6.5 Zákaznická perspektiva 63

6.6 Perspektiva interních procesů 65

6.7 Perspektiva učení se a růstu 68

6.8 Strategická mapa 69

6.9 Stav a vývoj strategických cílů 70

7 Hodnocení a návrhy na zlepšení 74

Závěr 78

Literatura 80

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ukazatele likvidity Jednoty 29

Tabulka 2: Pracovní kapitál Jednoty 30

Tabulka 3: Rentabilita Jednoty (%) 31

Tabulka 4: Ukazatele aktivity družstva Jednoty 33

Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti Jednoty 34

Tabulka 6: Index důvěryhodnosti, výpočet 38

Tabulka 7: Hodnocení bonity, Grünwaldovo scóre bonity 39

Tabulka 8: Měření finančních strategických témat 45

Tabulka 9: SWOT analýza Jednoty 55

Tabulka 10: Měřítka cílů finanční perspektivy 63

Tabulka 11: Měřítka cílů zákaznické perspektivy 65

Tabulka 12: Měřítka cílů perspektivy interních procesů 67

Tabulka 13: Měřítka cílů perspektivy učení se a růstu 68

Tabulka 14: Stav a vývoj strategických cílů finanční perspektivy 71

Tabulka 15: Stav ukazatelů v zákaznické perspektivě 72

Tabulka 16: Stav ukazatelů v perspektivě interních procesů 72

Tabulka 17: Stav ukazatelů v perspektivě učení se a růstu 73

Seznam obrázků

Obrázek 1: Zdroj konkurenční výhody - nižší náklady 16

Obrázek 2: Zdroj konkurenční výhody - vyšší hodnota pro zákazníka 16

Obrázek 3: DuPont diagram 36

Obrázek 4: DuPont, Jednota OVD 37

Obrázek 5: Perspektivy BSC 41

Obrázek 7: Obecný model hodnotového řetězce 51

Obrázek 8: Strategická mapa 70

Obrázek 11: Rentabilia v %, index důvěryhodnosti 74

Obrázek 12: Struktura aktiv a pasiv v letech 2006-2010 75

Obrázek 13: Vývoj podílu vlastního a cizího kapitálu a vývoj zadluženosti (%) 76

Obrázek 14: Vývoj investic a tržeb 77

Seznam zkratek

BSC – Balanced scorecard

CVM – Customer Value Management (řízení hodnoty zákazníka)

EAT – Earnings after taxes (zisk po zdanění)

EBIT – Earning before interests and taxes (zisk před zdaněním a úroky)

EVA – Economic value added (Přidaná ekonomická hodnota)

HB – Havlíčkův Brod

ID – Index důvěryhodnosti

MSZ – Míra spokojenosti zákazníka

OA – Oběžná aktiva

OVD – Obchodní a výrobní družstvo

ROA – Return on Assets (rentabilita aktiv)

ROC – Return on Costs (rentabilita nákladů)

ROE – Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)

ROI – Return on Investment (rentabilita investic)

ROS – Return on Sales (rentabilita tržeb)

SČMSD – Svaz českých a moravských spotřebních družstev

SWOT – Strengths (silné stránky), Weakness (slabé stránky), Opportunity (příležitosti), Threats (ohrožení)

VK – Vlastní kapitál

Úvod

Téma diplomové práce zní hodnocení konkurenceschopnosti družstva Jednoty Havlíčkův Brod. V úvodu bude vysvětlen název a aktuálnost tohoto tématu. Uveden bude hlavní cíl této práce, způsoby, jakým tohoto cíle bude dosaženo a také do jakých hlavních kapitol bude práce rozdělena.

Název v sobě osahuje klíčové slovo pro tržní ekonomiku, a to konkurenceschopnost podniku. Tento termín začal být aktuální pro Českou republiku po pádu komunismu a s tím souvisejícím přechodem z centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní. Nyní v době, kdy globalizace nabývá stále více na významu je dobrá konkurenceschopnost podniku základním předpokladem pro udržení se na trhu.

Jak ale může podnik analyzovat a následně hodnotit míru své konkurenceschopnosti? Je třeba zmínit, že metody pro měření a hodnocení konkurenční výhody jsou teprve ve vývoji a to především z důvodu měření výkonnosti podniků pouze pomocí finančních měřítek. Přitom získání konkurenční výhody může být, a často tomu tak i je, záležitostí nefinanční oblasti. Podnik tedy může hodnotit svoji schopnost konkurovat na základě finanční analýzy. Pravdou je, že pokud by měla firma křehké finanční zdraví, zřejmě by ani nemohla dosáhnout skvělých výsledků v nefinančních ukazatelích (nemohla by například investovat do inovačního procesu). Ale také, že finanční stabilita organizace ještě nemusí přinášet konkurenční výhody oproti konkurenčním firmám a tak je vhodné finanční analýzu doplnit o některé nefinanční ukazatele (metoda balanced scorecard, benchmarking a další).

Společností, která byla vybrána pro provedení diplomové práci, je družstvo Jednota Havlíčkův Brod. Družstvo se zabývá maloobchodním a velkoobchodním prodejem především v okrese Havlíčkův Brod. Jedná se tedy o společnost působící regionálně.

Cílem práce je zhodnotit schopnost konkurence družstva Jednoty. To zahrnuje analýzu minulého a současného stavu a na základě zjištěných informací bude provedeno hodnocení konkurenceschopnosti pomocí finanční analýzy a metody balanced scorecard.

Práce bude rozdělena do několika kapitol, kde části praktické i teoretické se budou prolínat. První kapitola se bude týkat definování pojmu konkurenceschopnost a metod jejího hodnocení. Další kapitola bude věnovaná družstvu Jednota, uvedena bude charakteristika a druhy družstev,

poté historie a současnost podnikání Jednoty Havlíčkův Brod. Následující text se bude zabývat pouze dvěma vybranými metodami hodnocení konkurenceschopnosti, a to finanční analýzou a metodou balanced scorecard. Finanční analýza bude použita především z důvodů zaměření se na finanční oblast a metoda balanced scorecard doplní oblast financí o nefinanční ukazatele.

V závěrečné části bude provedeno shrnutí a zhodnocení konkurenceschopnosti, ve stejné kapitole budou položeny návrhy na zlepšení. Diplomová práce bude ukončena závěrem, ve kterém bude řečeno, zda bylo dosaženo cíle a jakým způsobem.

1 Konkurenceschopnost podniku

Slovo konkurenceschopnost má etymologický původ z latinského slova „cumpetere“, sloveso „petere“ znamená způsob provedení nějaké konkrétní aktivity. Tento význam není zcela jasný nebo přesně vymezitelný, z toho tedy může plynout, že i odvozeniny z latinského slova „cumpetere“ budou umožňovat celou řadu definic od různých autorů i na základě úhlu pohledu.

Pokud se tedy bude zkoumat konkurenceschopnost, je třeba nejprve vymezit, v jakém pojetí se o ní bude psát. Existují spousty definic, které nejsou sjednocené, a nelze jednoznačně určit, co konkurenceschopnost v podstatě vyjadřuje. Pro účel této práce je důležité odlišit konkurenceschopnost podniku, státu či jiného ekonomického celku (Evropské unie, zemí bývalého sovětského svazu, celého světa atd.).

Hodnocení konkurenceschopnosti družstva Jednoty Havlíčkův Brod bude tedy o konkurenceschopnosti podniku. V této kapitole je důležité objasnit pojem konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a způsoby měření konkurenční výhody.

1.1 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

Konkurenceschopnost lze definovat mnoha způsoby. Lze říci, že je to souhrn strategických a taktických opatření, která směřují k dosažení a udržení konkurenční výhody.

„John Collins say, that competing in the marketplace is like war. You have injuries and casualties, and the best strategy wins.“ John Collings říká, že soutěžení na trhu je jako válka. Máte zranění a oběti, a nejlepší strategie vyhrává. [12 s. 102]

A má pravdu, pokud chce podnik získat konkurenční výhodu a být tedy konkurenceschopný v tržním prostředí získá jí pouze pomocí správné firemní strategie. Strategii z pohledu konkurenceschopnosti můžeme vnímat jako teorii o tom jak získat konkurenční výhodu. Tu firmy získávají implementací strategie. Ale strategie je založena na předpokladech a hypotézách, jak se bude dané odvětví vyvíjet, a jak se tedy bude vyvíjet schopnost podniku generovat zisk. Existuje nekonečný rozsah možností, jak se bude soutěž v odvětví odvíjet a jak se naplánovaná firemní strategie může lišit od skutečnosti.

Je tedy třeba nezaměňovat pojem teorie o konkurenční výhodě s pojmem zdroj konkurenční výhody, čímž strategie není. Zdrojem se strategie stává, pokud předpoklady a hypotézy, na jejichž základě je strategie založená, se stanou skutečností, tedy zda se trh bude odvíjet a chovat přesně podle předpokladů. V tomto případě je ale velice těžké predikovat vývoj v odvětví a tak se stává málokdy, že firma zvolí správnou strategii, to je také důvod, proč jsou firemní strategie skoro vždycky teorie a nestanou se zdrojem konkurenční výhody.

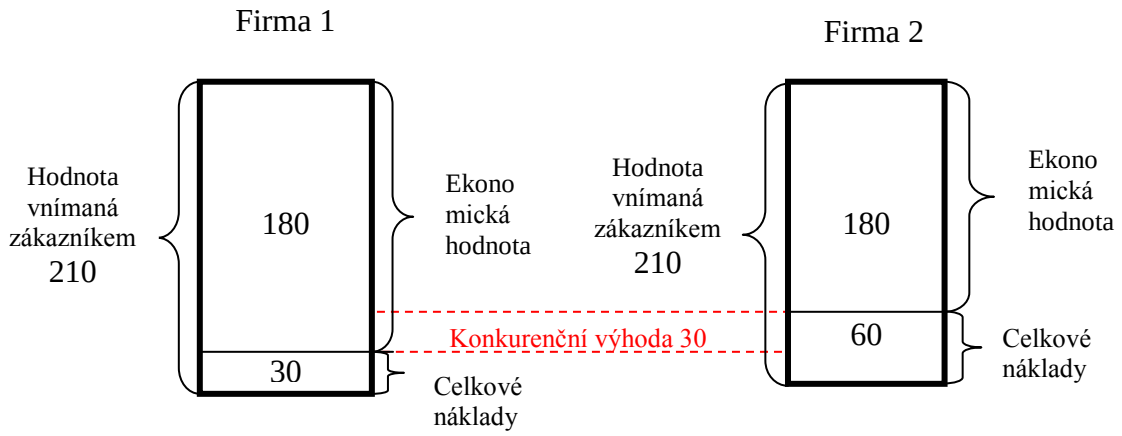
Predikovat vývoj trhu je velice nesnadné, ale je možné redukovat pravděpodobnost chyb, kterých se firma při sestavování firemních strategií může dopustit a tím dosáhnout konkurenční výhody.

1.1.1 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu podnik má pokud je schopen vytvořit větší ekonomickou hodnotu než konkurenční firma. Ekonomická hodnota je definována jako rozdíl mezi hodnotou zakoupeného výrobku či služby vnímanou zákazníkem a nákladů vzniklé firmě na výrobu a prodej tohoto výrobku. Velikost firemní konkurenční výhody bude tedy rozdíl mezi ekonomickou hodnotou dvou firem. Z této úvahy také plyne, návod jak dosáhnout konkurenční výhody a to dvěma způsoby:

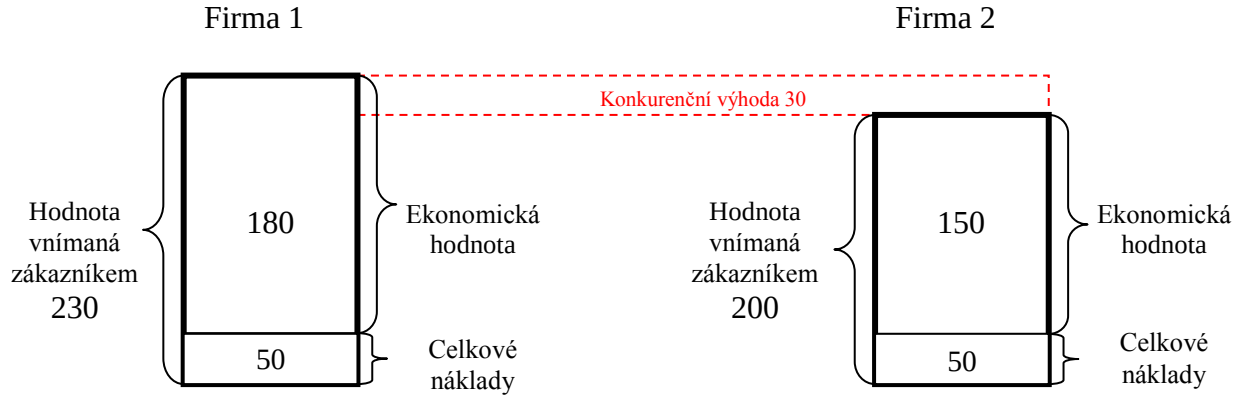
1) **snížit náklady na výrobek či službu,**
2) **zvýšit hodnotu vnímanou zákazníkem.**

Obrázek č. 1 zobrazuje případ, kdy firma 1 dosáhla konkurenční výhody pomocí **strategie nízkých nákladů.** Ekonomická hodnota obou firem se rovná 180, i hodnota vnímaná zákazníkem je v obou případech 210. Aby firma 1 získala konkurenční výhodu, snížila celkové náklady z 60 na 30 jednotek a získala tím konkurenční výhodu ve výši 30 jednotek.



Obrázek 1: Zdroj konkurenční výhody - nižší náklady

Obrázek č. 2 graficky znázorňuje úspěšnou implementaci druhé strategie, a to **strategie zvýšení hodnoty pro zákazníka.** Obě firmy vykazují stejnou výši náklady (50 jednotek), ale firma 1 dokázala zvýšit hodnotu vnímanou zákazníkem ze 150 na 180 jednotek, a tak i dosáhnout vyšší ekonomické hodnoty a tím pádem i konkurenční výhody ve výši 30 jednotek. [1]



Obrázek 2: Zdroj konkurenční výhody - vyšší hodnota pro zákazníka

Dle Portera je konkurenční výhoda jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující, která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to co je kupující ochoten zaplatit a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, nebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.

1.1.2 Zdroj konkurenční výhody

Thompson a Strickland říkají, že existuje mnoho zdrojů konkurenčních výhod: zaměření na vysoce kvalitní výrobky, poskytování lepších služeb pro zákazníky, dosahování nižších nákladů než konkurence, výhodnější geografická poloha, projektování výrobku, který je výkonnější než konkurenční značky, výroba více spolehlivé a dlouhotrvající výrobky a poskytování kupujícím větší hodnotu produktu než je cena, za kterou jej zákazníci kupují.

Pokud se tyto zdroje konkurenční výhody zobecní, dojde se k závěru, že se shodují s Porterovou představou o zdrojích konkurenční výhody a to buď nízké náklady výroby, anebo vyšší hodnota pro zákazníka. Dosáhnout těmto cílům lze za implementace tří základních generických strategií: strategie nízkých nákladů, strategie diferenciace, výklenková strategie (fokální strategie). [11]

Strategie nízkých nákladů

Usilování o získání vedoucího postavení nízkých nákladů na trhu je velmi silná strategie na trhu, kde je mnoho kupujících citlivých na cenu. Výhoda nízkých nákladů spočívá ve schopnosti podniku provozovat všechny hodnototvorné činnosti s nižšími náklady než konkurenti, strategická hodnota pak spočívá ve schopnosti udržet tuto hodnotu dlouhodobě.

K dosažení konkurenční výhody nízkých nákladů musí být kumulativní firemní náklady hodnototvorného řetězce nižší než ty samé náklady konkurence. K tomuto vedou dvě cesty:

- zvyšováním efektivity a zlepšováním kontroly nákladů v souvislosti s existujícím hodnototvorným řetězcem podniku,
- hledáním kreativních cest k odstranění aktivit produkující náklady z hodnototvorného řetězce.

Strategie nízkých nákladů může přinést společnosti několik atraktivních defenzív proti pěti konkurenčním silám - proti současné a potencionální konkurenci, proti kupujícím a dodavatelům a proti substitutům.

V souvislosti se současnými konkurenčními firmami lídr nízkých nákladů může dosáhnout zvýšení tržeb i tržního podílu a tím generovat nadprůměrný profit. Co se týče vstupu nových firem do odvětví i zde vedoucí firma dosahuje určité výhody. Vlivem nastavení nízkých cen vytváří určitou bariéru vstupu na trh.

Vliv kupujících na vedoucího nízkých nákladů je nízký a to z důvodu nasazení nižších cen, které ostatní konkurenční firmy nejsou schopny nastavit. Vedoucí firma je i více izolována od vlivu dodavatelů pokud lepší interní efektivita podniku je primární zdroj konkurenční výhody. Společnost uplatňující úspěšně strategii nízkých nákladů má také lepší pozici proti substitutům snažícím se získat trh jiným způsobem (substitučním výrobkem či službou).

Největší konkurenční sílu dosahuje firma, pokud produkty konkurenčních firem jsou v podstatě identické, cenová konkurence dominuje, mnoho kupujících užívá produkt podobně a chtějí podobné vlastnosti, náklady kupujícího jsou nízké a většina zákazníků nakupuje agresivně podle nejlepší ceny.

Strategie diferenciace

Strategie diferenciace vstupuje do hry kdykoli zákazníkovi potřeby a preference jsou natolik odlišné od toho, aby byly uspokojeny standardním produktem. Nejprve se pečlivě studují potřeby a preference zákazníka, určuje se, které jsou důležité a hodnotné, poté se jedna nebo několik těchto vlastností začlení do nabízeného produktu, který uspokojí zákazníkovu potřebu lépe než konkurence.

Úspěšná strategie dovoluje firmě

- nastavit prémiovou cenu za její produkt, a/nebo
- prodávat více jednotce, a/nebo
- získají větší loajalitu zákazníků k její značce.

Výhodu diferenciace realizuje podnik, který se od konkurence v něčem, co je pro zákazníky cenné a hodnotné odlišuje (diferencuje). Současně musí sledovat, aby se náklady vynaložené na diferenciaci přeměnily ve vyšší výkon.

Cokoli, co může firma udělat pro vytvoření hodnoty pro zákazníka, reprezentuje potencionální základ pro diferenciaci. Tato strategie také vytváří výhodu proti strategiím konkurentů – loajalitu zákazníků firemní značce nebo modelu a často jsou tak za ni ochotni více zaplatit.

Další výhody, které tato strategie přináší, jsou:

- loajalita zákazníka vytváří bariéru na vstupu
- pomáhá čelit hrozbě substitutů
- silnější pozice při vyjednávání s dodavateli.

Stejně jako v případě strategie nízkých nákladů i strategie diferenciace vede k lepšímu postavení v boji proti pěti konkurenčním silám. Nejlépe pracuje na trhu, kde je mnoho cest jak službu či produkt odlišit a mnoho kupujících shledává tyto diference jako hodnotné; potřeby kupujících a způsoby užití produktů jsou odlišné; a několik konkurenčních firem následuje podobný přístup diferenciace.

Fokální strategie

Co dělá fokální strategie jinak je soustředěná pozornost na úzký díl celkového trhu. Zaměřuje se tedy na tržní výklenky, kde kupující mají odlišné preference nebo požadavky. Výklenky mohou být definovány geografickou jedinečností, speciálními požadavky v užití produktu nebo speciálními vlastnosti produktu.

Fokální strategie se zaměřuje buď na strategii nízkých nákladů, nebo na strategii diferenciace v některém úzkém segmentu. Konkurenční síla této strategie je nejsilnější když:

- rychle rostoucí segmenty jsou dostatečně velké k tomu, aby byly ziskové, ale dostatečně malé na to aby nebyli ve středu zájmu velkých konkurentů,
- neexistuje žádná konkurenční firma koncentrující se na vybraný segment,
- segment zákazníků požaduje speciální odbornost nebo speciální zákaznické produkty.

Strategie funguje nejlépe když:

- je pro multisegmentní konkurenci nákladově nebo jinak obtížné uspokojovat zákazníkovi specifické potřeby,
- na tržním výklenku neoperuje žádná jiná firma, která by se specializovala na ten samý označený segment
- firma nemá dostatečné zdroje pro získání široké části celkového trhu; když má dané odvětví mnoho odlišných segmentů, které dovolují zaměřit se na atraktivní segment. [12]

1.1.3 Měření konkurenční výhody

Definice konkurenční výhody, že firma má konkurenční výhodu, pokud tvoří větší ekonomickou hodnotu než její konkurent, je klamně jednoduchá definice. Není totiž vždy jednoduché měřit přímo hodnotu produktů (služeb) vnímanou zákazníkem, toto vnímání je velice těžko změřitelné. Navzdory těmto problémům vznikly dva přístupy jak měřit konkurenční výhodu:

1) **odhad konkurenční výhody na základě zkoumání účetního výkonu,**
2) **zkoumání ekonomického výkonu.**

Měření konkurenční výhody zkoumáním účetní hodnoty výkonu podniku je prováděno za použití informací z firemních veřejných výkazů zisku a ztráty a firemní rozvahy. Tyto výkazy jsou upraveny standardy a principy a proto je možné komparovat výkony jedné firmy s výkony druhé, a to i když společnosti nebudou ze stejného odvětví. Jeden z několika způsobů jak využít finanční účetní výkazy je měřit konkurenční výhodu za pomocí účetních poměrů (ukazatele aktivity, rentability, likvidity a zadluženosti).

Výhodou účetních ukazatelů je snadná spočítatelnost, ale na druhou stranu má tento přístup jedno významné omezení. Ekonomická hodnota je rozdíl mezi zákazníkem vnímanou hodnotou a náklady vynaložené na výrobu a prodej zboží. Mezi náklady, které účetnictví sleduje, ale jeden komponent nákladů chybí, a to náklady kapitálu (například náklady na vlastní kapitál – účetnictví nezahrnuje náklady obětované příležitosti). Měření konkurenční výhody zkoumáním ekonomického výkonu tento komponent zahrnuje.

V případě společností, které nejsou obchodovatelné na burze je ale obtížné náklady na kapitál spočítat. Z toho vyplývá, že i tento přístup má důležitá omezení. Nejen tedy obtížnost kalkulace, ale také fakt, že tato metoda měření zesiluje důležitost vlastního a cizího kapitálu, kdy předchozí přístup připisuje důležitost kapitálu úplně opačnou.

Důležité je, že korelace mezi těmito dvěma způsoby měření konkurenční výhody, je vysoká. Pokud je výsledek měření jedním způsobem dobré, je dobré i měření druhým způsobem. [1]

1.2 Metody hodnocení konkurenceschopnosti

Konkurenční schopnost podniku je složitá ekonomická kategorie a je ji možno hodnotit z mnoha různých hledisek. Na základě rozboru podnikatelské strategie a zhodnocení její úspěšnosti, na základě rozboru podnikových schopností, na základě srovnání s úspěšnými podniky; na základě využití marketingového přístupu a bilance silných a slabých stránek, apod. Obecně lze říci, že tvůrci metod, které se zabývají kvantitativním či kvalitativním hodnocením konkurenceschopnosti, využívají buď jedné, nebo několika metod, které různým způsobem kombinují.

K hodnocení konkurenceschopnosti lze využít následující metody: marketingový audit; benchmarking, rapidmarking; balanced scorecard; měření a spokojenosti a loajality zákazníka, řízení hodnoty zákazníka; SWOT analýza; finanční analýza. [8] V následující části budou přiblíženy jednotlivé metody, kromě metody BSC a finanční analýzy, kterým bude věnovaná samostatná kapitola.

1.2.1 Marketingový audit

Marketingový audit je komplexní systematické, nezávislé a periodické přezkoumávání marketingového prostředí, cílů, strategií a aktivit produktu – či podnikatelské jednotky – za účelem identifikace problémových oblastí i příležitostí a doporučení plánu konkrétních opatření ke zlepšení marketingové výkonnosti podniku.

Audit začíná rozčleněním marketingových aktivit do několika kategorií. Tyto kategorie jsou hodnoceny na základy výkonnosti podniku stupnicí od 0 do 100. Na základě bodování jsou kategorie seřazeny od nejdůležitějších po méně významné. Na tomto základě je zpracován harmonogram v jakém pořadí budou marketingové kategorie zlepšovány. Pravidlem marketingového auditu je, že provedení tohoto auditu musí být zajištěn externími konzultanty. [6]

1.2.2 Benchmarking a rapidmarking

Benchmarking a rapidmarking jsou součástí metod využívaných v systémech managementu jakosti. Benchmarking je nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit. Rapidmarking je pak rychlejší verzí benchmarkingu. [10]

1.2.3 Měření spokojenosti a loajality zákazníka, řízení hodnoty zákazníka (CVM)

Metoda vycházející z předpokladu, že spokojený a loajální zákazník je určitou současnou a zejména budoucí zárukou úspěšnosti podniku. Spokojenost zákazníka lze definovat jako souhrn pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou trhu. Kvantifikací získáme rovnici MSZ = f(X), kde MSZ je míra spokojenosti zákazníka, která je funkcí proměnné X (rozdíl mezi požadavky a reálnou hodnotou na trhu).

Loajalita je pak definována jako způsob chování zákazníka, projevující se na trhu zejména dvěma důsledky, opakovanými objednávkami a pozitivními referenci do okolí.

1.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je vysoce efektivní a jednoduchou pomůckou pro zjištění skutečného stavu, potřebných změn, případných rizik a nezbytných kroků pro přeměnu slabých stránek do silných a eliminaci rizik. Představuje komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek definovaného tématu. Vzhledem k tomu, že v sobě zahrnuje postupy technik strategické analýzy, bývá součástí všech důležitých strategických dokumentů. Základem je definování slabých a silných stránek společnosti (potřeba vnitřní analýzy) a určení ohrožení a příležitostí (na základě vnější analýzy).

2 Jednota, obchodní a výrobní družstvo, Havlíčkův Brod

Tato kapitola charakterizuje podnik s právní formou podnikání družstvo a obchodním jménem Jednota. Jednota má velmi hluboké historické kořeny, které sahají do začátku 20. století a proto je historii věnovaná samostatná podkapitola, stejně tak je další podkapitola věnovaná popisu současné podoby družstva. Pro charakterizování společnosti je třeba nejprve vysvětlit samotný pojem družstvo.

2.1 Definice družstva

Družstvo, jako jedena z forem druhů podnikání, je v České republice často spojována s režimem komunismu. Ale původní myšlenka družstva je starší než pojetí družstva v časech socialismu. Internetová encyklopedie Wikipedia popisuje tuto právní formu podnikání následujícím způsobem.

„Družstvo je podniková organizace vlastněná a ovládaná skupinou jednotlivců za účelem vzájemných výhod. Prohlášení mezinárodní aliance družstev definuje družstevní identitu jako autonomní asociaci lidí sjednocenou dobrovolně k uspokojování jejich společných ekonomických, sociálních a kulturních potřeb a to za pomocí společného vlastnictví a demokraticky ovládaného hospodaření. Družstvo může být tedy také definováno jako podnik rovnoměrně (společně) vlastněný a kontrolovaný lidmi, kteří užívají jeho služeb nebo lidí kteří v něm pracují.“ [18]

Z uvedené charakteristiky lze vyvodit, že družstvo je založeno na dobrovolnosti a několika dalších principů. Dobrovolnost však byla v době socialismu porušena. Společnosti byly transformovány do státního vlastnictví a principy družstva byly také porušeny. Základní body, podle kterých družstvo funguje, zní podle mezinárodní asociace družstev následovně.

„Družstvo je založeno na hodnotách svépomoci, vlastní odpovědnosti, demokracii, rovnosti, spravedlnosti a solidarity. V tradici svých zakladatelů, členové družstva věří v etické hodnoty upřímnosti, otevřenosti, sociální odpovědnosti a péče o ostatní.“ [14]

Dle Obchodního zákoníku je družstvo definováno jako společenství neuzavřeného počtu osob založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů. Dále zákoník mimo jiné říká, že družstvo je právnickou osobou, že musí mít nejméně pět členů, dále že za porušení svých závazků odpovídá celým svým majetkem. Členové neručí za závazky družstva, pokud stanovy neurčí uhrazovací povinnost členům družstva. Orgány družstva jsou ze zákona členská schůze (nejvyšší orgán), představenstvo (statutární orgán, řídí činnost družstva), kontrolní komise (nezávislý kontrolní orgán) a další organy určené stanovami. [19]

2.2 Druhy družstev

Obchodní zákoník nedefinuje typy družstev, pouze pojednává o družstvu bytovém. „Družstvo, které zajišťuje bytové potřeby svých členů, je družstvem bytovým.“ Ale podle mezinárodní aliance družstev je možné model družstevního hospodaření aplikovat do dalších oblastí podnikání. Existují v tradičních ekonomických sektorech, jako je zemědělství, rybolov a také v sektoru poskytování finančních služeb. Dále je možné rozlišit družstva spotřební, bytová a výrobní. Družstevní aktivity se objevují také v oborech péče o děti, zdravotnictví, sociální péče, pohřebnictví, školství, sportu, turismu a dopravy (taxi, autobusy, atd.) [15]

2.3 Charakteristika Jednoty

Družstvo je společnost s neomezeným počtem členů založeno z důvodu podnikání a podpory ekonomických, sociálních nebo jiných potřeb členů družstva. Jednota je nazývána výrobní, proto, že společnost vyrábí některé výrobky a poskytuje některé služby sama. Toto tvrzení již není úplně pravda, jelikož společnosti, které vyráběly pro Jednotu, se osamostatnily. Jednota je ale stoprocentní vlastník těchto podniků, takže z toho důvodu může stále nést název výrobní. Mezi tyto společnosti patří, Sineka, Sodo Duo, centrální výrobna Habry[1], Elge, Stavebniny. Podniky se stali nezávislými především z důvodu transparentnosti jejich hospodaření a také z důvodu zjednodušení vedení finančního účetnictví. Družstvo je nazýváno obchodní, protože jeho předmětem podnikání je nákup a následný prodej zboží (především zboží denní potřeby).

[1] Jednota vlastní CV Habry pouze z 80%, ostatní uvedené společnosti vlastní ze sta procent

2.3.1 Historie

První zmínka o družstvu byla zaznamenána v roce 1905. V tomto roce byla založena první prodejna a v roce 1943 mělo již družstvo 37 prodejen. Po roce 1948 se ale pojetí družstva absolutně změnilo. Znamenalo to likvidaci původní idey družstva a vznik socialistického obchodu. Socializace obchodu určila, že státní obchod byl zaměřen na větší obchodní provozovny a tyto provozovny zásobovaly střední a malé obchody, především na vesnicích.

17. listopad 1989 je považován za začátek významných politických, sociálních a ekonomických změn v Československé socialistické republice. Ekonomická reforma přinesla transformaci ekonomiky z centrálně plánované na tržní. Tyto změny se děly a stále se dějí. Progresivní vydávání zákonů mělo fundamentální dopad na hospodaření družstev. Mezi nejvíce důležité zákony patří zákon o liberalizaci cen, o transformaci družstev, restituční zákon a také zásadní změny v obchodním zákoníku a občanském zákoníku.

Ačkoliv družstvo bylo úspěšné v dobách před transformací, poté začalo mít problémy s insolvencí. Příčiny těchto těžkostí byly mimo reformy ekonomického systému, značné investice v dlouhodobém majetku a nedostatek vlastních zdrojů hospodaření. Radikální změny v ekonomickém systému ukázaly na absolutní nepřipravenost společnosti. Proto bylo potřeba vypracovat transformační projekt, který by se přizpůsobil novým podmínkám na trhu. Transformační projekt byl Jednotou schválen a zahájen 14. 2. 1992 a vedl k redukci dlouhodobého majetku především prodejem provozoven veřejného stravování. Existence družstva bylo vyřešeno, ale pouze z právního hlediska, z ekonomického hlediska – boj o přežití na trhu teprve začal.

2.3.2 Současnost

Jednota je významná maloobchodní firma s ryze českým kapitálem. Najít v České republice společnost s ryze českým kapitálem je velmi těžký úkol v současnosti, kdy skoro každá firma je z části nebo celá vlastněna zahraniční společností. Družstvo je členem svazu českých a moravských spotřebních družstev (SČMSD) a součástí aliance COOP centrum Praha. Předmětem podnikání je maloobchodní obchod především prodej potravin a zboží denní potřeby a také velkoobchodní prodej.

Současná podoba Jednoty vznikla transformací v roce 1992. Nyní má společnost 48 maloobchodních prodejen především v okrese Havlíčkův Brod a dvě provozovny Cash & Carry. Dceřiné společnosti firmy podporují výrobu a poskytování služeb a to v oblasti výroby nealkoholických nápojů (Sodo Duo), v oblasti výroby masných výrobků, cukrovinek a delikates (Centrální výrobna Habry) a také v oblasti prodeje paliv, oprav nákladních vozidel a přepravních kontejnerů (Elgé).

Havlíčkův Brod je registrované místo podnikání obchodního a výrobního družstva. Základní kapitál pro rok 2010 činil 20 000 000 Kč a základní členský příspěvek je evidován ve výši 4 200 Kč. Jednota zaměstnává v současné době v průměru 330 zaměstnanců. Družstvo neeviduje žádné nesplacené závazky, za to eviduje pohledávky po době splatnosti v částce 597 440 Kč. [15]

3 Finanční analýza Jednoty

Finanční zdraví podniku bude zkoumáno pomocí finanční analýzy, tedy především pomocí poměrové analýzy. To zahrnuje ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Sumarizace těchto ukazatelů bude provedena na základě DuPont diagramu, indexu důvěryhodnosti a Grünwaldovu skóre bonity. Čísla budou převzata z rozvahy a výkazu zisku a ztrát, které jsou běžně užívány jako hlavní informační zdroj finanční analýzy**.** Pro výzkum budou použity údaje z let 2006-2010, které jsou uvedeny v tisících Kč a výpočet hodnot finančních ukazatelů a tedy i tvorba tabulek není převzata, jedná se tedy o vlastní zpracování.

Poměrové ukazatele srovnávají významné údaje z finančních výkazů jako je rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Nejčastěji se za srovnávací období považuje jeden rok. Definice poměrové analýzy může být vyjádřena následovně.

„Poměrová analýza je nástroj užívaný jednotlivci k řízení kvantitativní analýzy informací ve finančních výkazech společnosti**.** Ukazatele jsou kalkulovány ze současných ročních čísel a jsou pak komparovány s předchozím rokem, s jinými společnosti, odvětvími nebo dokonce ekonomikami za účelem rozhodování o výkonu firmy. Poměrová analýza je součástí finanční analýzy.“ [16]

Výše citovaná definice říká, že informačním zdrojem pro analýzu je především finanční účetnictví, kde užití poměrových ukazatelů může být širší**.** Ukazatele mohou být srovnávány mezi konkurenčními podniky nebo komparovány s jinými firmami stejného odvětví. Dokonce může být užitečná pro vlastníky firmy jako zdroj a základ pro jejich rozhodování. Poměrová analýza může odhalit trendy ve společnosti stejně tak může varovat nebo predikovat dopředu problémy, ke kterým by mohlo dojít a eliminovat je ještě než nastanou.

Níže uvedené ukazatele jsou užívány nejčastěji:

- Ukazatele aktivity
- Ukazatele rentability
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele likvidity

3.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity jsou ukazatelé, kde se hodnoty pro výpočet získávají z rozvahy a jsou důležité pro měření schopnosti společnosti dostát svým závazků, jak krátkodobým (obchodním) tak i těm dlouhodobým (úvěry, půjčky…). V poměru se vždy vyskytuje v určité podobě oběžný majetek (celková suma, nebo upravená o aktiva méně likvidní) a krátkodobé závazky. Sleduje se likvidita běžná, pohotová a okamžitá. Výsledky jednotlivých likvidit lze nalézt v tab. č. 1.

3.1.1 Běžná likvidita

Hodnoty pro tento poměr poskytuje rozvaha a ukazatel hodnotí likviditu společnosti, do jaké míry je schopná platit své běžné závazky ze svých běžných aktiv.

Běžná likvidita = Oběžný majetek / Krátkodobé závazky

Poměr dvě ku jedné a půl nebo vyšší značí finanční zdraví. V případě zkoumané firmy poměr vyjadřuje to, že krátkodobé závazky jsou kryty 1,79krát oběžnými aktivy; jinými slovy z 1,79 Kč krátkodobého majetku družstvo musí zaplatit 1 korunu krátkodobých závazků. Trend je za posledních pět let spíše variabilní pohybující se v rozpětí 1,5 – 1,8. Menší poměr může poukázat na problémy s placením současných závazků v době jejich splatnosti.

3.1.2 Pohotová likvidita

Ukazatel pohotové likvidity odečítá zásoby, které nejprve musí byt prodány, aby z nich podnik získal hotovost a tu využil pro zaplacení splatných faktur. Někdy je firma těžce zatížena zásobami, které jsou součástí oběžného majetku, a které mohou být zastaralé nebo s nízkou dobrou obratu zásob. Což znamená, že firma má příliš finančních prostředků vázaných v těchto zásobách.

Pohotová likvidita = (Oběžný majetek - Zásoby) / Krátkodobé závazky

Pohotová likvidita činí za rok 2010 1,03, což je poměr 1,03 ku 1 a znamená, že společnosti má 1,03 Kč hotovosti ke krytí každé koruny celkových krátkodobých závazků. Poměr by měl být vyšší, aby oběžná aktiva očištěna od zásob pokryla současné závazky.

3.1.3 Okamžitá likvidita

V poměru okamžité likvidity jsou odečteny nejenom zásoby, ale jsou odečtena veškerá krátkodobá aktiva kromě hotovosti a finančních ekvivalentů. Tímto ukazatelem se zjistí, jak by byl podnik schopný zaplatit všechny své současné závazky z nějakého důvodu okamžitě.

Okamžitá likvidita = Krátkodobý finanční majetek / Krátkodobé závazky

Družstvo by bylo schopné dostát svým krátkodobým závazkům v roce 2010 v poměru 0,33 ku 1. To determinuje, že celková krátkodobá pasiva by byla v případě okamžitého splacení kryta pouze z 33 % hotovostí nebo hotovostními ekvivalenty. Tento ukazatel by měl být vyšší, bohužel k dispozici jsou jen optimální hodnoty a ne odvětvové průměry, které by poukázali na to, zda pro tento druh sektoru je typická vyšší či nižší hodnota okamžité likvidity.

Tabulka 1: Ukazatele likvidity Jednoty

	Optimum	Průměr	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná	1,5-2	1,54	1,46	1,31	1,54	1,60	1,79
Pohotová	1-1,5	0,79	0,74	0,67	0,67	0,82	1,03
Okamžitá	0,5	0,20	0,09	0,14	0,08	0,34	0,33

3.1.4

3.1.5 Pracovní kapitál

Pracovní kapitál může být definován jako přebytek oběžného majetku nad krátkodobým cizím kapitálem. Představuje tedy částku, která zůstane společnosti po úhradě těchto pasiv a s kterým může dále hospodařit. Výsledek musí být pozitivní číslo z logického hlediska, pokud by tomu tak nebylo, znamenalo by to neschopnost firmy dostát svým závazkům.

Pracovní kapitál = Oběžný majetek - Krátkodobé závazky

Tabulka 2: Pracovní kapitál Jednoty

2006	2007	2008	2009	2010	Průměr
40 370	35 469	48 830	52 584	68 386	44 313

Z tabulky lze tvrdit, že čísla jsou kladná a že tedy vyšetřovaná společnost nemá žádné problémy s platbami běžných závazků.

3.2 Ukazatele rentability

Jeden z hlavních důvodů podnikání většiny společností je generovat zisk. Proto také ukazatelé rentability měří vztah mezi ziskem a vloženou investicí, která tento zisk má přinášet. Je několik způsobů jako měřit návratnost investic (ROI – Renturn on Investment). Nejčastěji užívané jsou rentabilita aktiv, vlastního kapitálu a tržeb. Veškeré výsledky lze opět vidět v tabulce a to s číslem 3.

3.2.1 Rentabilita aktiv

Return on assets (ROA), návratnost aktiv komparuje zisk s celkovými aktivy. Měří tedy manažerskou schopnost a efektivitu v užívání firemního majetku za účelem získání kladného hospodářského výsledku.

Rentabilita aktiv (%) = Čistý zisk / Aktiva * 100

Jednota zaznamenala v roce 2010 největší procento zisku děleným aktivy (6,49%), ale průměrně produkovala zisk 3,71% z 1 Kč aktiva. Návratnost aktiv je tedy taková, že 1 koruna aktiv byla investovaná tak, že přinesla zisk ve výši 3,71 Kč.

3.2.2 Rentabilita vlastního kapitálu

Návratnost vlastního kapitálu měří schopnost managementu společnosti, jak hospodařila s vlastním kapitálem a tím přinesla adekvátní návratnost kapitálu investovaného vlastníky společnosti. Všeobecně návratnost ve výši 10% by byla žádoucí pro poskytnutí dividend vlastníkům a finančních prostředků pro budoucí růst firmy.

Rentabilita vlastního kapitálu (%) = Čistý zisk / Vlastní kapitál *100

Družstvo generuje v průměru 5,44% návratnosti z investovaného kapitálu vlastníky společnosti (tedy členské příspěvky členů družstva). Vývoj v posledních letech naznačuje rostoucí trend.

3.2.3 Rentabilita tržeb

Ukazatel určuje schopnost organizace obstát v konkurenčním prostředí a čelit nepříznivým podmínkám jako je růst nákladů, pokles cen nebo pokles tržeb v budoucnosti. V poměru se vyskytuje zisk na tržby.

Rentabilita tržeb (%) = Čistý zisk / Tržby * 100

Jednota v průměru za roky 2006-2010 vytvořila zisk dělený tržbami ve výši 1,63%. Jedna koruna tržeb generuje 1,63 Kč zisk a trend se zdá být vzrůstající.

Tabulka 3: Rentabilita Jednoty (%)

Rentabilita:	Průměr	2006	2007	2008	2009	2010
Vlastního kapitálu	5,44	2,37	3,05	4,61	8,12	9,06
Aktiv	3,71	1,52	1,83	3,06	5,66	6,49
Tržeb	1,63	0,74	0,86	1,28	2,43	2,85
Nákladů	1,59	0,71	0,83	1,24	2,35	2,81

3.2.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity indikují, jak efektivně firma využívá svých aktiv. Pokud firma eviduje aktiva ve vysoké výši, může to znamenat přílišné vázání peněz v aktivech, a také zbytečné vedlejší náklady. Pokud jich má naopak málo, připravuje se o tržby. Vyjádření je buď ve formě počtu obrátek, nebo doby obratu a výsledky měření pro Jednotu se nachází v tabulce č. 4.

3.2.5 Obrat zásob

Obrat zásob měří efektivnost managementu firmy, který má na starosti zásobování společnosti. Nižší hodnota ukazatele určuje, že zásoby nezůstávají ve skladech, ale jsou poměrně rychle spotřebovány. Lze spočítat, kolikrát do roka proběhne jeden cyklus přeměny zásoby zpět do peněz, tak i jak dlouho jedna obrátka trvá.

Počet obrátek zásob = Tržby / Zásoby

Doba obratu zásob (dny) = Zásoby / Tržby * 360

Z tabulky je možno usuzovat, že zásoby družstva se v jednom období obrátí v průměru 11,71krát a jedna obrátka trvá 31 dní zaokrouhleně. 31 dní trvá, než se nakoupené zásoby promění zpět ve finanční prostředky. V tomto případě se za jedno období považuje jeden rok.

3.2.6 Obrat pohledávek

Obrat pohledávek měří opět dvě hodnoty týkající se splácení pohledávek odběratelů. A to dobu obratu pohledávek, která společnosti odpoví, na otázku jak dlouhou trvá, než odběratel zaplatí za poskytnuté služby či zboží. A také spočítá průměrný počet obrátek pohledávek v jednom období.

Počet obrátek pohledávek = Tržby / Pohledávky

Doba obratu pohledávek (dny) = Pohledávky / Tržby * 360

Počet obrátek pohledávek Jednoty je v průměru 23,44; jedna obrátka proběhne v podniku za jeden rok 23,44krát. Jeden cyklus přeměny pohledávky zpět do peněžních prostředků trvá průměrně 16,16 dní. Tolik dní uplyne od vystavení faktury zákazníkům družstva po její zaplacení.

Tabulka 4: Ukazatele aktivity družstva Jednoty

Doba obratu (dny):	**Průměr**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Zásob	30,14	31,70	32,12	31,39	28,12	27,35
Pohledávek	23,44	27,84	26,28	20,78	17,40	24,89
Počet obrátek:						
Zásob	11,71	11,36	11,21	11,47	12,80	11,71
Pohledávek	16,16	12,93	13,70	17,33	20,68	16,16

3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti pomáhají společnostem hodnotit jejich obchodní pasiva. Cizí kapitál je spojen s riskem, čím vyšší položka cizího kapitálu tím větší je očekávaná návratnost vloženého kapitálu. Je tedy třeba určit optimální finanční strukturu zdrojů financování aktiv. Toto určení patří k nedůležitějším a nejtěžším úkolům finančního řízení.

3.3.1 Zadluženost vlastního kapitálu

Zadluženost vlastního kapitálu poměřuje celková cizí pasiva s vlastním kapitálem a určuje, jakým podílem, se vlastní kapitál účastní na financování majetku společnosti. Také vyjadřuje stupeň ochrany poskytovaným vlastníky pro věřitele. Nízká hodnota značí dlouhodobou finanční stabilitu.

Zadluženost vlastního kapitálu (%) = Pasiva / Vlastní kapitál * 100

Družstvo financuje aktiva 64% vlastním kapitálem a 36% cizím kapitálem. Ideální hodnota je logicky méně než 100%, kdyby byla přes sto procent, znamenalo by to, že společnost nemá zdroje pro financování svého majetku a musí užít cizích zdrojů financování (úvěry, půjčky, leasingy).

3.3.2 Celková zadluženost

Co společnost vlastní a co dluží, zkoumá ukazatel celkové zadluženosti. Celková cizí pasiva jsou dělena celkovými aktivy.

Celková zadluženost (%) = Cizí kapitál / Aktiva * 100

Pokud hodnota je nižší jak 60%, představuje to pozitivní vývoj. V případě zkoumaného družstva hodnoty představují pozitivní trend.

3.3.1 Úrokové krytí

Úrokové krytí vypovídá o podílu, jakým jsou nákladové úroky kryty profitem společnosti. Podíl menší jak jedna indikuje problémy firmy s generování dostatečného zisku pro krytí jejích nákladových úroků. Ideální výsledek je přes 1,5.

Úrokové krytí = EBIT / Nákladové úroky

Výsledek pro Jednotu vychází velice dobře a říká, že úroky jsou kryty 6,07krát ziskem před zdaněním a úroky.

Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti Jednoty

	Průměr	2006	2007	2008	2009	2010
Zadluženost vlastního kapitálu	50,16	54,75	66,64	50,34	43,18	35,87
Celková zadluženost	33,01	35,25	39,91	33,46	30,09	26,36
Úrokové krytí	12,32	5,07	6,43	5,99	16,07	28,05

4 Souhrnné ukazatele finanční analýzy

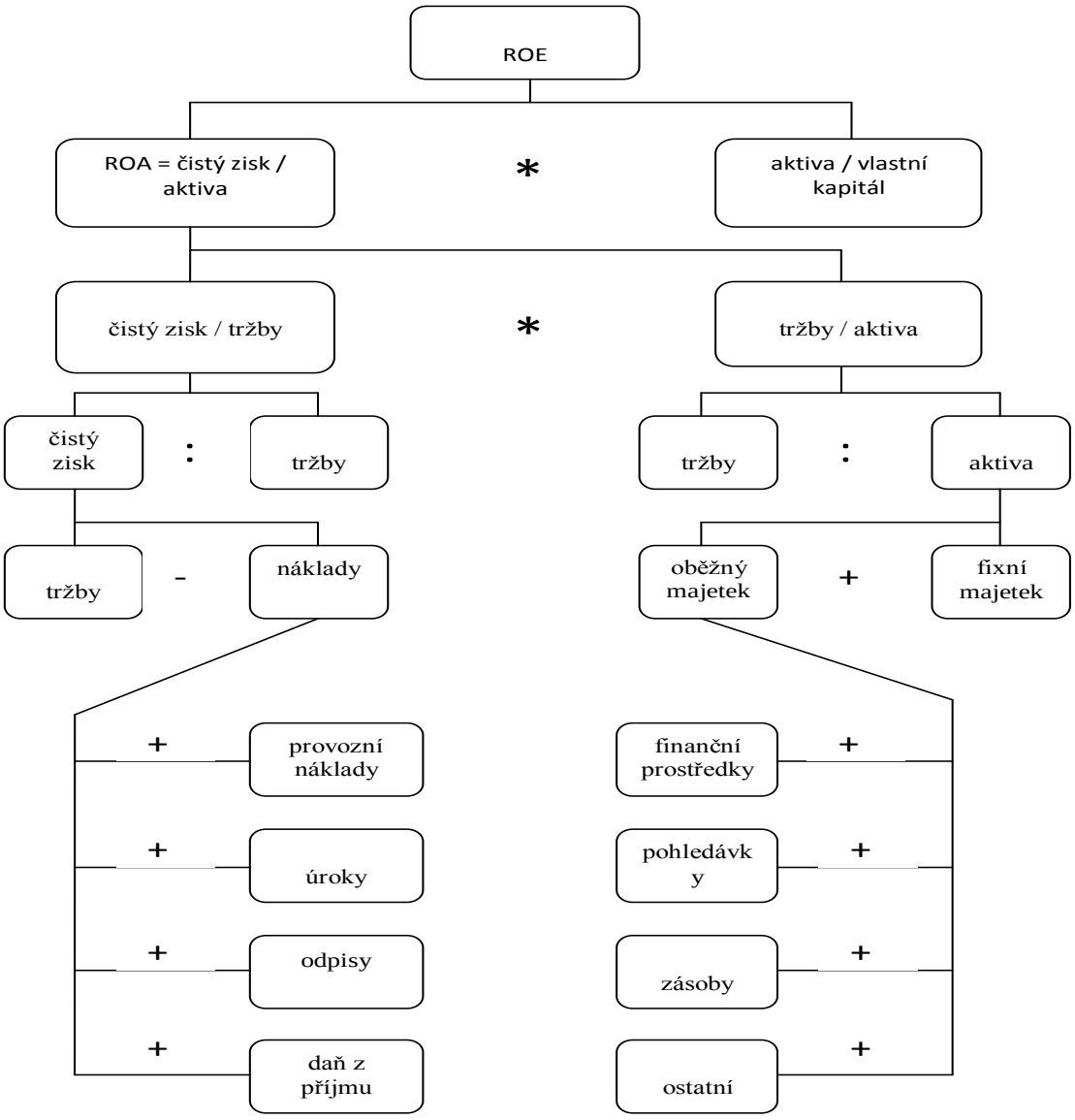
Hodnocení finančního zdraví nelze být prováděno pouze na základě výpočtu ukazatelů. Jednotlivý ukazatelé nejsou schopni poukázat na problémy ve všeobecných podmínkách. Je možné, že jeden ukazatel vyjadřuje pozitivní trend v jedné oblasti, ale společnost nezná souvislosti, a tak na základě jednoho kladného čísla nemůže hodnotit postavení firmy jako celku. Proto byly vytvořeny souhrnné ukazatele, které jsou schopni ukázat kontext mezi individuálními indikátory. Díky nim je pak možné si uvědomit, jak jeden ukazatel může ovlivnit jiný, a jaké vztahy zde existují. Navíc poskytují ucelený pohled na podnikání a hodnocení finančního zdraví podniku.

Jako souhrnné ukazatele byly vybrány DuPont diagram, který rozkládá rentabilitu vlastního kapitálu do individuálních indikátorů, dalšími je bankrotní model a model bonitní, které predikují vývoj společnosti. Za bonitní model bylo zvoleno Grünwaldovo scóre bonity a za bankrotní index důvěryhodnosti.

4.1 DuPont diagram

DuPont diagram, je model užívaný fundamentální analýzou pro dekompozici ukazatele – například rentabilitu vlastního kapitálu. Diagram pochází od firmy Du Pont, která tento model začala užívat ve 20. letech 19. století a nabídla tak syntetický pohled na finanční sílu společnosti a vztahy mezi jednotlivými položky.

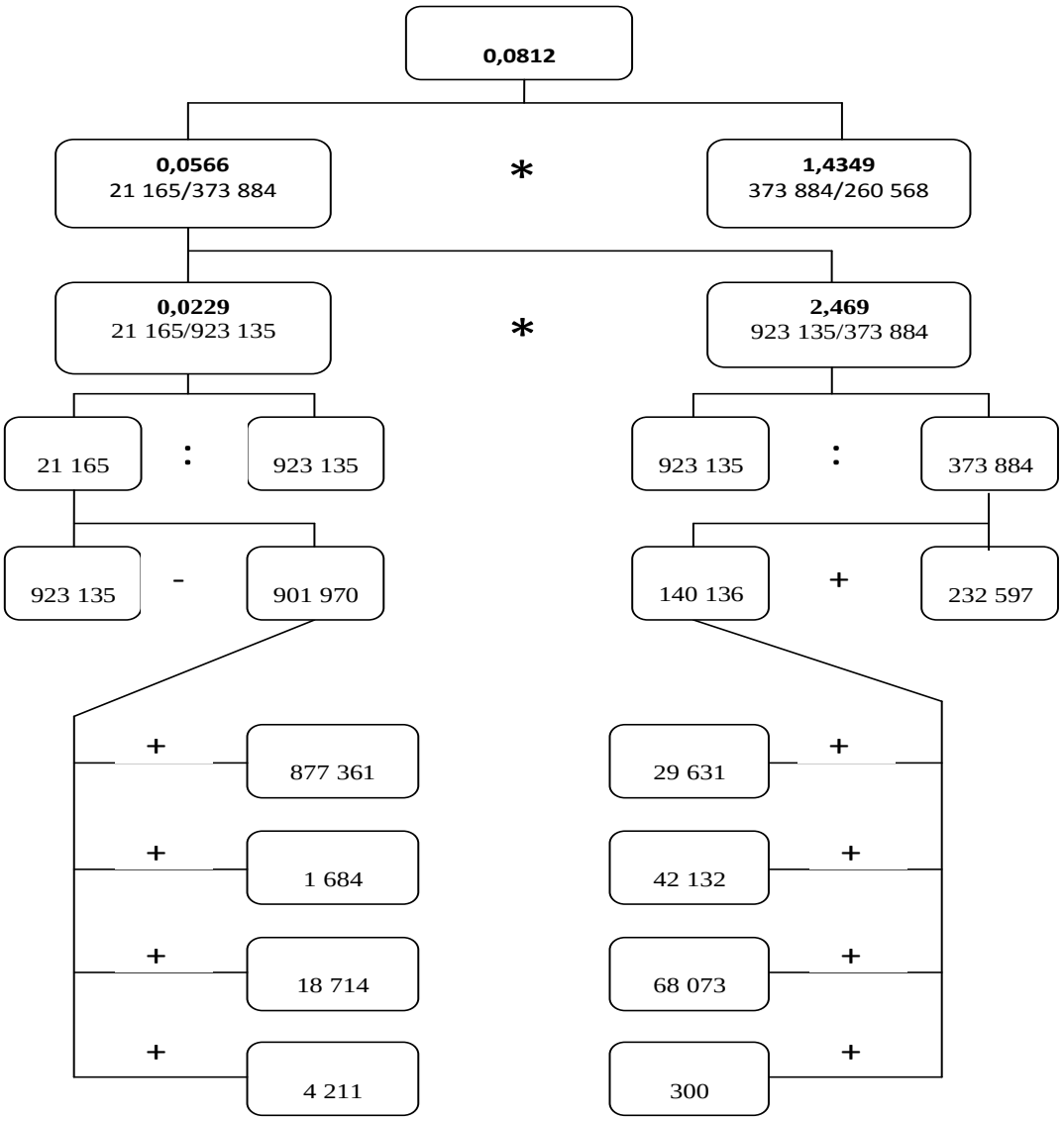
Na obrázku č. 1 je zobrazen rozklad rentability vlastního kapitálu, který znázorňuje všeobecný rozklad ROE, na obrázku č. 2 je diagram již doplněn o konkrétní hodnoty z rozvahy a výsledovky družstva Jednoty. Všeobecný graf může být rozdělen na dvě části – na levou a pravou část. Levá strana zkoumá složení čistého obchodního zisku, což je důležité pro marketing a pro nákladovost produktu. Pravá strana šetří položky rozvahy společnosti a je důležitá pro tvoření strategií společnosti.



Obrázek 3: DuPont diagram

Tato dekompozice dovoluje firmě uvědomit si, jak je ukazatel rentability vlastního kapitálu tvořen a jak může být ovlivněn jinými ukazateli nebo položkami rozvahy. Po zjištění kde existují vztahy mezi ukazateli či položkami, může se firma zaměřit na to jak tyto položky zvýšit popřípadě snížit a tím výsledně zlepšit i hodnotu rentability vlastního kapitálu. Například, management společnosti ví, že vyšší ukazatel rentability značí lepší pozici firmy. A díky rozkladu DuPont management ví jak tuto pozici zlepšit. Pokud firma dokáže snížit náklady na výrobu, čistý zisk bude vyšší a tím i návratnost aktiv bude vyšší, stejně tak jako ROE.

V případě, že se zaměří na pravou stranu diagramu – tedy na položky rozvahy, použijí stejný postup. Pro zvýšení ROE se pro změnu zaměří ne na náklady firmy ale na majetek společnosti. Tedy, pokud podnik vloží do podnikání větší množství majetku, může tím dosáhnout zvýšení hodnoty návratnosti aktiv a stejně tak i návratnosti vlastního kapitálu.



Obrázek 4: DuPont, Jednota OVD

4.2 Index důvěryhodnosti

Index důvěryhodnosti, často označovaný jako IN95, je česká verze Altmanova Z-score. Altmanovo Z-score bylo vytvořeno pro společnosti na relativně vysoce efektivním americkém trhu. Na těchto trzích často dochází ke konkurzům, naproti tomu český trh je velmi odlišný. Podnikatelské prostředí je měkčí a umožňuje existenci společností, které by v případě sledování trendu poměrových ukazatelů vedli ke konkurzu.

Pro výpočet se používá šest ukazatelů a jejich vah, které jsou dány a přizpůsobeny na české obchodní prostředí. Tyto váhy ukazatelům finanční analýzy buď přisuzují vyšší, či nižší důležitost. Proces kalkulace je zobrazen níže. [6]

Výpočet: $ID = X_1*A + X_2*B + X_3*C + X_4*D + X_5*E + X_6*F$
Váhy: $X_1=0,22$; $X_2=0,11$; $X_3=8,33$; $X_4=0,52$; $X_5=0,1$; $X_6=16,8$

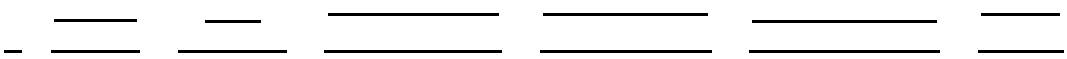
Tabulka 6: Index důvěryhodnosti, výpočet

		2006	2007	2008	2009	2010
A	Aktiva / Cizí kapitál	2,84	2,51	2,99	3,32	3,79
B	EBIT / Nákladové úroky	5,07	6,43	5,99	16,07	28,05
C	EBIT / Aktiva	0,02	0,03	0,05	0,07	0,08
D	Tržby / Aktiva	2,07	2,12	2,39	2,33	2,27
E	Oběžný majetek / Krátkodobé záv.	1,44	1,30	1,53	1,59	1,77
F	Závazky po lhůtě splatnosti / Tržby	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výsledek		2,58	2,73	3,10	4,47	5,95

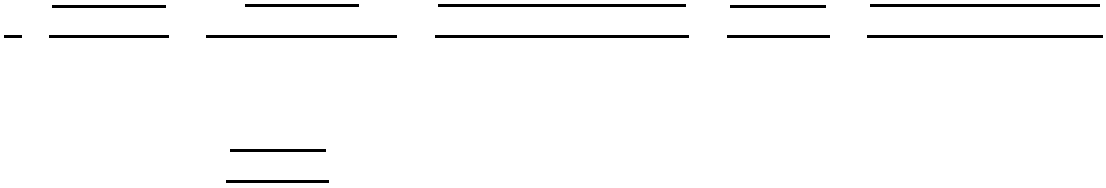
Výsledná hodnota menší jak dvě predikuje problémy uvnitř firmy, které mohou vést k neschopnosti splácet závazky a v nejhorším případě k bankrotu společnosti. Pokud výsledná hodnota je větší jak dvě, tak index determinuje to, že podnik nemá viditelné potíže po finanční stránce a může být považován za finančně zdravý podnik. Index důvěryhodnosti pro družstvo Jednota činí 4,33, což poukazuje na velmi dobré zdraví a vyjadřuje schopnost společnosti plnit své závazky.

4.3 Günwaldovo skóre bonity

Grünwaldovo skóre bonity není model, který by měl poukázat na ohrožení firmy bankrotem, ale naopak zhodnotit firemní bonitu – tedy schopnosti dostát svým závazkům. Stejně jako předchozí index i tento byl vytvořen speciálně pro české podnikatelské prostředí na základě zahraničních modelů a to Tamariho modelu a Kralickovo Quick testu. Ve výpočtu se objevuje šest poměrových ukazatelů: rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv, pohotová likvidita, pracovní kapitál, obrat závazků a úrokové krytí. Výsledek lze vidět v tabulce č. 16. níže.



EBIT – zisk před zdaněním a úroky, EAT – zisk po zdanění, OA – oběžný majetek, VK – vlastní kapitál, i – úroková sazba, t – daňová sazba



Tabulka 7: Hodnocení bonity, Grünwaldovo scóre bonity

Hodnocení	Interval	2009	2010
Pevné zdraví	>2		2,84
Dobré zdraví	1-2	1,88	
Slabé zdraví	0,5-1		
Křehké zdraví	<0,5		

Stejně jako index důvěryhodnosti i Grünwaldovo scóre bonity, ukázalo na dobré finanční zdraví společnosti Jednota.

5 Balanced scorecard

Tato kapitola bude věnovaná charakteristice metody balanced scorecard. Vysvětlena bude podstata BSC, její obsah, tvorba a implementace tohoto manažerského systému v podniku. Větší pozornost bude zaměřena na jednotlivé oblasti BSC, kde tyto perspektivy budou podrobně popsány.

Balanced scorecard patří k metodám, které se využívají k měření konkurenceschopnosti a konkurenční výhody. Metodu vytvořili Robert S. Kaplan a David P. Norton v roce 1990. Novotou této metody bylo použití tří nových nefinančních faktorů a jednoho finančního faktoru, který se již běžně používal.

5.1 Charakteristika metody

Vzniku metody balanced scorecard předcházel výzkum prováděný v několika významných firmách, který se týkal hledání jiného přístupu měření výkonnosti podniku než na základě finančních výkazů. Cílem tedy bylo nalézt nový model měření výkonnosti podniku, který bude zahrnovat nejen finanční měřítka, ale také nefinanční a to v takovém poměru, který bude vyvážený – nebudou převažovat ani finanční ani nefinanční měřítka podnikové výkonnosti. S počátečním cílem vytvořit nový model měření výkonnosti podniku, se vyvinula metoda, která předčila očekávání tvůrců, a z vylepšeného měřícího systému se stal klíčový manažerský systém.

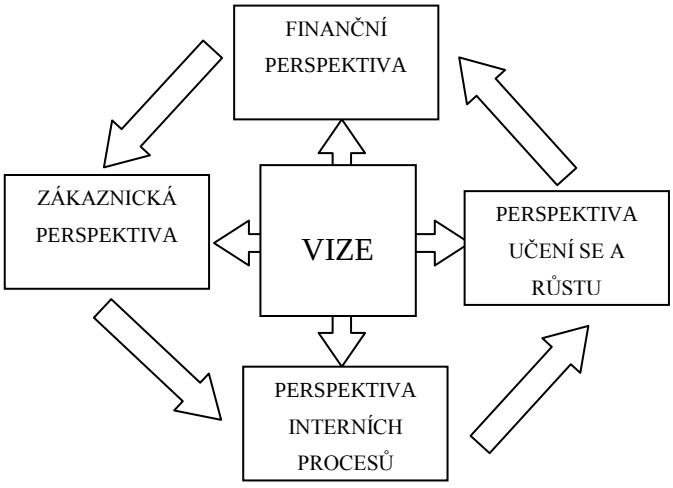
Balanced (vyvážený) z toho důvodu, že vytváří rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíly, mezi finančními a nefinančními měřítky, mezi zpožděnými a předstiženými indikátory a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti podniku. Nejenom že vytváří rovnováhu mezi výše vyjmenovanými položkami, ale také propojuje měřítka výkonnosti podniku se strategií firmy.

BSC převádí poslaní a strategii podniku do srozumitelného souboru měřítek výkonnosti podniku přičemž stále klade důraz na dosahování finančních výsledků, ale zahrnuje také „hybné síly“, které těchto cílů umožní dosahovat. Tedy že podniky mohou sledovat nejen své finanční výsledky, ale i to, jak jsou schopny zajišťovat a získávat nehmotná aktiva potřebná pro budoucí rozvoj podniku.

Stěžejním úkolem BSC je převést vizi a strategii do ucelených souborů měřítek výkonnosti, protože pouhé slogany nestačí. Pokud firma žádnou strategii ani vizi nemá nebo ji nemá zcela jasně definovanou, je třeba si nejprve tyto dva pojmy definovat a vyjasnit. Je možné, například v zákaznické perspektivě, že dojde k ne zcela jasnému porozumění jedné a té samé strategie. Na stejný pojem má skoro každý manažer jiný úhel pohledu, jak této strategie dosáhnout.

Všeobecný postup BSC je takový, že se nejprve stanoví finanční cíle, poté se definuje cílový segment a tedy i měřítka v zákaznické perspektivě, následně měřítka perspektivy interních procesů a neposledně indikátory perspektivy učení se a růstu. Pokud se v jedné perspektivě stanoví vyšší cíle, je třeba těchto vyšších cílů stanovit i v ostatních perspektivách. BSC pracuje na základě příčinného vztahu příčina – důsledek (jestliže – potom).

Příčinný vztah bude přiblížen na následujícím příkladu: Finančním měřítkem je rentabilita vlastního kapitálu. Jak dosáhne firma zvýšení tohoto ukazatele? Dosáhne toho hybnou silou měřítka opakovaných a objemnějších prodejů. Jak zajistit tento prodej? Nejlépe a nejsnáze loajalitou zákazníků. Jak ale vytvořit loajálního zákazníka? Pomocí interních procesů – včasnými a rychlými dodávkami. Jak toho dosáhnout? Zaměřením se na klíčové postavy v tomto procesu a věnovat jim péči (rekvalifikace, učení, vzdělání).



Obrázek 5: Perspektivy BSC

Model (scorecard) je tedy vyvážený (balanced) a obsahuje čtyři perspektivy, které jsou graficky znázorněné na výše uvedeném obrázku:

1) finanční perspektiva,
2) zákaznická perspektiva,
3) perspektiva interních procesů,
4) perspektiva učení se a růstu.

Finanční perspektiva je důležitá pro sumarizaci snadno měřitelných ekonomických důsledků již realizovaných akcí. Jedná se tedy o zpožděný indikátor. Finanční cíle této perspektivy můžou být ziskovost (pomocí provozního zisku), ROE (rentability vlastního kapitálu), EVA (přidaná hodnota), růst prodeje, tvorba cash flow. Tyto cíle se budou lišit na základě fáze životního cyklu podniku, v kterém se zrovna firma nalézá.

Na základě stanovených cílů finanční perspektivy se identifikují **cíle v zákaznické perspektivě.** Hledáme odpověď na otázku, jak můžeme dosáhnout stanovených finančních cílů. Identifikujeme tedy zákaznické a tržní segmenty a k těmto segmentům stanovíme měřítka výkonnosti podnikatelské jednotky. Klíčová vstupní měřítka mohou být: spokojenost a loajalita zákazníka, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na cílových trzích. Důležité jsou v tomto případě hybné síly klíčových výstupů, tedy předstižené indikátory. Něco, co je podnik schopen navíc nabídnout zákazníkovy a tím zákazník získá hodnotovou výhodu. Těmito měřítky mohou být rychlé a včasné dodávky nebo předvídatelnost ve vývoji produktů.

V perspektivě interních procesů se firma zaměřuje na procesy, ve kterých firma musí dosahovat vynikajících výsledků, proto aby dosahovala svých cílů a plnila úspěšně svoji stanovenou strategii. BSC se liší od ostatních metod tím, že tradiční způsoby se snaží sledovat a zlepšovat již existující procesy. BSC může odhalit zcela nové procesy, ve kterých firma musí dosáhnout zlepšení, pokud chce dosahovat svých cílů. Zaměřuje se tedy nejen na procesy, které přinášejí krátkodobé hodnoty, ale také na procesy, které přinesou hodnotu dlouhodobou, jakým je například inovační proces.

Perspektiva učení se a růstu je nejdůležitější a nejvíce inovativní aspekt celého BSC. Odpovídá na otázku jak si udržet schopnost učit se a zlepšovat. Vychází se z podnikové infrastruktury, která zahrnuje základní zdroje podniku: lidi, systémy a podnikové procedury. Základní měřítka mohou být loajalita zaměstnanců, výcvik a dovednosti, spokojenost zaměstnanců dále u informačních systémů včasná dostupnost informací o zákazníkovi a v případě podnikových procedur motivační faktory zaměstnanců s faktory úspěchu celého podniku.

5.2 Finanční perspektiva

Tvorbou BSC si má podnikatelská jednotka zajistit propojení jejích finančních záměrů s celopodnikovou strategií. Finanční měřítka jsou základem a do těchto finančních cílů směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv. Každé měřítko by mělo být součástí řetězce příčina – důsledek. Finanční cíle této perspektivy se budou lišit podle fáze životního cyklu podnikatelské jednotky.

5.2.1 Životní cyklus podniku

Existuje několik strategií, které se uplatňují během jednotlivých fází životního cyklu, pro zjednodušení lze uvést tři základní strategie stanovené na základě fáze životního cyklu podniku, a to růst, udržení, nejvyšší výnosy.

Růstová fáze

Růstové podnikatelské jednotky se nacházejí v rané fázi svého životního cyklu, jejich výrobky nebo služby mají velký růstový potenciál, ale k jeho zhodnocení potřebují významné zdroje pro vývoj a rozšíření nových výrobků a služeb, postavit a rozšířit výrobní kapacity, včetně provozního zázemí, investovat do systémů, infrastruktury a distribučních sítí pro podporu globálních vztahů a pěstovat a navazovat vztahy se zákazníky. Podnikatelské jednotky v růstové fázi mohou pracovat se zápornými peněžními toky a nízkým ROE (zatímco investují do nehmotných aktiv nebo je kapitalizují pro vnitřní potřebu). Investice do budoucna mohou přesáhnout cash flow, než může omezený počet výrobků, služeb a zákazníků vytvořit. Celkovým finančním cílem je percentuální míra růstu obratu a míra růstu prodejů v cílových segmentech, zákaznických skupinách a regionech.

Fáze udržení

Většina podnikatelských jednotek se pravděpodobně nachází ve fázi udržení, kdy stále přitahují investice a je od nich vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. Od těchto podnikatelských jednotek se očekává, že si udrží svůj podíl na trhu a pravděpodobně ho ještě zvýší. Investiční projekty jsou spíše zaměřeny na odstranění úzkých míst, zvýšení kapacit a neustálé zlepšování než na investice s dlouhodobou návratnosti a růstu, jako tomu bylo u podnikatelských jednotek v růstové fázi. Nejtypičtější měřítka se budou týkat účetním zisku. Budou počítat s investičním kapitálem podnikatelské jednotky jako s danou veličinou a nutí manažery maximalizovat příjmy, jichž může být s tímto kapitálem dosaženo. Především ROI návratnost investic, výnosnost vloženého kapitálu (ROE) a přidaná hodnota (EVA).

Fáze zralosti

Některé podniky dosáhnou ve svém životním cyklu fáze zralosti, kdy chtějí sklízet plody investic uskutečněných v předcházejících dvou fázích. Takové podniky již neprovádějí rozsáhlé investice – investují jen do údržby již existujících zařízení a schopností, ne do rozšiřování nebo vytváření nových. Jakýkoli investiční projekt musí mít velmi určitou a krátkou dobu návratnosti. Hlavním cílem je maximalizovat přítok hotovosti. Obecnými ukazateli pro podnikatelské jednotky ve fázi nejvyšších výnosů – sklizně – mohou být provozní cash flow (před odpisy) a snižování požadavků na pracovní kapitál.

5.2.2 Strategické směry pro finanční perspektivu

Na základě rozsáhlého výzkumu mezi firmami Kaplan a Norton zjistili, že každé ze tří strategií – růstu, udržení a sklizně – odpovídají tři finanční oblasti, které ji podporují:

- růst obratu a mix výrobků/služeb (marketingový mix)
- snižování nákladů/zvyšování produktivity
- využití zdrojů/investiční strategie.

Hybné síly a agregované finanční cíle zobrazuje na případě tří obchodních strategií a tří finančních oblastí následující tabulka.

Tabulka 8: Měření finančních strategických témat

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

Zdroj: BSC, Kaplan, Norton

Finanční oblast růst obratu a mix výrobků či služeb se dotýká následujících kategorií:

- nové produkty (podnikatelské jednotky se v růstové fázi obvykle zaměřují na rozšíření svých výrobních linek nebo nabízejí zcela nové výrobky či služby),
- nové aplikaci (pro fázi udržení je nejjednodušší zvýšit obraty nalezením nových aplikací pro již zavedené výrobky – tento postup nevyžaduje nový základní výzkum, nové ověření bezpečnosti ani změny či úpravy výrobního procesu),
- nové zákazníci a nové trhy (pro zvýšení obratu může být pro podnik řešením uvést stávající produkty na nových trzích či nabídnout je novým zákazníkům),
- nové vztahy,

- nový mix výrobků a služeb,
- nová cenová strategie (k růstu obratu může vést ve fázi udržení nebo možná i ve fázi „sklizně“ zvýšení cen.

V oblasti snižování nákladů/zvyšování produktivity hrají důležitou roli:

- zvýšení obratu (podniky v růstové fázi se výrazně nezaměřují na snižování nákladů, cílem produktivity je tedy spíže zvýšení obratu),
- snižování jednicových nákladů (ve fázi stability povede ke zvýšení ziskovosti a míry ROI konkurenceschopná nákladovost, snižování výrobních nákladů a sledování přímých nákladů – snížení jednicových nákladů je nejjednodušším způsobem),
- zlepšení mixu prodejních kanálů (více možností k uskutečnění vzájemných transakcí mezi podnikem a zákazníky),
- snižování provozních nákladů.

Využití zdrojů/investiční strategie používají:

- cyklus cash-to-cash (součet ukazatelů: hodnoty prodaného zboží v zásobách a doby splatnosti pohledávek, minus doba splatnosti závazků – tím, že podnik přizpůsobí stav zásob konečným prodejům, rychle inkasuje platby od zákazníků a s dodavateli vyjednává výhodné termíny, je schopen kapitál v každodenním provozním cyklu získávat, nikoli spotřebovávat),
- zlepšení využití zdrojů.

5.3 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě BSC identifikují podniky zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Segmenty představují pro podnik zdroj obratů, které jsou součástí jeho finančních cílů. Oblast zaměřená na zákazníka umožňuje stanovit klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů (spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost). Dále také mohou určit a explicitně měřit hodnotové výhody poskytované důležitým zákazníkům a segmentům – tyto výhody pak představují hybné síly základních měřítek.

V dnešní době hyperkonkurence podniku nestačí zaměřit se pouze na uspokojování potřeb zákazníků, musí převést své strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznicky orientovaných cílů. Podniky, které se pokoušejí být pro každého vším, obvykle končí tím, že jsou pro všechny ničím. Je třeba identifikovat a vybrat ty tržní segmenty, ve kterých chtějí konkurovat.

Segmentace trhu je tedy klíčovou činností podniku, protože obecně platí, že současní ani potencionální zákazníci nejsou homogenní – nemají stejné potřeby a přání. BSC by měl v rámci této strategie identifikovat zákaznické cíle každého cílového segmentu. Důležité je také identifikovat strukturu vybraného segmentu, tedy z jakých zákazníků se segment, na kterém podnik působí, skládá a tím i lepé uspokojovat konkrétní potřeby zákazníků. Především z důvodu zaměření se na zákazníky, které budou generovat pro podnik největší zisk.

Pokud firma má identifikované cílové segmenty, dalším krokem je pak stanovení základních měřítek. Základní měřítka můžeme rozdělit do dvou souborů, a to všeobecně používaná měřítka a měřítka představující hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů.

5.3.1 Základní skupina měřítek

Mezi základní měřítka patří podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků a ziskovost zákazníků.

Pokud má již podnik identifikovány a vybrány cílové segmenty je měření **podílu na trhu** rutinní záležitostí. O celkové velikosti trhu mohou často poskytnout údaje různé obchodní asociace, vládní statistické organizace a další veřejné zdroje. Podíl na trhu odráží podíl obchodu na daném trhu. Vyjadřuje se v počtu zákazníků nebo jako součet utracených finančních prostředků, anebo v objemu prodaných položek.

Pokud podnikatelské jednotce klesá nebo se zvyšuje podíl na trhu, je třeba brát v úvahu trend celého trhu – zda neklesá nebo se nezvyšuje i objem zákazníků na daném trhu. Poté podnik může zjistit, zda zvyšování podílu na trhu je způsobenou dobrou obchodní politikou nebo pouze větším počtem zákazníků na cílovém trhu.

Další cestou jak zvýšit ziskovost a zvyšovat podíl na trhu je věnovat se **oblasti udržení stávajících zákazníků.** Jedině z již existujících klientů může organizace vytvořit loajálního zákazníka, který mu může zabezpečit stálý příjem.

Pouze na existující zákazníky se společnosti nemohou spoléhat. **Hledají a získávají nové zákazníky**, které jim mohou v budoucnu zvýšit ziskovost i podíl na trhu. Měřítko získávání nových zákazníků může být vyjádřeno v absolutní nebo relativní míře. Měří se počtem nových zákazníků nebo celkovými prodeji novým zákazníků v cílových segmentech.

Spokojenost zákazníků je důležitým a klíčovým předpokladem k opakovaným nákupům i k získávání nových zákazníků. Spokojený zákazník je pro podnik, dá se říct, pozitivní reklama jeho produktů či služeb. Měřítka spokojenosti zákazníků poskytují zpětnou vazbu o úrovni podniku. Toto měřítko se většinou zjišťuje pomocí dotazníkového šetření, je ale pravdou, že ne všichni zákazníci jsou ochotni se takového hodnocení účastnit a tedy poskytnout informace, do jaké míry jsou jejich potřeby uspokojovány. Pro zjištění údajů o zákazníkovi podniky často využijí služeb marketingových společností, které si samozřejmě vzhledem k finanční náročnosti šetření, účtují finanční odměny.

Dosažení úspěchu v prvních čtyřech klíčových zákaznických měřítkách (tržní podíl, udržení zákazníka, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků) nemusí ještě znamenat, že má **podnik ziskové zákazníky.** Společnosti se nezaměřují pouze na podíl na trhu, ale také na ziskovost zákazníků, zejména v cílových zákaznických segmentech. Měřítkem je například ziskovost na zákazníka, které zabrání firmám stát se otroky zákazníků, odhaluje, kteří zákazníci jsou neziskoví nebo kteří by se ziskovými zákazníky mohli stát. Těmi se mohou stát především nově získaný zákazníci, ve kterých se může skrývat růstový potenciál. Na druhou stranu zákazníci obchodující s firmou již dlouho dobu a nepřinášející zisk, potřebují určitý zásah, aby se ziskovými teprve stali.

5.3.2 Měření hodnotových výhod zákazníka

Měření hodnotových výhod zákazníka představuje hybné měřítko zákaznické perspektivy. Tedy indikátor předstižený, který se stává základem úspěchu podniku. Dle Kaplana a Nortona lze rozdělit hodnotové výhody do tří kategorií, a to:

1) vlastnosti výrobku a služby,
2) vztahy se zákazníky,
3) image a pověst podniku

Vlastnosti výrobku a služby určují funkčnost výrobku a služby, jejich cenu a jakost. Každý zákazník má jiné požadavky, někdo požaduje spolehlivého a levného výrobce a někdo požaduje dodavatele schopného nabízet mimořádné výrobky a služby. Proto je důležité, aby podniky byly schopné tyto rozdílné požadavky identifikovat a správně uspokojovat.

Vztahy se zákazníky zahrnují dodání produktu zákazníkovi, včetně doby odezvy, dodávky a spokojenosti zákazníka. Dimenze image a pověst jsou velmi těžko postižitelné faktory, které přitahují zákazníky. Některé podniky jsou dokonce pomocí reklamy a kvality produktů schopny vyvolat loajalitu, která dalece přesahuje hranice uchopitelných vlastností daného produktu. Jde na příklad o věrnost jedné značce v případě alkoholických nápojů (Pilsner Urquell), nealkoholických nápojů (Coca-Cola) a mnoho dalších. Společnosti, které se snaží vybudovat si dobrou image, se zaměřují především na poskytování kvalitních služeb a výrobků, vystupováním před veřejností jako společnost s image dobrého zaměstnavatele, poskytovatele výhod pro daný region nebo také jako společnost vyrábějící na základě zelené energie (šetrné k životnímu prostředí).

5.4 Perspektiva interních podnikových procesů

V perspektivě interních podnikových procesů podniky charakterizují procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Podniky obvykle vyvíjejí pro tuto perspektivu cíle a měřítka poté, co určí cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy.

Většina systému měření výkonnosti podniku má však jednu podstatnou odlišnost od metody BSC, a to že se nezaměřuje pouze na již existující podnikové procesy, ale také na ty, které ještě ve společnosti identifikovány nejsou.

Určení cílů a měřítek této perspektivy předbíhá definice úplného interního hodnotového řetězce. Tento řetězec začíná inovačním procesem, dále pokračuje provozním procesem, a končí poprodejním servisem.

Všechny podniky se nyní pokoušejí zlepšit jakost, zkrátit dobu cyklu, zvýšit výnosy, maximalizovat propustnost a snížit náklady na své interní procesy. Věnují ale pozornost pouze existujícím procesům, což nemusí vést k jeho mimořádným kompetencím. Dokud podnik není schopen překonat konkurenci, pokud jde o všechny interní podnikové procesy, jakost, čas, produktivitu a náklady, umožní tato zlepšení podniku pouze „přežít“, nepovedou ale k získání výrazných a udržitelných konkurenčních výhod.

V BSC tyto cíle a měřítka vycházejí z explicitních strategií naplnění představ zákazníků i akcionářů. Následující vertikální proces obvykle odhalí nové procesy, v nichž by měl podnik dosáhnout vynikajících výsledků.

Hodnotový řetězec interních podnikových procesů

Každý podnik má jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků. Kaplan a Norton zjistili, že základní model hodnotového řetězce může být pouze šablonou, kterou si může podnik při přípravě perspektivy interních procesů upravit.

Obecný model je tvořen z inovačního procesu, provozního procesu a poprodejního servisu. V rámci inovačního procesu podnikatelská jednotka zkoumá nově se objevující nebo skryté potřeby zákazníků a na základě tohoto průzkumu potom „přetváří“ výrobek či službu tak, aby těmto potřebám odpovídaly. Provozní proces nastupuje tehdy, jsou-li existující výrobky a služby již vytvořeny a dodány zákazníkům. V minulosti se systémy měření výkonnosti zaměřovaly zvláště na provozní proces.

Bezporuchový provoz a snižování výrobních nákladů a nákladů na služby jsou stále velmi důležitými cíli. Základní hodnotový řetězec na obrázku č. 6 ukazuje, že bezporuchový provoz může být jen jedním prvkem hodnotového řetězce.

Třetím hlavním krokem interního hodnotového řetězce je služba zákazníkovi po prvotním prodeji nebo dodávce výrobku či služby. Firmy mohou nabídnout tréninkové programy pro efektivnější používání přístrojů nebo systémů. Také mohou nabídnout rychlý servis, který je třeba v případě poruchy.

Inovační proces

Některé definice hodnotového řetězce označují výzkum a vývoj jako podpůrný proces. Na základě praktických zkušeností s podniky se došlo k závěru, že inovace je kritický interní proces. Schopnost být efektivní a dostatečně rychlý v inovačním procesu je pro mnoho podniků důležitější než bezchybnost v každodenním provozním procesu. Na rozdíl od provozního procesu, který de facto přináší krátkodobou hodnotu (pouze doba, kdy podnik dodává existující produkty existujícím zákazníkům, inovační proces přináší dlouhodobé výhody.

Inovační proces se skládá ze dvou prvků, a to z identifikace trhu a vytvoření nabídky výrobku/služby. Na základě průzkumu trhu může podnik identifikovat potřeby potencionálních zákazníků a tím pro ně vytvořit produkt, který nejlépe daleko předčí jejich očekávání.

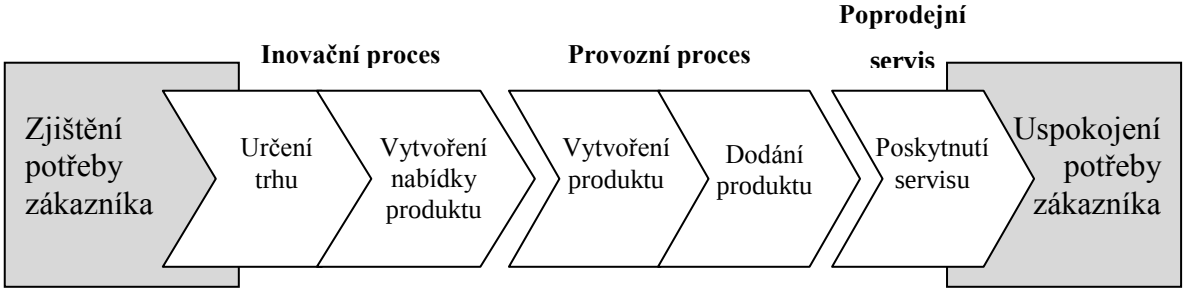
Provozní proces

Provozní proces navazuje na inovační a to tak, že pracuje s již hotovými výrobky a začíná objednávkou od zákazníka a končí úplnou dodávkou výrobku nebo služby. Činnosti, které provozní proces obsahuje, se často opakují, a tak se zde dají uplatnit některé metody vědeckého řízení, které zlepší proces příjmu a vyřizování objednávek a proces výroby a dodávek. Měřítky mohou být především jakost, doba cyklu, kvalita provozního procesu, náklady.

Poprodejní servis

Na úplné dodání výrobku či služby navazuje poslední část hodnototvorného řetězce a to poprodejní servis. Zahrnuje záruční i nezáruční opravu, příjem nefunkčních a vrácených produktů, zpracování plateb aj. Společnosti, které se snaží uspokojit požadavky svých cílových zákazníků skvělými poprodejními službami, mohou výkonnost měřit pomocí veličin, jako jsou čas, kvalita servisu a výše nákladů.

Obrázek 6: Obecný model hodnotového řetězce



5.5 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektiva metody BSC vyvíjí cíle a měřítka, která podporují učení se a růst podniku. Cíle stanovené v předchozích třech perspektivách – finanční, zákaznické a interních procesů – určují, kde musí podniky dosahovat skvělých výsledků, aby dosáhli vysokého zlepšení výkonu podniku. Cíle této perspektivy vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů v ostatních perspektivách.

BSC zdůrazňuje důležitost investic do budoucnosti, ale nejen do výzkumu a vývoje nových technologií, technologických postupů, ale i do infrastruktur podniků – lidí, systémů a procedur. Tato důležitost je spojena s dosahováním dlouhodobých finančních cílů podniku. Krátkodobých cílů lze docílit bez větších investic do budoucnosti, ale to pro podnik není dlouhodobě udržitelné ani perspektivní a efektivní.

Metoda BSC se zaměřuje především na tři oblasti perspektivy učení se a růstu – na schopnosti zaměstnanců, na schopnosti informačního systému, motivaci, delegování pravomocí a angažovanost.

Schopnosti zaměstnanců

Vztah zaměstnavatele k zaměstnancům se za poslední desítek let podstatně změnil, a to tak, že dříve rutinní práci vykonávali lidé, dnes je již tato práce plně automatizovaná a řízena počítači. Lidé byli dříve využíváni pro fyzickou práci a ne pro myšlení.

Podniky dnes potřebují neustále zvyšovat a zlepšovat svoji výkonnost, aby obstáli ve velmi vysoce konkurenčním prostředí. Impulzy, na základě kterých může společnost začít zlepšovat své procesy, by měly přicházet právě od zaměstnanců z první linie. Aby byli zaměstnanci ochotni přicházet s novými nápady a byli ochotni myslet pro podnik, musí se podnik zaměřit právě na oblast učení se a růstu.

Mezi klíčová výstupní měřítka zaměstnaneckých cílů se řadí:

- **spokojenost zaměstnanců** (spokojení zaměstnanci jsou základní podmínkou pro zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu),
- **udržení zaměstnanců** (zaměstnanců, o které má podnik dlouhodobý zájem, stálí a loajální pracovníci jsou zárukou hodnot podniku know how provozních procesů a i vnímavosti k potřebám zákazníků),
- **produktivity zaměstnanců** (poukazuje jaký vliv má zvyšování dovedností a pracovní morálky zaměstnanců, inovací, zlepšováním podnikových procesů a uspokojování zákazníků na výkonnosti společnosti, příkladem měřítka je zisk na zaměstnance).

Jako hybné síly perspektivy učení se a růstu se obecně uvádí:

- rekvalifikace zaměstnanců,
- schopnost informačního systému,
- motivace
- delegování pravomocí a angažovanosti zaměstnanců. [4]

6 Balanced Scorecard Jednoty OVD

V předchozí kapitole byla metoda balanced scorecard, zkráceně BSC, charakterizována, nyní lze přistoupit k samotné aplikaci BSC v podmínkách Jednoty, obchodního a výrobního družstva. Z toho důvodu, že družstvo metodu BSC nevyužívá je potřeba ji vytvořit zcela od základů.

V první části této kapitoly bude sestavena SWOT analýza, která poskytne základní informace o vnitřních a vnějších faktorech společnosti – o současném stavu společnosti. Tyto údaje dále poslouží ke stanovení vize a strategie firmy. Pokud je definovaná strategie, dalším krokem je samotné provedení BSC – převedení vize a strategie do strategických cílů a jejich měřitelných ukazatelů. Strategické cíle jednotlivých perspektiv jsou následně graficky zobrazeny v strategické mapě, která znázorňuje provázanost jednotlivých cílů vedoucí k tomu hlavnímu – finanční stabilitě či dlouhodobému růstu podniku.

V závěru kapitoly budou srovnána jednotlivá měřítka v čase. Tato komparace napomůže k hodnocení konkurenceschopnosti Jednoty na základě i nefinančních měřítek jako tomu bylo ve finanční analýze. Rizikem takto samostatně sestavovaných cílů jejich měřítek bude nedostupnost určitých ukazatelů nefinančních cílů. A to z důvodu, že jej Jednota nemusí sledovat a měřit.

6.1 SWOT analýza

SWOT analýzu lze definovat jako strategickou analýzu stavu firmy z hlediska jejich silných stránek (strenghts), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (oppurtunities) a ohrožení (threats), která poskytuje podklady pro formulaci misí, vizí, strategických cílů a pro formulaci samotné strategie firmy. Díky této analýze je vedení firmy schopno identifikovat konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu. Návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. Každá slabina i hrozba by měla mít svůj protějšek, opatření, které ji eliminuje.

SWOT analýza je obvykle prováděna pomocí jednoduché tabulky, která obsahuje čtyři kvadranty. Každý kvadrant obsahuje stručný a v bodech uspořádaný výčet těch vlastností, kterých se daný kvadrant týká. Tento bodový výčet je následně verbálně charakterizován.

Obvykle pro identifikaci slabých a silných stránek slouží vnitřní analýza firmy (vlastnosti se týkají interního prostředí firmy). K definování příležitostí a ohrožení slouží vnější analýza (zaměřuje se na externí prostředí firmy, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat a řídit).

Tabulka 9 podává informace o slabých, silných stránek a příležitostí a ohrožení hodnoceného družstva Jednoty OVD, Havlíčkův Brod. V každém z kvadrantů je uvedeno několik stručných bodů k danému tématu. V následujícím textu budou jednotlivé body SWOT tabulky podrobněji rozpracovány.

Tabulka 9: SWOT analýza Jednoty

Silné stránky	**Slabé stránky**
• dlouhodobá tradice firmy • společnost s ryze českým kapitálem • vlastní zásobování maloobchodních prodejen • dceřiné společnosti • finanční stabilita	• regionální působnost • nízká vyjednávací s dodavateli • potřeba reinvestic majetku a zařízení • nízká loajalita zákazníků
Příležitosti	**Ohrožení**
• změna legislativy v oblasti hospodářské soutěže rozšíření • rozvoj nových distribučních kanálů • posílení pozice SČMSD[2] • působnosti družstva pomocí fúzí s jinými družstvy	• konkurence zahraničních řetězců • pokles kupní síly obyvatelstva • zvýšení cen energií, pohonných hmot

Zdroj: vlastní zpracování

[2] Svaz českých a moravských spotřebních družstev, www.scmsd.cz

6.1.1 Silné stránky

Dlouhodobá tradice přináší podniku výhody zaběhlé organizace, která se v historii setkala s nemalými problémy, kterým musela čelit a řešit. První počátky družstva Jednota sahají až do začátku 19. století. Firma se tedy setkala s potížemi vzniklými po první světové i druhé světové válce, které dokázala zvládat. Nástup komunistického režimu však přinesl velké změny a změnil Jednotu ve společnost s pověstí, která jí zůstala i po znovunastolení demokracie v roce 1989. Po tomto roce čelilo družstvo nejvyšší výzvě, a to, jak bude schopno zvládat podnikat v tržním prostředí. Tento problém přetrvává do dneška, kdy Jednota čelí obrovské konkurenci ze strany zahraničních řetězců a jen díky dlouholetým zkušenostem a znalostem je schopna s konkurencí do jisté míry bojovat.

I to, že se **družstvo řadí k firmám s ryze českým kapitálem**, patří k silným stránkám podniku. Výhody této vlastnosti lze vidět spíše v době před vznikem ekonomické krize, kdy k podnětům pro koupi nebyla pouze cena, ale i další faktory jako země původ výrobku a pověst podniku. To jestli zákazník využívá k nákupu český či zahraniční obchod svědčí také o mentalitě našeho národa, zda občané České republiky jsou patrioti své země, nebo jestli skutečně jediným kritériem koupě je nízká cena. Dle předsedy SČMSD Zdeňka Juračky lze do budoucna vidět výhody družstva v souvislosti se značkami jako je označení český výrobek. Jakou jinou a jednodušší cestou lze tuzemské výrobky propagovat a distribuovat než prostřednictvím českých řetězců prodejen.

Maloobchodní prodejny jsou zásobovány velkoobchodem, který je ve vlastnictví Jednoty. To skýtá několik výhod, které souvisí s distribučním řetězcem. Pokud by společnost neměla k dispozici své vlastní zásobovací centrum, musela by zboží do prodejen objednávat přes jiné velkoobchody a tím by se doprava tedy i cena nakupovaného zboží zvýšila. Z toho vyplývá, že i zboží v maloobchodě by se prodávalo za vyšší ceny, a že by družstvo zřejmě nebylo schopné cenově konkurovat zahraničním řetězcům.

Družstvo Jednota je majitelem společností Centrální výrobna Habry, Elgé s.r.o. a SODO Duo s.r.o. Dceřiné společnosti podporují výrobu a poskytování služeb a to v oblasti výroby nealkoholických nápojů (Sodo Duo), v oblasti výroby masných výrobků, cukrovinek a delikates (Centrální výrobna Habry) a také v oblasti prodeje paliv, oprav nákladních vozidel a přepravních kontejnerů (Elgé).

Družstvo i přes negativní vývoj v posledních letech vykazuje finanční stabilitu firmy. Jako důkaz mohou posloužit výsledky finanční analýzy provedené ve třetí kapitole. Díky této silné stránce podniku je možné nadále pokračovat s bojem proti konkurenci a nezabývat se základními existenčními problémy. To že má firma dobré finanční zdraví neznamená, že není třeba věnovat finanční stabilitě velkou pozornost.

6.1.2 Slabé stránky

Regionální působnost společnosti a tedy i její velikost přináší Jednotě otázky o tom jak konkurovat s celorepublikovými řetězci, které dokážou vyjednat velké množstevní slevy, rabaty a výhodné obchodní podmínky. Aby se družstvo zlepšilo své postavení v obchodní politice, stalo se součástí větší organizace a to SČMSD a nákupní aliance COOP Praha, které družstvům po celé ČR pomáhá s obchodní politikou prodejen.

Nízká vyjednávací síla s dodavateli souvisí s již uvedenou slabinou družstva. Předseda družstva několikrát z poslední roky vyzdvihuje prioritu číslo jedna – obchodní politiku společnosti. Tedy vyjednávání s dodavateli o výhodné obchodní podmínky.

Reinvestice dlouhodobého majetku a dalšího zařízení jsou další položkou, která může společnost oslabit. Některé investice do prodejen i do skladovacích prostor v minulosti proběhly a i do budoucna byly naplánovány. Z důvodu nejistoty vývoje trhu byly některé z investice pozastaveny. Firmu by zahájení nákladnějších investic mohlo dostat do finančních problémů při nenaplnění očekávané návratnosti.

Nízká loajalita zákazníků je dalším faktorem ovlivňujícím prosperitu společnosti. Aby družstvo zaznamenávalo například každý měsíc stejnou výši tržeb, je třeba, aby zákazníci opakovali své nákupy. Docílit opakovaných nákupů lze prostřednictvím věrných zákazníků. Loajalita je těžko definovatelná a měřitelná veličina. V době ekonomické krize je bohužel v oblasti prodeje základních potravin a spotřebního zboží cena.

6.1.3 Příležitosti

Aktuálně největší příležitostí pro družstvo Jednota je možnost fúze s Jednotou Kroměříž, která čítá 50 maloobchodních prodejen. Díky této fúzi by Jednota HB získala další možnosti jak využít nových prostor velkoobchodu v Chotěboři a díky novým prodejnám zvýšila i svůj obrat.

Další příležitostí, která by zlepšila pozici českého maloobchodu na trhu, by byly legislativní změny v oblasti hospodářské soutěže. A to především z důvodu častého neetického jednání zahraničních prodejen a nastavování základních potravin pod nákupní cenou. Tato příležitost je však podle předsedy družstva prozatím v nedohlednu. Byl uzákoněn nový zákon 359/2009 Sb. o omezení tržní síly, který je však problémový.

Mezi posílením SČMSD je přímá úměra s posílením pozice na trhu Jednoty. Svaz českých a moravských spotřebních družstev je zájmové sdružení spotřebních družstev z celé České republiky. Sdružení má za cíl hájit zájmy svých členů ve vztahu ke státním orgánům, slouží i jako reprezentant doma i v zahraničí. Působí především jako integrující jednotka, která napomáhá svým členům především v souvislosti se synergickou energií, kterou svaz disponuje.

Distribučními kanály, které družstvo využívá, jsou velkoobchod, maloobchodní prodejny, prodejny typu cash and carry a diskontní prodejny. Velkoobchod dále rozváží nejen do svých prodejen, ale i do provozoven systému COOP a dalším obchodním partnerům. Jako další cestou jak zvýšit obrat společnosti by se mohl v budoucnu stát elektronický obchod, ve formě e-shopu spojené s dovážkou až do domu/firmy. Je pravdou, že v poli působnosti Jednoty HB nejsou velká města, kde se potencionální zákazníci elektronického obchodu mohou skrývat, ale je třeba zvážit všechny alternativy jak zvýšit růst firmy.

6.1.4 Ohrožení

V dnešní době hyperkonkurence je jen velmi málo firem, které mohou říct, že nejsou ohroženi konkurencí. Ať ve formě již existujících konkurenčních společností, nebo potencionálních, které se na trhu teprve mohou objevit. Jelikož je Jednota firmou působící na regionálním trhu, je pro ni největším ohrožením otevírání dalších poboček zahraničních řetězců v místech jejích prodejen.

Kupní síla obyvatelstva v době ekonomické krize značně poklesla a podle řadu ekonomů tato síla nebude v dohledné době rapidně růst. Spotřeba obyvatelstva je závislá zejména na cenové hladině, na výši sociálních podpor, na stavu nezaměstnanosti a růstu mezd. Je třeba říci, že pokud se začnou spotřebitelům zvyšovat příjmy, je nejvíce pravděpodobné, že se začne nejprve zvyšovat spotřeba potravin a zboží denní potřeby a teprve později například elektroniky.

Zvýšení cen energií, pohonných hmot je samozřejmě v současnosti velmi skloňovaným tématem, dá se říci, že i globálním problémem budoucnosti. Jednota je závislá na dodávkách zboží do velkoobchodu a následně i do maloobchodu prostřednictvím nákladních automobilů. Zvyšující se cena ropy úměrně zvyšuje náklady na dopravu a to se pak může projevit i v ceně prodávaného zboží. To samé platí i u cen energií, které jsou nutné k chodu každé firmy. Je důležité se věnovat otázkám úspor.

6.2 Poslání

Poslání, respektive účel společnosti, vyjadřuje smysl každé organizace ve smyslu plnit nějakou úlohu v širším prostředí. Tento účel je většinou definován již na počátku jejího fungování, v průběhu životního cyklu organizace se účel může změnit.

Poslání by mělo specifikovat, o co bude organizace z dlouhodobého hlediska usilovat. Tato vize by měla vytyčit dlouhodobé cíle a hlavní strategie vedoucí k jejich dosažení. Poslání by mělo určovat směry dlouhodobého rozvoje a specifika, kterými se bude od obdobných organizací odlišovat. Odpovídá na otázky: Co je smyslem našeho podnikání? Jaké by naše podnikání mělo být? [2 s.230]

V minulosti bylo účelem Jednoty umožnit nákup občanům každé vesnice. Tedy přiblížit venkovu výhody města. S příchodem tržní ekonomiky se účel Jednoty pochopitelně změnil. V současnosti družstvo nemá přesně definované své poslání. Na základě SWOT analýzy a sloganů lze účel firmy odvodit. (slogany: „…nejlevněji i na venkově!“ „COOP. Všechno dobré.“)

Současným posláním podniku by mohlo být: Dodávat čerstvé a kvalitní zboží nejen do měst, ale i na venkov a to za přibližně srovnatelnou cenu. (Vyplývá ze sloganu …nejlevněji i na venkově!) A poskytovat nadstandardní služby na pokladnách maloobchodních prodejen. Nadstandardní služby by znamenaly možnost dobití telefonu, zaplacení složenky, výběr omezené hotovosti na pokladně. Tyto služby jsou již ve fázi zavádění.

6.3 Strategie

Na základě SWOT analýzy již podnik zná, jaké jsou jeho kritické faktory úspěchu, zná své specifické přednosti a také má potřebné informace o konkurenci. Na řadu přichází tvorba cílů a cest k jejich dosažení, odvozených od skutečného stavu organizace.

Název strategie pochází, jak již samo slovo napovídá, z řečtiny a je vytvořeno ze dvou samostatných slov. Ze slova stratos, což znamená vojsko a ze slova agos znamenající vůdce. Strategie tedy v původním významu znamená vedení vojska. V tomto smyslu vyjadřuje strategie určitý plán vztahující se k vedení války jako celku. Prostřednictvím něj nejvyšší úroveň vedení stanovuje obecné cíle a postupy k jejich dosažení, tzv. strategické operace.

Velmi aktuální je i starořecký význam slova strateg, které znamená překvapující vynalézavost, nečekaný obrat, lest či trik. Vždyť podstatou strategie v ekonomickém smyslu je především získání komparativní výhody jednoho subjektu nad druhým.

Strategie se dělí na několik typů, uvedené dělení strategií (ofenzivní, neutrální, defenzivní) vyjadřuje, v jakém vztahu jsou vývojové záměry firmy se záměry ostatních především konkurenčních subjektů.

Ofenzivní strategie vychází z toho, že vývojové záměry podniku jsou lepší než záměry ostatních subjektů. Z hlediska časového vývoje u této strategie rozlišujeme ještě tři další podtypy (ofenzivně ofenzivní, konstantně ofenzivní a defenzivně ofenzivní). Při ofenzivně ofenzivní strategii se firma snaží zlepšit svoji pozici oproti ostatním subjektům. Při konstantně ofenzivní strategii se podnik snaží udržet svoji pozici oproti konkurentům na stejné úrovni. Pokud firma praktikuje defenzivně ofenzivní strategii, počítá s tím, že se její pozice oproti ostatním subjektům bude zhoršovat.

Neutrální strategie se vyznačuje tím, že vývojové záměry neboli cíle podniku, jsou na stejné úrovni jako záměry ostatních subjektů.

Znakem defenzivní strategie je to, že vývojové záměry podniku jsou horší než rozvojové záměry ostatních subjektů. I u této strategie můžeme z hlediska časového vývoje rozlišit následující podtypy. Ofenzivně defenzivní strategie znamená, že firma se snaží zlepšit svoji pozici ve vývojových záměrech oproti záměrům ostatních subjektů. Konstantně defenzivní strategií se podnik snaží udržet rozvojové záměry na stále stejné, horší, úrovni. Defenzivně defenzivní strategie znamená, že se pozice firmy bude oproti ostatním subjektům ještě více zhoršovat. [13]

Družstvo Jednota uplatňuje defenzivní strategii, konkrétně ofenzivní. Snaží se o zlepšení svojí pozice ve vývojových záměrech oproti záměrům ostatních maloobchodních i velkoobchodních prodejen.

V rámci Jednoty je tato strategie především dána vysokou koncentrací konkurence na trhu, kde působí velké zahraniční řetězce. Ty mají k dispozici obrovskou vyjednávací sílu v souvislosti s obchodní politikou a tím i cenové vůdcovství na trhu. Na základě této skutečnosti má Jednota dvě možnosti: zaměřit se na nízké ceny/nízké náklady nebo diferencovat.

Protože se ale jedná o trh potravin a zboží denní potřeby je velice těžké, spíše nemožné, zvolit druhou možnost. Zbývá tedy ta první a to: nízké ceny/nízké náklady. Zahraniční řetězce však mají i v tomto obrovskou výhodu, které se nyní Jednota není schopna přiblížit. Pokud družstvo nasazuje nízké ceny základních surovin, daří se mu udržet obrat maloobchodu, ale za podmínek nižší ziskovosti.

V souhrnu je strategií firmy udržet minimálně stejné postavení na trhu, být schopna neustále reagovat na cenovou strategii konkurence, a poskytnout zákazníkovi vyšší přidanou hodnotu (např. nadstandardních služeb na pokladnách prodejen).

Definovanou vizi a strategii lze nyní podrobněji rozpracovat a převést do měřitelných ukazatelů v jednotlivých oblastech metody BSC (finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu).

6.4 Finanční perspektiva

Jak již bylo v teoretické části popisující metodu Balanced Scorecard uvedeno, finanční perspektiva determinuje výchozí strategické cíle, ze kterých vycházejí cíle ostatních perspektiv. Strategických cílů by nemělo být definováno příliš mnoho, uvádí se optimum tři až čtyři základní cíle.

Jednota Havlíčkův Brod se nachází ve fázi udržení svého životního cyklu. Proto je vhodné se ve finanční oblasti zaměřit na optimalizaci nákladů, na efektivní návratnost investic, na zvyšování produktivity, zlepšení mixu prodejních kanálů nebo na snížení provozních nákladů.

6.4.1 Strategické cíle

Strategické cíle finanční perspektivy byly vytyčeny v souvislosti s aktuální pozicí společnosti, v úvahu byly vzaty schopnosti a omezení i vliv vnějšího prostředí družstva Jednoty. V rámci finanční perspektivy se Jednota snaží o optimalizaci nákladů, zvyšování tržeb, návratnosti investic a finanční stabilitu.

Optimalizace nákladů

Dvě základní generické strategie jak dosáhnout konkurenční výhodu jsou dle Portera cenová strategie a strategie nízkých nákladů. Cenu v tržním prostředí určuje právě trh, a tak podnik nemá na její výši velký vliv. Proto se nejčastěji zaměřuje na optimalizaci nákladů, kterou již ovládat a řídit dokáže. Potenciál snížit své náklady má každá firmy, i když se to na první pohled nezdá. Největší položkou nákladů tvoří osobní náklady, jak je tomu skoro u většiny firem. V tomto případě optimalizace osobních nákladů neznamená snížení mezd, ale například zvýšení produktivity zaměstnanců, restrukturalizace organizační struktury, odměny za nízkou nemocnost a další. Ke každé další položce nákladů lze provést podobné šetření a dojít tak k závěrům, jakým způsobem a na jakém místě lze náklady společnosti optimalizovat.

Zvyšování tržeb

Další strategický cíl tvoří zvyšování tržeb. Tržby hrají důležitou roli a to především z důvodu tvorby zisku společnosti. Náklady se rok od roku neustále zvyšují (ceny energií, materiálů, mezd), a tak je třeba zvyšovat i výnosy, aby firmě neklesaly zisky. Zvýšit obrat maloobchodu a velkoobchodu je v zásadě možno zvýšením prodejů, opakovanými nákupy, prodejem novým zákazníkům a prodejem novým trhům. Zvýšení tržeb si společnost spojuje se zvyšováním zisku, je samozřejmé, že tento vztah nebude úměrný, ale pokud firma bude optimalizovat náklady a přitom zvyšovat obrat svých prodejů, bude také zvyšovat svůj kladný hospodářský výsledek.

Návratnost investic

I přes finanční krizi Jednota nepotlačuje všechny investice do pozadí, ale je pravdou, že má v plánu rozběhnuté investice dokončit a další nové výstavby omezit. Investice se týkají především zhodnocování dlouhodobého hmotného majetku, vybavení a zařízení prodejen pro prodej chlazeného a mraženého zboží. Investiční projekty chce Jednota v důsledku finanční krize volit pečlivěji v případě velice nejisté návratnosti úplně omezit.

Finanční stabilita

Finanční stabilita je cílem, který pokud bude naplněn, se stane východiskem pro další rozvoj společnosti. Mezi základní části finanční stability je schopnost dostát svých závazků, proto aby Jednota byla schopna plnit své závazky, musí sledovat likviditu společnosti (držet ukazatele likvidity v optimálních mezích). Důležitou prioritou pro družstvo je udržení optimální zadluženosti. Tato zadluženost by podle vedení společnosti mělo být pod 30% v závislosti na nových investicích.

Na základě stanovených cílů byly identifikovány a vybrány ukazatele měření.

Tabulka 10: Měřítka cílů finanční perspektivy

Strategické cíle	**Ukazatele**
Finanční stabilita	◦ Index důvěryhodnosti ◦ Celková zadluženost ◦ Zadluženost vlastního kapitálu (ROE)
Zvyšování tržeb	◦ Rentabilita tržeb (ROS) ◦ Meziroční index růstu tržeb
Optimalizace nákladů	◦ Výnosnost nákladů (N/V) ◦ Rentabilita nákladů (ROC)
Návratnost investic	◦ Očekávané zisky/náklady na investici

Zdroj: vlastní zpracování

6.5 Zákaznická perspektiva

V předchozí kapitole byly definovány základní strategické cíle a měřítka těchto cílů finanční perspektivy. Nyní lze určit cíle a měřítka zákaznické perspektivy. Při definování nesmí firma zapomenout na principy, kterým se BSC řídí. Především se jedná o příčinný vztah mezi cíly (každá příčina má svůj důsledek, který má vést ke splnění stanovených cílů). Postup bude stejný jako u předchozí perspektivy, tedy určení strategických cílů (vycházejících a podporující ty finanční) a měřitelných ukazatelů.

6.5.1 Strategické cíle

V oblasti týkající se zákazníka se družstvo snaží o spokojeného a loajálního spotřebitele, o vytvoření dobré pověsti podniku a také o ziskovost cílového trhu.

Spokojenost a loajalita zákazníka

Docílit zvýšení tržeb či ziskovosti může firma nejsnáze, pokud jsou cílový zákazníci vůči ní loajální a s jejími výrobky a službami spokojeni. Loajalita i spokojenost jsou slova často skloňovaná, ale bezpochyby nejhůře zjistitelná. Nejčastěji se využívají dotazníková šetření, kdy ne vždy společnost získá věrohodná data.

Dotazník se bude týkat otázek, jako je míra spokojení se vzhledem a sortimentem prodejen, s výběrem pečiva (dovážené, či vlastní pekárna), nabídkou tepelně zpracovaných výrobků (např. kuřecí stehýnka s pečeným bramborem, řízek, atd.), poskytnutí služeb (balící a dárkové služby, možnosti plateb, uložení tašek do úschovných boxů). Jednotu bude také zajímat jak je zákazník spokojen s vystupováním personálu, s čekací dobou u obslužných pultů a pokladen, dále také, jak působí společnost na spotřebitele jako celek, nejen jako místo, kam chodí nakupovat (sociální politika firmy, angažovanost v regionálním rozvoji, sponzoring, komunikace s veřejností).

Dobrá pověst družstva

Vytvořit a dále udržovat dobrou image společnosti je předpokladem pro vytvoření loajality u spotřebitelů. Doba, kdy výrobci určovali, co mají jejich odběratelé spotřebovávat, je již historií. Na současném konkurenčním trhu si podmínky diktuje zákazník – firma, která nejlépe uspokojí jeho potřeby a očekávání, získá jeho přízeň a on si od ní výrobek zakoupí. Aby si zákazník i při příštím nákupu zvolil tu samou firmu, musí být jeho potřeby dobře uspokojeny a navíc by měl spotřebitel získat určitou hodnotovou výhodu. Tedy něco co mu přinese dodatečné zvýšení uspokojení nebo snížení nákladů na další provoz zakoupeného výrobku.

Jak ale firma zjistí, jakou hodnotovou výhodu její zákazník ocení? Podnik musí mít především přesně definovaný trh, na kterém působí (to jaké jsou segmenty trhu, potřeby a očekávání těchto segmentů i koncových zákazníků). Pokud firma ví, co zákazník potřebuje nebo očekává je následné použití informací jednoduchou záležitostí. V souvislosti s analýzou potřeb a očekávání je nezbytné používat nástroje nových informačních technologií, jako jsou nástroje pro získávání dat tzv. dataminigu.

Ziskovost zákazníků

Jak bylo uvedeno dříve, současný zákazník/segment ještě nemusí pro podnik znamenat profit a to ve srovnání s náklady na propagaci. Ziskovost je třeba vyhodnocovat individuálně, podle tržního segmentu či distribučního kanálu. [5 s.187] Pro analýzu ziskovosti zákazníků je nejvhodnější používat nástroje založené na principu activity based costing (ABC accounting), kdy společnost sečte všechny příjmy od zákazníků a odečte od nich všechny náklady. Náklady by měli obsahovat nejen výrobní a prodejní náklady, ale také náklady na telefonní hovory, cestovní náklady na návštěvu zákazníka, zábavu a dárky – veškeré prostředky, které šly na služby individuálnímu zákazníkovi.

Analýza vyhodnotí zákazníky do ziskových vrstev: platinoví (nejziskovější), zlatí (ziskoví), železní (nízká, ale žádoucí ziskovost) a olovnění zákazníci (nízká a nežádoucí ziskovost). Společnosti by pak měli usilovat o vytvoření ze zlatých platinové, z železných zlaté a z olovněných ziskové zákazníky, nebo se jim již dále nevěnovat.

Tabulka 11: Měřítka cílů zákaznické perspektivy

Strategické cíle	**Ukazatele**
Spokojenost a loajalita zákazníků	◦ Podíl na trhu ◦ Míra spokojenosti zákazníků ◦ Opakované prodeje
Image podniku	◦ Návštěvnost webových stránek ◦ Počet sponzorovaných akcí v regionu
Ziskovost zákazníků	◦ Čistý zisk/náklady na propagaci zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

6.6 Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních podnikových procesů je potřeba charakterizovat procesy, které jsou pro dosažení zákaznických cílů a cílů členů družstva nejdůležitější. Pokud se bude na podnikový proces nahlížet z pohledu procesního řízení, lze proces definovat jako souhrn činností přeměňující vstupy na výstupy, a to za pomocí zdrojů (lidských, materiálových), za účasti vlastníka procesu, regulátorů a s definovaným cílem procesu.

Rozdílem mezi vstupem a výstupem je přidaná hodnota procesu. Vlastník procesu je jejím manažerem, a vystupuje v procesu proto, aby hledal v procesu místa ke zlepšení.

Podnikový proces je tedy proces neustálého zlepšování – to je nutné díky nepřetržitým změnám v okolí podniku. Proces se dále dělí na určité podprocesy, hlavní proces (klíčový) je ten, který „živí“ společnost. Klíčový proces doplňují další souhrny činností, jako jsou vedlejší a manažerské procesy.

Klíčovým procesem Jednoty HB je nákup a následný prodej zboží. Mezi podpůrné procesy patří: nákup, příjem, skladování, prodej zboží. K manažerským procesům se řadí například řízení velikosti zásob, objednávání dodávek, vedení družstva a další. Vstupem do procesu je nakoupené zboží a výstupem prodané zboží.

6.6.1 Strategické cíle

Strategické cíle procesní perspektivy udávají, jaké procesy a výkony musí podnik realizovat, aby dosáhl finančních a zákaznických cílů.

Protože před krátkou dobou proběhla fúze Jednota HB a Jednoty Kroměříž, tak nabývá důležitého významu cíl typu „Využít synergických efektů“. [3] Další velmi důležitým cílem, který napomůže zlepšovat procesy podniku, je prosadit procesní řízení. To je užitečné pro všechny typy podniků, ale pro ty, co poskytují služby, mnohem více. Prodej maloobchodu a velkoobchodu je závislý na jejich dodavatelích a proto je zlepšení spolupráce a vyjednávání s obchodními partnery dalším strategickým cílem.

Využít synergických efektů

Synergický účinek neboli efekt společného působení je v praxi českého podnikatelského prostředí ještě ne příliš využívaným prvkem. Přitom tento účinek znamená, že dva a více podnikatelských subjektů vytvoří větší hodnotu společně, než by je v součtu vytvořil každý sám. Jednota HB provedla 19. března fúzi s Jednotou Kroměříž, a tím převezme 50 maloobchodních prodejen.

Prosadit orientaci na procesy

Prosazením procesního řízení by mohlo dojít k výraznému zlepšení v hlavním procesu podniku. Mezi nevýhody funkčního řízení patří například soupeření na nesprávném místě (soupeření mezi jednotlivými útvary ne s konkurencí vně podniku), s tím souvisí i nedostatek nadhledu a zaměření na důsledky jevů a ne příčin. Procesní řízení tyto nedostatky vyrovnává, důležitým poznatkem je také, že procesní řízení se zaměřuje na přidanou hodnotu zákazníka, jako ukazatel úspěšnosti, a ne na ekonomické ukazatele, jak je tomu v případě funkčního řízení.

Procesní řízení je metoda umožňující řízení efektivity výkonu jednotlivých procesů odehrávajících se ve firmě. Umožňuje sledovat podnik z více pohledů, než tomu může byt u funkčního řízení, může podnik popsat pomoci probíhajících činností a tyto činnosti měřit, hodnotit a v případě potřeby měnit.

Zlepšit spolupráci s dodavateli a s okolím podniku

Jak vyplývá z každoročních výročních zpráv, prioritou číslo jedna vždy zůstává obchodní politika družstva. A to znamená uzavírání výhodných smluv o dodávání zboží, protože cena, za kterou je zboží prodáváno v maloobchodních prodejnách, přímo souvisí s vyjednanou cenou s dodavateli. V tomto ohledu má klíčovou úlohu velkoobchod Chotěboř, který je hlavním dodavatelem maloobchodních prodejen.

Dalším okolím podniku by znamenalo zlepšit komunikaci s médii a s veřejností především se samosprávou měst a obcí. Tato komunikace již dobře funguje především na venkově, kde má Jednota své prodejny, někdy i takové, které nejsou ziskové. A i přesto se je tam snaží družstvo financovat prostřednictvím jiných profitujících prodejen.

Tabulka 12: Měřítka cílů perspektivy interních procesů

Strategické cíle	**Ukazatele**
Využití synergických efektů	◦ Komparace hospodářských výsledků před a po fúzi
Zavést procesní řízení	◦ Záznamy členské schůze
Zlepšení spolupráce s dodavateli a veřejností	◦ Počet nově uzavřených smluv ◦ Počet nově sponzorovaných událostí

Zdroj: Vlastní zpracování

6.7 Perspektiva učení se a růstu

Aby bylo naplněno cílů předchozích tří perspektiv (finanční, zákaznické, interních procesů) je nutné pro ně vytvořit určitou infrastrukturu (lidé, systémy, procedury). Předchozí oblasti určují, kde má být dosaženo skvělých výsledků, aby došlo k celkovému zlepšení.

6.7.1 Strategické cíle

Díky ne příliš vysokým požadavkům na kvalifikaci zaměstnanců není třeba mohutně investovat do **rekvalifikací zaměstnanců**, i když je třeba říci, že v době, kdy se podmínky v okolí podniku neustále mění, je vhodné zaměstnance neustále přeškolovat. A to nejen ty pracovníci, kteří se zabývají například účetnictvím podniku, vedení podniku či obchodním zástupcům, ale i ty pracovníci, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky (v tomto místě se může skrývat prostor pro zlepšování.

S rekvalifikací zaměstnanců souvisí i jejich schopnosti, pokud zaměstnanec nemá chuť se dále vzdělávat i samotné školení je poté neúčinné. (například hodiny anglického jazyka, účastník kurzu, pro kterého je to nutností, kterou nadřízený požaduje, se účinně anglicky mluvit nenaučí).

Investice do nových informačních systémů je dalším cílem, o který Jednota usiluje. V nejbližší době se to týká systému Cash-back na pokladnách prodejen (systém, který umožňuje platbu složenek, mobilních kreditů a výběr hotovosti na pokladně). Užitečné by bylo investovat i do další interaktivity webových stránek Jednota (Facebook, Twitter, možnost e-shopu, internetové letáky, aktuality do e-mailových schránek aj.).

Tabulka 13: Měřítka cílů perspektivy učení se a růstu

Strategické cíle	**Ukazatele**
Rekvalifikace	◦ Počet rekvalifikačních kurzů
Rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců	◦ Produktivita před a po absolvování školení ◦ Fluktuace zaměstnanců
Investice do IS/IT	◦ Počet plánovaných a zavedených IS/IT

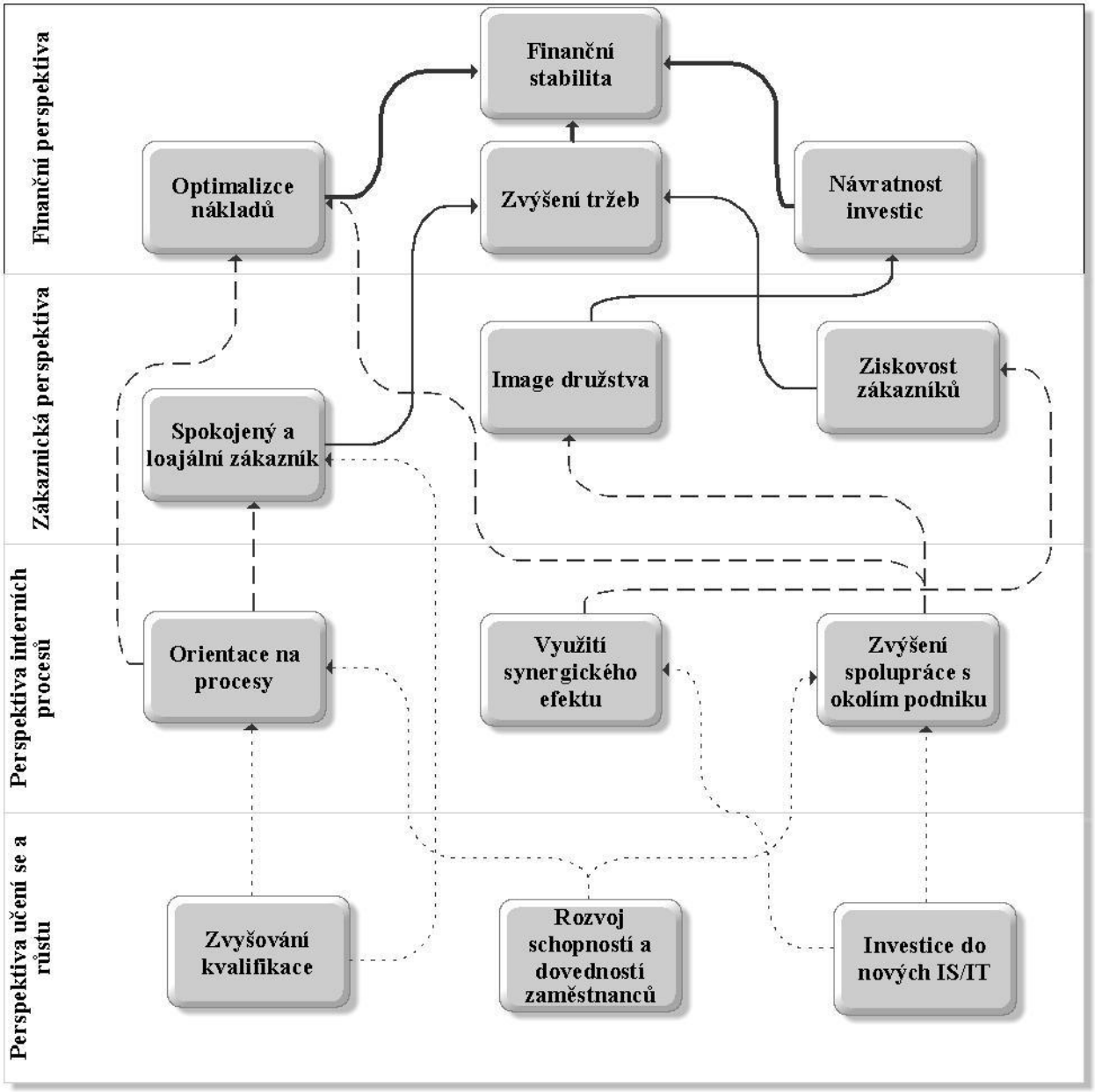
Zdroj: Vlastní zpracování

6.8 Strategická mapa

Strategická mapa slouží ke grafickému znázornění strategických cílů jednotlivých oblastí a vztahů mezi nimi. Vrcholové cíle tvoří finanční cíle, kterých je dosahováno za pomocí cílů ostatních perspektiv. Cíle jsou determinovány ve vtahu příčina-důsledek.

Příkladem slovní interpretace strategické mapy může být: Aby firma dosáhla finanční stability, je třeba optimalizovat náklady, zvýšit tržby a zajistit efektivní návratnost investic. Jednou z možností, jak toho dosáhnout je investovat do nových informačních systémů/technologií. Tato investice přinese důsledek - zvýší spolupráci firmy s dodavateli a veřejností (automatické objednávání, sdílený informační systém, datamaning, komunikace s veřejností). Zlepšení v této oblasti zapříčiní zlepšení v oblasti image podniku i v oblasti optimalizace nákladů (lepší obchodní podmínky s dodavateli). Následně se i toto zlepšení přenese do oblasti finanční a tím je dosaženo nejvyšších cílů.

Obrázek 7: Strategická mapa



Zdroj: Vlastní zpracování

6.9 Stav a vývoj strategických cílů

Během průzkumu konkurenceschopnosti Jednoty bylo zjištěno, že se družstvo doposud zabývá pouze finanční stránkou měření výkonnosti podniku. Proto je na místě sdělit, že z tohoto důvodu nebylo možné zhodnotit vývoj strategických cílů perspektivy zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. V tomto momentě je možné pouze zhodnotit vývoj finančních ukazatelů a případně navrhnout, jak výsledky ukazatelů zlepšit (třeba pomocí nefinančních cílů a měřítek)

V tabulce 14 se nachází přehled jednotlivých cílů a **ukazatelů finanční oblasti**. Hlavním finančním cílem byla zvolena finanční stabilita společnosti, ke které přispívají cíle, jako je zvyšování tržeb, optimalizace nákladů a návratnosti investic. V případě návratnosti investic Jednota podrobně nesleduje ukazatel návratnosti. Ví, jaké jsou její náklady na investice (především se jedná o rekonstrukci a modernizaci prodejen), ale konkrétní očekávané příjmy neeviduje. Spíše očekává určité procento zvýšení tržeb, ale to není, jak již bylo uvedeno nikde písemně zaznamenáváno.

Můžeme vidět, že celková zadluženost se v roce 2010 dostala pod cílovou hranici 30% a nadále by se měl tento trend podle vedení družstva udržovat. I vývoj indexu důvěryhodnosti nasvědčuje stále se zvyšující finanční stabilitě.

Rentabilita tržeb se v letech 2006-2010 držela na vzestupné křivce oproti meziročnímu indexu růstu tržeb. To může směřovat ke zlepšující se situaci v oblasti nákladů (úspory v energii, osobních nákladech, efektivitě práce aj.)

Tabulka 14: Stav a vývoj strategických cílů finanční perspektivy

Strategické cíle	**Ukazatele**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Finanční stabilita	Index důvěryhodnosti	2,6	2,7	3,1	4,5	6,0
	Celková zadluženost	35,2	39,9	33,5	30,1	26,4
	Zadluženost vlastního kapitálu (ROE)	54,7	66,6	50,3	43,2	35,9
Zvyšování tržeb	Rentabilita tržeb (ROS)	0,7	0,9	1,3	2,4	2,9
	Meziroční index růstu tržeb	x	13,1	11,1	-4,0	-0,6
Optimalizace nákladů	Výnosnost nákladů (N/V)	758 553,0	858 441,0	951 865,0	923 135,0	913 413,0
	Rentabilita nákladů (ROC)	0,7	0,9	1,3	2,4	2,9
Návratnost investic	Očekávané zisky/náklady na investici	Nesleduje se				
	Náklady na investici (tis. Kč)	23 887,0	26 623,0	35 850,0	15 617,0	10 447,0

V případě zákaznické perspektivy nelze říct, že by se Jednota neorientovala na zákazníka, jen cíle a měřítka této oblasti ještě nedefinovala a tedy tyto ukazatele nesleduje a v současné době je ani neplánuje zaznamenávat.

Na místě je potřeba si uvědomit, že strategické plánování, propagace a směr, kterým se družstvo bude ubírat je zřejmě z větší části převeden na svaz spotřebních družstev COOP. Tato organizace zastřešuje většinu spotřebních družstev na území ČR a snaží se utvořit image družstev (společným označení COOP) a propagovat družstva celorepublikově. Zajímavé by tedy bylo zaměřit se souhrnně na celé toto společenství.

Tabulka 15: Stav ukazatelů v zákaznické perspektivě

Cíl	**Měřítka**	**Stav**
Spokojenost a loajalita zákazníků	Podíl na trhu Míra spokojenosti zákazníků Opakované prodeje	Nesleduje se
Image podniku	Návštěvnost webových stránek Počet sponzorovaných akcí v regionu	
Ziskovost zákazníků	Čistý zisk/náklady na propagaci zákazníků	

Perspektiva interních procesů vykazuje podobnou aktivitu jako předchozí oblast. U žádných ze stanovených cílů neprobíhá jejich měření, kromě strategického cíle využití synergických efektů. Měřítkem je komparace hospodářských výsledků před a po fúzi s jiným spotřebním družstvem. Fúze Jednoty HB a Jednoty Kroměříž již proběhla a proto výsledky hospodaření nyní bude vedení družstva velice zajímat. Díky tomuto spojení bude družstvo Jednota vykazovat vyšší zisky, na druhou stranu Jednota Kroměříž k tomuto aktu svolila na základě již déle neudržitelné finanční situaci družstva. [21]

Tabulka 16: Stav ukazatelů v perspektivě interních procesů

Cíl	**Měřítko**	**Stav**
Využití synergických efektů	Komparace hospodářských výsledků před a po fúzi	Plánuje se
Zavést procesní řízení	Záznamy členské schůze	Neplánuje se
Zlepšení spolupráce s dodavateli a veřejností	Počet nově uzavřených smluv	Nesleduje se
	Počet nově sponzorovaných událostí	

Zaměřením se na poslední oblasti metody BSC zjistíme, že se zde měří fluktuace zaměstnanců, která v podstatě stagnuje a zůstává v průměru na 30 zaměstnancích za rok. V roce 2010 se nachází již vyšší číslo a to 100 zaměstnanců za rok, které značí výrazný nárůst tohoto měřítka.

Strategický cíl investice do IS/IT je velice nákladným cílem a je proto velice pečlivě zvažovat, které investice budou provedeny. Jak lze opět vidět v tabulce za pět let byla provedena jedna obrovská investice do IS/IT, a to do systému cash-back, který umožňuje lidem využívat širších služeb pokladen. Zákazníci mohou vybírat na pokladnách hotovost, platit složenky a dobíjet kredity mobilních telefonů. Jedná se o služby, které především ocení zákazníci „venkovských" prodejen.

Tabulka 17: Stav ukazatelů v perspektivě učení se a růstu

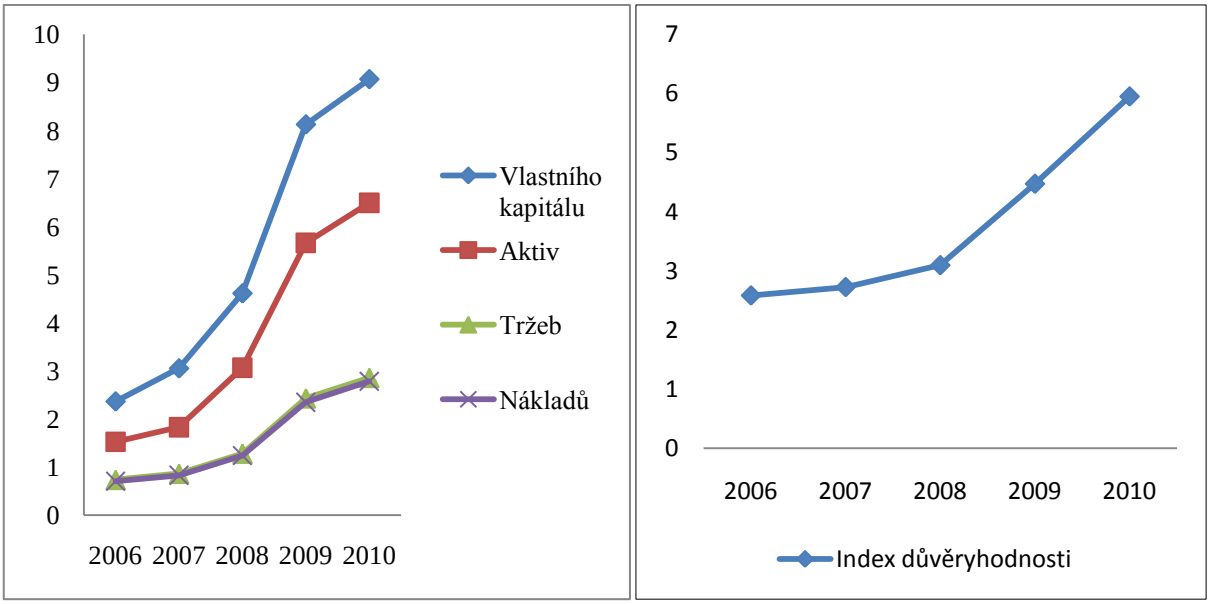
Cíl	**Měřítko**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Investice do IS/IT	Počet plánovaných a zavedených IS/IT	-	-	-	1	-
Rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců	Fluktuace zaměstnanců	30	30	30	30	100
	Produktivita před a po absolvování školení	Nesleduje se				
Rekvalifikace	Počet rekvalifikačních kurzů					

7 Hodnocení a návrhy na zlepšení

Na základě předchozího průzkumu a analýzy družstva je nyní možno provést hodnocení konkurenceschopnosti. Toto hodnocení bude mít jistý subjektivní nádech a to z důvodu vlastního pohledu a výkladu výsledků finanční analýzy a metody BSC. Interpretace více hodnotitelů může být různá, i když by se neměla dramaticky lišit.

Na základě finanční analýzy může být vysloven názor, že družstvo je z pohledu finanční perspektivy na daném trhu konkurenceschopné, má tedy schopnost držet či zvyšovat své postavení na trhu.

Mezi nejdůležitější důkazy této skutečnosti mohou být uvedeny dobrá solventnost, nulové závazky po splatnosti, nízká celková zadluženost, zvyšující se rentabilita a především pozitivní vývoj indexu důvěryhodnosti. Dále také respektování základních pravidel financování jako je bilanční pravidlo, pravidlo vyrovnání rizika, pravidlo pari a poměrové pravidlo.

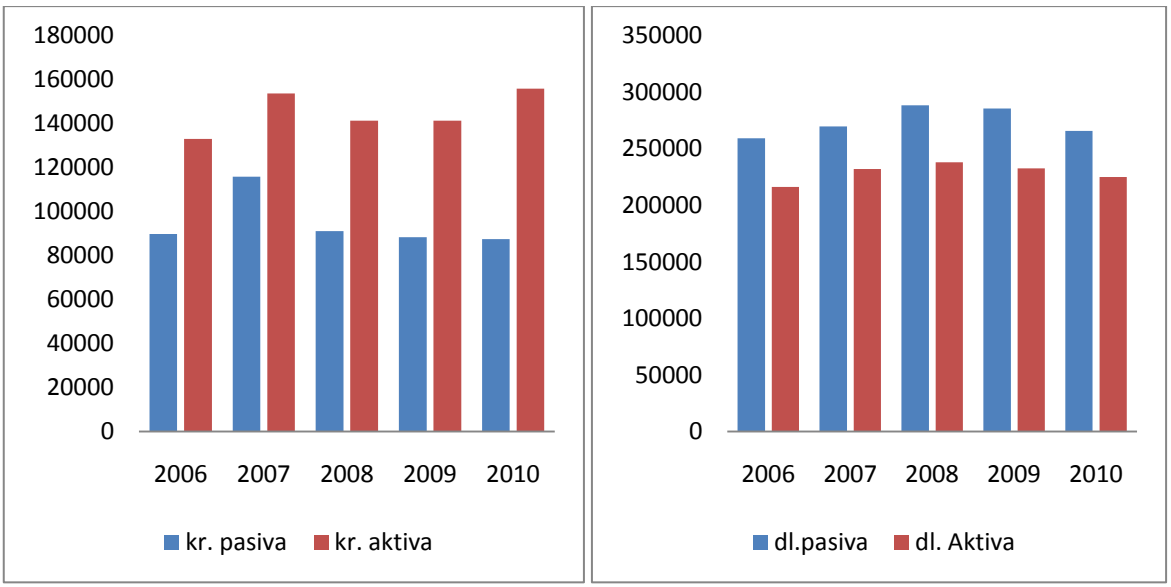


Obrázek 8: Rentabilia v %, index důvěryhodnosti

Zlaté bilanční pravidlo

Zlaté pravidlo financování říká, že struktura aktiv a pasiv by měla být časově sladěná. Dlouhodobá aktiva by měla být krytá dlouhodobými pasivy a stejně tak krátkodobá aktiva by měla být financována krátkodobými pasivy. Důvodem jsou náklady na dlouhodobý i krátkodobý kapitál, kdy krátkodobý je dražší a časově omezený.

Družstvo uplatňuje konzervativní přístup, kdy dlouhodobým dluhem financuje kromě stálých aktiv i část přechodných aktiv, financování je dražší, ale nejméně rizikové. Vývoj struktury aktiv a pasiv lze vidět na grafu níže. Dlouhodobá aktiva jsou financována dlouhodobými pasivy a ty částečně financují i aktiva oběžná.

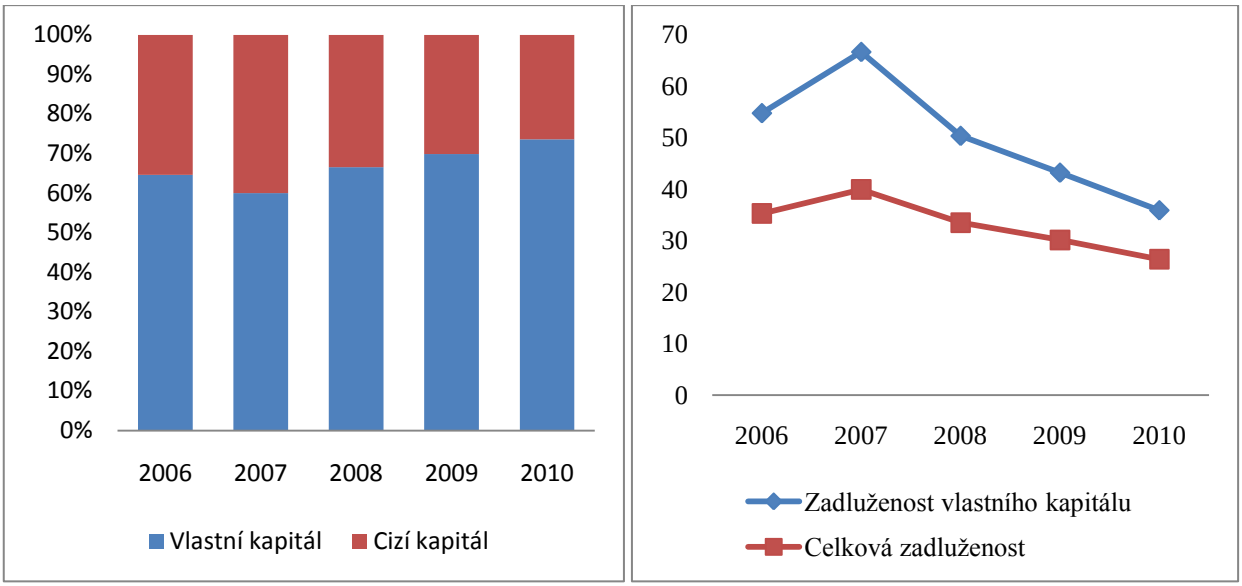


Obrázek 9: Struktura aktiv a pasiv v letech 2006-2010

Pravidlo vyrovnání rizika

Pravidlo hovoří o tom, že vlastní kapitál by měl být alespoň tak velký jako cizí kapitál. Větší poměr cizího kapitálů snímá z vlastníků část rizika a majitelé pak mohou mít větší sklon k riskování a menší motivaci ke zvyšování výkonů.

Družstvo jednota v posledních dvou letech uplatňuje strategii snižování celkové zadluženosti pod 30, tedy že poměr cizí a vlastní kapitál bude méně než 30:70. Grafické znázornění uvedeno v grafu č. 12.



Obrázek 10: Vývoj podílu vlastního a cizího kapitálu a vývoj zadluženosti (%)

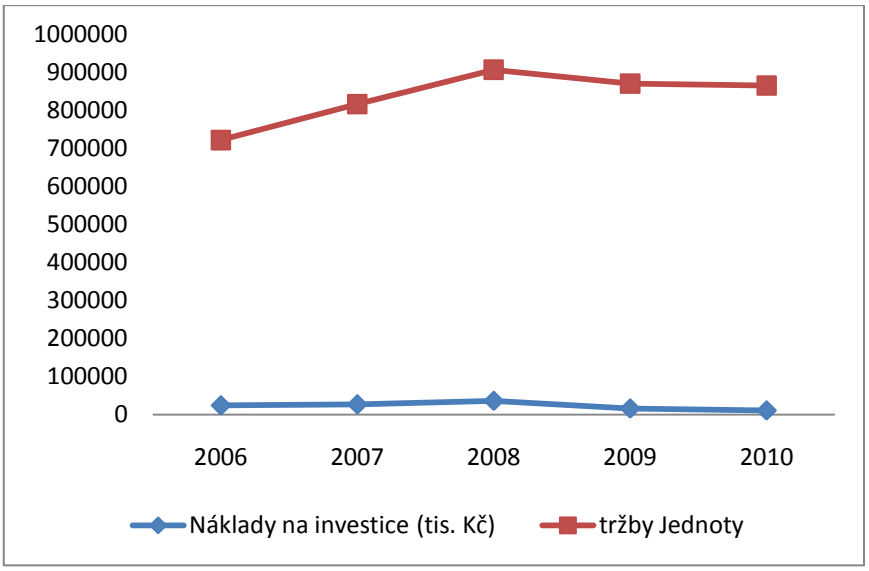
Pari pravidlo

Vlastní kapitál by měl být nejvýše roven stálým aktivům a to jen tehdy, když podnik nevyužívá dlouhodobý cizí kapitál. To částečně opakuje bilanční pravidlo, že krátkodobá aktiva by neměla být financována dlouhodobými pasivy, viz graf č. 13. Vlastní kapitál by měl být v lepším případě financovat dlouhodobý majetek pouze zčásti.

Růstové pravidlo

Tempo růstu investic by nemělo být vyšší jak tempo růstu tržeb. Logické pravidlo, které naznačuje, že pokud se zavedené investice nepromítnou do tržeb, je třeba zbrzdit tempo růstu investic a stabilizovat situaci.

V případě Jednoty lze konstatovat, že toto pravidlo také respektuje. V grafu č. 13 je viditelné větší tempo růstu tržeb oproti růstu investic a také že zlom přichází v roce 2008 a poté tempo růstu tržeb klesá taktéž i tempo investic. Vše je vyjádřené v tisících korunách.



Obrázek 11: Vývoj investic a tržeb

V rámci výsledků finanční analýzy Jednota prosazuje velmi dobrý způsob financování, který by měl být i nadále udržen a vyvíjen pro finanční stabilitu firmy.

Na základě metody balanced scorecard nemůže být vysloven názor na to, zda je Jednota konkurenceschopná či nikoliv. A to z toho důvodu, že družstvo tuto metodu nepoužívá, a především, že nesleduje ukazatele strategických cílů nefinančních oblastí.

Pokud by se hodnotilo pouze na základě finanční perspektivy BSC, bude závěr stejný jako u finanční analýzy – Jednota je konkurenceschopná.

Na základě tohoto zjištění by návrhem pro Jednotu HB bylo začít se zabývat nejenom měřením finančních ukazatelů, ale také ukazatelů nefinančních perspektiv. Například zaměřit se na spokojenost zákazníků i zaměstnanců.

Závěr

Hodnocení konkurenceschopnosti bylo provedeno ve společnosti Jednota OVD Havlíčkův Brod a to na základě dvou metod – finanční analýzy, jako představitele finančního hlediska, a metody balanced scorecard, jako zástupce nefinančních hledisek fungování organizace.

V první části byl nejprve definován pojem konkurenceschopnost, měření a hodnocení konkurenční výhody, dále pak charakteristika družstva Jednota jeho historie a současná podoba. V kapitole finanční analýza se prolínala teorie s praxí a bylo zde analyzováno finanční zdraví sledované společnosti. Analýza byla provedena na základě výpočtu jednotlivých ukazatelů a následovala kapitola, která tyto jednotlivé indikátory zasadila do kontextu v souhrnných ukazatelích - DuPont diagramu, indexu důvěryhodnosti a Grünwaldovým scórem bonity. Sumarizační modely poukázali na dobré finanční zdraví družstva Jednoty.

Další metodou hodnocení byla metoda balanced scorecard, která je užívána jako manažerský nástroj. Tato metoda byla nejprve v páté kapitole teoreticky popsaná a to na základě knihy autorů této metody R. Kaplana a P. Nortona. Na tuto teoretickou část navazovala část praktická, která se věnovala konkrétní aplikaci BSC v podmínkách Jednoty HB.

Použití metody BSC v prostředí zkoumaného družstva bylo ztíženo skutečností, že tuto metodu management společnosti nevyužívá. Bylo tedy nutné získat obraz o současném stavu organizace (to bylo provedeno pomocí analýzy SWOT), na jejímž základě se stanovilo poslání a strategie společnosti. Jak již bylo uvedeno v teoretické části věnované BSC, metoda převádí strategii firmy do měřitelných ukazatelů jednotlivých perspektiv. Proto bylo determinováno několik strategických cílů v jednotlivých oblastech BSC, které respektují vztah příčina-důsledek a jsou spolu se vztahy mezi sebou zobrazeny ve strategické mapě (obrázek č. 8).

Strategických cílů jednotlivých perspektiv je dosaženo pouze za podmínky, že tyto cíle můžeme nějakým způsobem sledovat a měřit. Protože co nelze měřit nelze ani řídit. Během šetření byla zjištěna další skutečnost, že družstvo Jednota v převážné většině sleduje a tedy i řídí finanční ukazatele. Z nefinanční sféry byla zjistitelné pouze fluktuace zaměstnanců a investice do informačních systémů a technologií.

Hlavním cílem bylo tedy zhodnotit konkurenceschopnost Jednoty na základě dvou hledisek – finanční a nefinanční. Zhodnocení konkurenceschopnosti z finanční perspektivy bylo dosaženo pomocí finanční analýzy, na jejímž základě bylo konstatováno a podloženo důkazy, že družstvo Jednota je konkurenceschopné.

Hodnocení z nefinančního hlediska mělo podpořit nebo vyvrátit závěr hodnocení z finančního hlediska. Bohužel při šetření bylo zjištěno, že zkoumaná společnost nefinanční měřítka nesleduje. V rámci této práce by zjišťování jednotlivých ukazatelů nebylo možné, proto musím konstatovat, že cíl byl splněn – hodnocení bylo provedeno, ale pouze z toho finančního hlediska.

V současnosti je však finanční hledisko v českém tržním prostředí stěžejní a podle mého názoru má i dobrou vypovídací schopnost a umožňuje i srovnání s konkurenčními firmami na trhu.

Jednota je podle mého názoru schopna své místo na trhu udržet, a to především z důvodu dobrého finančního zdraví. Další strategickou výhodou je pro ni členství ve svazu českých a moravských spotřebních družstev, které umožňuje celorepublikovou propagaci prodejen s označením COOP a zajištění společně image všech spotřebních družstev, zajištění výhodných obchodních podmínek, vyjednávání s vládou o změnách v legislativě. Jednota je ryze česká společnost a to může přinést do budoucna další výhodu a to v souvislosti s distribucí produktů s místem původu Česká republika nebo regionální produkty a v souvislosti se změnou postojů českého obyvatelstva k zahraničním prodejním řetězcům – podpora českých podniků.

Literatura

[1] BARNEY J., HESTERLY W. *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Boston: Prentice Hall, 2008. 380 s. ISBN 978-0-13-704287-6.

[2] DONELLY J., GIBSON J., IVANCEVICH J. *Management*. Grada, 1997. 824 s. ISBN 978-80-7169-422-9 231

[3] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced scorecard v praxi.* Praha: Profess consulting, 2004. 386 s. ISBN 80-7259-018-9

[4] KAPLAN R., NORTON D. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku.* Praha: Management Press. 2007. 267s. ISBN 978-80-7261-177-5.

[5] KNÁPKOVÁ A., PAVELKOVÁ D. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady.* Praha: Grada Publishing, 2010. 208s. ISBN 978-80-247-3349-4.

[6] KOTLER Philip, *Markteting podle Kotlera*. Praha: Management Press. 2000. 260s. ISBN 80-7261-010-4.

[7] KOTLER P., KELLER K. *Marketing management.* Grada, 2007. 788 s. ISBN 80-247-1359-4

[8] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.

[9] KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2007. 215s. ISBN 978-80-7179-673-2.

[10] NENADÁL Jaroslav, *Měření v systémech managementu jakosti.* Praha: Management Press. 2001. 380 s. ISBN ISBN 80-7261-110-0.

[11] PORTER Michael., *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

[12] THOMPSON A., STRICKLAND A. *Strategic management: concepts and cases.* Boston: Irwin. 1993. 948 s. ISBN 0-256-12707-7.

[13] WHITE G. W., SONDHI A. C., FRIED D. *The analysis and use of financial statements.* India: Replika Press, 2005. 784s. ISBN 978-0-471-37594-4.

[14] *Co-operative Alliance: statement on the co-operative identity* [online]. 2007 [cit. 2010-10-10]. Dostupné z WWW: < http://www.ica.coop/coop/principles.html>

[15] *Co-operative Alliance: what is co-operative* [online]. 2007 [cit. 2010-10-12]. Dostupné z WWW: < http://www.ica.coop/coop/index.html>

[16] *Investopedia: ratio analysis* [online]. 2010 [cit. 2010-10-10]. Dostupné z WWW: <http://www.investopedia.com/terms/r/ratioanalysis.asp >.

[17] *Jednotahab* [online]. 2008 [cit. 2010-18-10]. Dostupné z WWW: <http://www.jednotahb.cz/>.

[18] *Wikipedia: cooperative* [online]. 2010 [cit. 2010-10-10]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Cooperative>

[19] Zákon č. 513/ 1991 Sb., obchodní zákoník. Část druhá: obchodní společnosti a družstvo. Hlava II.

[20] Výroční zprávy Jednoty Havlíčkův Brod

[21] Výroční zprávy Jednoty Kroměříž