

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Metody měření konkurenceschopnosti podniku

Bc. Marie Kalhousová

**Diplomová práce
2013**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie Kalhousová**
Osobní číslo: **E11505**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Metody měření konkurenceschopnosti podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

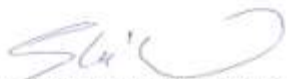
Předmětem analýzy je zhodnocení konkurenční schopnosti vybraného podniku pomocí moderních metod a nástrojů.

- Stanovení cíle a metod zpracování diplomové práce
- Teoretická východiska problematiky měření a hodnocení konkurenceschopnosti
- Charakteristika vybraného podniku
- Aplikace vybraných metod konkurenceschopnosti pro konkrétní podnik
- Vyhodnocení výsledků, návrhy a doporučení
- Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG G., KOTLER P. Marketing: an introduction: international edition. Upper Saddle River, Pearson Education. 7. vydání, 2007. ISBN: 0-13-127312-4.
ČICHOVSKÝ J. Marketing konkurenceschopnosti. Praha, Radix. 1. vydání. ISBN 80-86031-35-7.
KOTLER P. Marketing management. Upper Saddle River, Pearson Education. 2006. ISBN 0-13-145757-8.
KOŽENÁ M. Enviromentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Pardubice, Univerzita Pardubice. 1. vydání, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2.
MIKOLÁŠ Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha, Grada. 1. vydání, 2005. ISBN: 80-247-1277-6.

Vedoucí diplomové práce:


Ing. Michaela Střiteská, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:

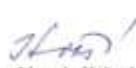
25. června 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2013


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

L.S.


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

V Pardubicích dne 12. října 2012

PROHLÁŠENÍ

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

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

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Bc. Marie Kalhousová

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Michaele Stříteské, Ph.D za její odborné vedení, za její podporu, za její cenné rady a připomínky a za její trpělivost. Dále bych chtěla poděkovat celé své rodině za podporu během svého studia. Poděkování patří dále panu Ing. Ivu Ulrychovi za poskytnutí podkladů pro praktickou část mé práce. Dále děkuji panu Ing. Jiřímu Hofmanovi, BA. za veškerou jeho podporu při psaní mé práce.

ANOTACE

Tato práce se zabývá aplikací metod měření konkurenceschopnosti v konkrétním podniku. V první části práce jsou definována teoretická východiska problematiky měření a hodnocení konkurenceschopnosti. Ve druhé analytické části práce jsou na tento konkrétní podnik aplikovány metody finanční analýza a SWOT analýza. Na jejich základě je poté sestaven návrh metody Balanced Scorecard. Dále jsou výsledky těchto analýz vyhodnoceny a na pro společnost jsou stanoveny konkrétní postupy a doporučení.

.

KLÍČOVÁ SLOVA

Balanced Scorecard – benchmarking – finanční analýza – konkurenceschopnost – SWOT analýza – výkonnost podniku

TITLE

The methods of measuring the competitiveness

ANNOTATION

The goal of this thesis is to applicate different methods of measuring the competitiveness on the specific company. In the first part, there are defined theoretical base of the problematic of measuring and evaluating the competitiveness. The second part of the thesis is focused on the application of these methods financial analysis, SWOT analysis on the specific company and on their base is made the concept of the Balanced Scorecard. Results are evaluated and there are being proposed some recommendations for the company.

KEY WORDS

Balanced Scorecard – benchmarking – financial analysis – competitiveness – SWOT analysis – efficiency of the company

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	8
SEZNAM GRAFŮ	9
SEZNAM TABULEK	10
SEZNAM ZKRATEK	11
ÚVOD	12
1. KONKURENCESCHOPNOST.....	14
1.1 Pojem konkurenceschopnost v mezinárodním pojetí.....	14
1.2 Konkurenceschopnost podniku	16
1.3 Konkurenční výhoda	18
2. METODY MĚŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	22
2.1 SWOT analýza	22
2.2 Finanční analýza.....	26
2.2.1 Analýza absolutních ukazatelů	28
2.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	28
2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	29
2.2.4 Analýza soustav ukazatelů.....	35
2.3 Benchmarking	36
2.3.1 Historie benchmarkingu.....	37
2.3.2 Podstata benchmarkingu	38
2.3.3 Typy benchmarkingu	38
2.4 Balanced Scorecard.....	40
2.4.1 Finanční perspektiva	42
2.4.2 Zákaznická perspektiva.....	43
2.4.3 Perspektiva interních procesů	44
2.4.4 Perspektiva učení se a růstu	45
2.4.5 Implementace BSC	46
3. POUŽITÁ LITERATURA	48

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - SWOT analýza	23
Obrázek 2 - Znázornění příležitosti	24
Obrázek 3 - Znázornění hrozeb	25
Obrázek 4 - Du Pontův rozklad	36
Obrázek 5 - 4 perspektivy BSC vycházející ze strategie a vize.....	42
Obrázek 6 - Zákaznická perspektiva - základní měřítko.....	44
Obrázek 7 - Perspektiva interních procesů - obecný model hodnotového řetězce	45
Obrázek 8 - Rámec měření učení se a růstu.....	46

SEZNAM GRAFŮ

No table of figures entries found.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Měření strategických finančních témat	43
---	----

SEZNAM ZKRATEK

APQC – American Productivity and Quality Center

BSC – Balanced Scorecard

CEO – Chief Executive Officer

ČSJ – Česká společnost pro jakost

DLM – Dlouhodobý majetek

DPP – Dohoda o provedení práce

EAT - Earnings After Taxes

EBIT – Earnings Before Interest and Taxes

EPS – Earnings per Share

EU - Evropská Unie

MÚ – Městský úřad

OECD – Organization for Economic Cooperation and Development

P/E – Price Earnings Ratio

ROA – Return on Assets

ROCE – Return on capital employed

ROE – Return on Common Equity

ÚVOD

Měření výkonnosti podniku a stanovení strategie, jak výkonnost podniku zlepšit, je v současné době nedílnou součástí úspěchu každého podniku. Metod, jak získat konkurenční výhodu, která podniku zajistí budoucí ekonomický prospěch, je velice mnoho. V rámci této práce bude podrobněji charakterizována metoda Balanced Scorecard a poté sestaven návrh její aplikace v praxi.

Staněk ve své knize říká:

„Metoda Balanced Scorecard je velmi mocný manažerský nástroj, protože ho Harvard Business Review zvolil jako jednu z nejvlivnějších myšlenek posledních 75 let.“ [26]

Celosvětově je pak tato metoda používána převážně v západním světě, USA, Evropa, Japonsko a Kanada. [30]

Metoda Balanced Scorecard spojuje klasické finanční ukazatele a nefinanční ukazatele do jednoho vícerozměrného celku. Tyto ukazatele by měly být vyvážené a měly by zaznamenávat výkonnost podniku. Tím pádem tento model pomáhá vyvážit jak krátkodobé, tak i dlouhodobé cíle. Balanced Scorecard je tedy i nástrojem ke tvoření nové strategie společnosti. [9]

Cílem této práce je provést analýzu podniku pomocí vybraných metod a na základě získaných výsledků sestavit návrh aplikace metody Balanced Scorecard.

V první části práce jsou definována teoretická východiska konkurenceschopnosti a jsou provedena porovnání různých přístupů ke konkurenceschopnosti. Dále jsou posouzeny různé přístupy k měření konkurenceschopnosti.

V analytické části je provedena finanční analýza vybraného podniku, dále SWOT analýza a na základě jejich výsledků je navržen rámec metody Balanced Scorecard. V rámci finanční analýzy se práce soustředí na ukazatele rentability a ukazatele likvidity. SWOT analýza je sestavena v návaznosti na finanční analýzu a jsou v ní představeny silné a slabé stránky podniku, dále pak příležitosti a ohrožení, které podnik obklopují vně společnost.

Metoda Balanced Scorecard je založena na čtyřech perspektivách: finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu. Ke každé perspektivě jsou přiřazeny strategické cíle, které vyplývají z předchozích analýz. Aby

byla společnost schopna tyto cíle měřit a vyhodnocovat, ke každému cíli je nadefinováno minimálně jedno měřítko. Tyto strategické cíle jsou zanalyzovány, je zjištěn současný stav nebo hodnota a zároveň se nadefinuje budoucí žádoucí stav nebo hodnota, ke které by každý cíl měl směřovat.

Na závěr práce jsou všechny výsledky shrnuty, na základě analýz a návrhu konceptu metody Balanced Scorecard je zhodnocena situace podniku a jsou jí navrženy doporučení, které přispějí k naplnění strategických cílů BSC.

1. KONKURENCESCHOPNOST

Jak již bylo nastíněno v úvodu, tato práce se bude věnovat problematice konkurenceschopnosti vybraného podniku a aplikaci metod měření konkurenceschopnosti v praxi. Nejprve je potřeba vysvětlit, kde a jak se pojem konkurenceschopnost objevil a jaké následky do moderní ekonomiky přinesl.

Pojem konkurenceschopnost může být chápán třemi rovinami, a to z hlediska obecné ekonomie, z hlediska managementu a z marketingového hlediska. [14] V této práci bude primárně řešena konkurenceschopnost z pohledu managementu. V posledních dvou desítkách let se podniky velmi rozvíjely a to jak technologicky, tak i na mezinárodních úrovních. Stále se zvyšující vlivy globalizace donutily podniky ke změně vnímání okolí. Konkurence nabrala nových rozměrů, protože se na zavedené trhy dostali noví konkurenti a to donutilo stávající leadery trhu nabídnout zákazníkům více. Tím se začaly formovat základy pro chápání konkurenčních výhod jako nezbytnou součást úspěšné strategie společnosti. Ruku v ruce s tím šel i rozvoj různých metod a nástrojů, které konkurenci a konkurenční výhody měří. Podniky se snaží být konkurenceschopnými a to za použití moderních nástrojů, jak bude popsáno v následujícím textu.

1.1 Pojem konkurenceschopnost v mezinárodním pojetí

Pojem konkurenceschopnost je odvozen od slova konkurence. Dle Slovníku cizích slov je konkurence definována jako „*soupeření, soutěžení, projev hospodářské soutěže*“. Tím pádem pojem konkurenceschopnost je schopnost soupeření a soutěže. Z etymologického hlediska je původ slova konkurenceschopnost z latinského slova „*cumpetere*“, kdy část slova „*petere*“ je sloveso vyjadřující nějakou konkrétní činnost, aktivitu. Etymologický význam není přesně uchopitelný, tudíž i odvozeniny slova „*cumpetere*“ se dají chápat jako například konkurenční výhoda, konkurenceschopnost apod. Proto je i velmi těžké najít jednotnou definici tohoto slova, protože každý autor to uchopil po svém, tudíž existuje mnoho definic a mnoho vymezení.

Konkurence a konkurenceschopnost nemá jednotné definice ani v zahraničních literaturách a ani v mezinárodních standardech. Pro příklad uveďme definice OECD, Delorsovo a EU pojetí konkurenceschopnosti.

Definice dle OECD:

„Konkurenceschopnost je hodnota výhody anebo nevýhody určité země při prodeji svých produktů na mezinárodních trzích.“

Dále k tomu připojují přehled pohledu na měření konkurenceschopnosti

„Sekretariát OECD dále počítá s dvěma pohledy na měření konkurenceschopnosti a to založené na rozdílu mezi cenami práce a spotřebitelskými cenami mezi domácí zemí a konkurenční zemí nebo konkurenčními zeměmi, obě ceny vyjádřeny v běžných cenách.“ [38]

Tyto mezinárodní definice jsou velmi obsáhlé obsahově, ale nezaobírají se bližším vysvětlením konkurenceschopnosti a ani konkurenční výhody. Právě proto dávají prostor k různému pojetí vyjádření konkurenceschopnosti.

Další mezinárodní vyjádření k definici a pojetí konkurenceschopnosti je vyjádření EU. Již v roce 1993 Evropská Unie v Bulletinu Evropského společenství vydala zprávu „Growth, competitiveness, employment“, kde vyzývá Evropu ke konkurenceschopnosti. Jeden ze článků zprávy uvádí:

„Objevujte konkurenční výhody, které jsou spojené s gradual shift ekonomik zaměřené na znalostech“ [35]

Mezi ekonomy průkopníky na poli konkurenceschopnosti v Evropské Unii patří Jacques Delors¹, který v roce 2000 na summitu EU v Kodani definoval cíl EU, tj. „stát se (myšleno EU se stane) do roku 2010 nejkonkurenčnějším regionem světa“ a tento výrok byl vtělen do Lisabonské strategie. Přitom jako základ bylo bráno benchmarkingové hodnocení výkonnosti národních ekonomik v porovnání s USA, Japonskem, asijskými tygry, Indií a Čínou. Již v roce 2005 EU však zjistila, že tento cíl je nereálný a tak místo zvolení jiné strategie dosažení cíle změnila raději definici konkurenceschopnosti na znění:

„Konkurenceschopnost je schopnost země poskytovat svým občanům vysokou a stále rostoucí životní úroveň a zaměstnanost všem, kdo chtějí pracovat.“

¹ Jacques Delors, francouzský ekonom a státník. Byl 8. v pořadí prezidentem Evropské Komise, kterou vedl po 3 po sobě jdoucích obdobích.

Je vidno, že i na nadnárodních úrovních není jednotné definování pojmů konkurenceschopnost možné.

Další velmi zajímavý pohled nabídla Laura D. Andrey Tyson, v té době předsedkyně ekonomických poradců prezidenta Billa Clintona v roce 1994. Její pojetí konkurenceschopnosti je vztaženo ke Spojeným státům americkým v té době.

„Konkurenceschopnost je naše schopnost produkovat zboží a služby, které jsou schopné úspěšně projít testem mezinárodní produkční konkurence, při čemž se naši občané budou moci těšit z rostoucí a dlouhodobě udržitelné životní úrovně.“

Vesměs všechny definice na mezinárodní úrovni definují konkurenceschopnost jako určitou schopnost správně využívat své konkurenční výhody. Ale i tak jsou tyto definice velmi široké, protože každý národ, stejně jako každý podnik, má jedinečné konkurenční výhody oproti ostatním a je schopný je jinak využívat. Nicméně základem konkurenceschopnosti je, jak bylo zmíněno ve všech definicích, schopnost nabídnout své zboží a služby lépe než ostatní a tím se stát lepším.

1.2 Konkurenceschopnost podniku

Nyní se již zaměříme na konkurenceschopnost podniku. Kožená shrnula pojem konkurenceschopnost podniku jako výčet rysů, které jsou nejdůležitější.

- Schopnost získat konkurenční výhodu v tržním, silném turbulentním prostředí snížením nákladů nebo diferenciací využíváním nejlepších světových praktik a přístupů.
- Souhrn strategických a taktických opatření, které směřují k dosažení a udržení konkurenční výhody, je to taková kombinace výrobních faktorů, jejímž cílem a výsledkem je dosažení konkurenční výhody, přičemž vnitřní a vnější aspekty konkurenceschopnosti nelze oddělovat, ale je nutné je sledovat a vyhodnocovat ve vzájemných souvislostech.
- Konkurenceschopnost znamená v současné době nutnost znát a realizovat požadavky budoucích zákazníků. [14]

Podle Mikoláška je podstata konkurence firmy v její konkurenceschopnosti. Je potřeba si uvědomit, že konkurenceschopnost je jednou z podob podnikatelského potenciálu. Tedy konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál vyznačujeme dvěma charakteristikami:

1) *Všeobecné charakteristiky*

- Kdy existuje potenciál pro firmu mezi tím, co firma má, vlastní, vyrábí, prodává, uskutečňuje, a mezi tím, co by firma měla anebo má mít, vlastnit, vyrábět, prodávat či uskutečňovat. Toto je příležitostí k umocnění původního potenciálu anebo ke vzniku nového potenciálu.

2) *Speciální charakteristiky*

- Takové charakteristiky, kdy existuje externí potenciál vhodný zřetele, omezující potenciál firmy anebo existuje příležitost, která se nabízí k umocnění potenciálu firmy (chápejme jako vhodný konkurent buď na straně nabídky – dodavatelé nebo na straně potřeby – spotřebitelé). [15]

Z toho vyplývá, že konkurenceschopnost firmy je chápána jako zkoumání vztahu mezi produktem a potenciálem vytvoření produktu.

Jiný náhled na konkurenceschopnost podniku nabízí Vlček, který říká, že s pojmem konkurenceschopnost úzce souvisí i s pojmem komerční úspěšnosti podniku. Vysoká konkurenceschopnost podniku je podmíněna velkou komerční úspěšností, což znamená, že pokud podnik prodává služby a výrobky se ziskem, je tím schopen vytěšňovat své konkurenty. Aby mohl být podnik konkurenceschopný a komerčně úspěšný, musí dosahovat maximální hodnoty pro zákazníka. Zákazník musí být s produktem nebo službou spokojen. Tím pádem maximalizace užité hodnoty pro zákazníka by mělo být pro každý podnik prioritním ekonomickým zájmem. [28]

Soukupová definuje konkurenceschopnost vymezením podílu na domácím trhu (označována jako vnitřní konkurenční schopnost) a podílu na zahraničním trhu (jako vnější konkurenční schopnost). [25]

Z této definice vyplývá, že čím větší má podnik podíl na domácím či zahraničním trhu, tím je konkurenceschopnější. A podíl na trhu podnik získá tím, že má větší počet zákazníků než konkurence.

Různí autoři se v přesných definicích konkurenceschopnosti podniku liší. Nicméně, všichni se shodují na faktu, že proto, aby byl podnik na trhu konkurenceschopný, musí

vytvářet jedinečnou hodnotu pro zákazníka, a tím se odlišit od konkurence. Musí směřovat své aktivity pro získání co největšího množství zákazníků.

1.3 Konkurenční výhoda

Dle anglického překladu slova „*competitive advantage*“. Competitive znamená konkurenční a advantage se dá přeložit jako více než průměr, jako něco lepšího. V překladu do českého jazyka se pak překlad ustálil jako konkurenční výhoda.

Porter definuje konkurenční výhodu takto

„Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a 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 užitečnou hodnotu nebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.“

Porter také definuje dva typy konkurenční výhody. A to strategie nízkých nákladů a strategie diferenciací.

- a) Strategie nízkých nákladů – firma získá konkurenční výhodu, pokud bude dlouhodobě mít nižší náklady na aktivity spojené s podnikáním než její konkurence.
- b) Strategie diferenciací – schopnost nabídnout zákazníkovi větší škálu zboží a služeb a schopnost se přizpůsobit individuální poptávce. [22]

Dle Kotlera existují 3 způsoby, díky kterým může podnik získat konkurenční výhodu a tím poskytnout zákazníkovi větší hodnotu:

- Účtovat nižší ceny

V současné době globální konkurence je pro firmy velmi těžké udržet dlouhodobé nejnižší ceny. I když tento typ konkurenční výhody odpovídá Porterově *výhodě nízkých nákladů*, Kotler právě upozornil na nemožnost v dlouhodobém horizontu.

- Pomáhat zákazníkovi při snižování jeho dalších nákladů

Kotler popsal dvě cesty, díky kterým může firma zákazníkovi pomáhat při snižování jeho nákladů.

- 1) Přesvědčit zákazníka, že ač je počáteční cena vyšší, jeho celkové náklady jsou nižší (například kvalita zboží – menší poruchovost, delší výdrž, kvalitní materiály, rychlejší servis, který šetří náklady apod.)
 - 2) Být aktivní firmou, která pomáhá zákazníkovi snižovat jeho další náklady, a to třeba při úsporách na:
 - Nastavených firemních procesech
 - Administrativních postupech
 - Zvyklostech ve skladování a logistice
- Zvýšit individuální hodnotu pro zákazníka nabídkou jednoho či více z následujících přínosů:
 - Individuální úpravy výrobků a služeb podle specifických přání zákazníka
 V této době, kdy jsou již v každé firmě samozřejmostí různá technologická zařízení, není problém výrobu specifikovat pro zákazníky. Náklady firmy tím nevzrostou a naopak si se svými zákazníky vytváří lepší vztahy.
 - Větší pohodlí zákazníka
 Pro moderního zákazníka je komfortní především dostupnost, pohodlnost a rychlost. V nemalé míře tomu pomáhají technologické nástroje, jako jsou e-shopy, internetové stránky (kde si zákazníci mohou v klidu svého domova prohlédnout zboží), možnost kontaktovat obchodní zástupce apod. Dovoz objednaného zboží do domu je již samozřejmostí.
 - Rychlejší, širší nebo lepší služby
 V této době, kdy velké firmy aktivně využívají metody porovnání konkurenceschopnosti, jsou schopné využít své konkurenční výhody oproti konkurenceschopnosti a tím nabídnout zákazníkovi to, co konkurence nenabízí. Mohou rozšířit sortiment, nabídnout kvalitnější služby a samozřejmě rychlý servis.
 - Neobvyklé záruky
 Není neobvyklé, že některé firmy nabízejí na určité výrobky až doživotní záruky. Dávají tím zákazníkovi najevo, že si jsou dobře vědomy kvalit svých nabízených služeb a výrobků a že jsou lepší než konkurence.

- Využití užitečných hardwarových a softwarových nástrojů při obsluze zákazníků

Pomocí moderních technologických nástrojů je podnik schopen konkurovat a mít při tom obrovský záběr. Kvalitní využití těchto zdrojů také minimalizuje podnikové náklady na udržení kontaktu se zákazníky.

- Programy členských výhod

Programy členských výhod lze rozdělit na čtyři dílčí typy:

- 1) Programy odměn pro pravidelné zákazníky – patří sem například bonusové body při každém dalším nákupu
- 2) Členský klub s komplexem výhod – podstata tohoto programu je v tom, že buď zadarmo, nebo za úplatu vstoupíte do komunity členského klubu a tím vám chodí různé nabídky, slevy a další akce, které jsou ušité na míru pro členy klubu
- 3) Nabídka programu prominentních osob pro nejcennější zákazníky podniku – tato nabídka se vztahuje na věrné zákazníky a často je spojena s určitým obnosem peněz, který musí zákazník v dané firmě utratit
- 4) Zřízení speciálního programu uznání zákazníkům – pro své zákazníky firmy pořádají formální slavnostní příležitosti, kde například představují nové výrobky, nové služby (například autosalony).

Kotler dále uvádí, kterými směry se bude moderní konkurenceschopnost 21. století ubírat, jaké budou nové trendy. Upozorňuje například na:

- Stárnutí obyvatelstva – spotřebitel bude zákazník, který bude ve věkové skupině nad 55 let
- Zvětšování rozdílů mezi obyvatelstvem – bude růst podíl zákazníků „vyšší třídy“ a „nižší třídy“, naopak zákazníci „střední třídy“ budou ubývat
- Bude vyvíjen nátlak na kvalitu, zákazníci budou požadovat kvalitní výrobky/služby za co nejnižší ceny
- Bude se zrychlovat celý výrobní proces, jak inovace, výroby, distribuce, tak i prodej a servis

- Bude kladen větší důraz na outsourcing, tzn. využívání služeb externích dodavatelů
 - Firmy budou čím dál tím více tlačeny ke společenské odpovědnosti, čili nebýt lhostejný k životnímu prostředí, k sociálním problémům. Zapojovat se do veřejného dění a podporovat nejrůznější organizace zaštiťující tyto problémy.
- [12]

Další náhled na pojetí konkurenční výhody poskytuje Davidson. Ten ve své publikaci uvádí, že konkurenční výhoda pramení ze zvláštní hodnoty, kterou je podnik schopen pro své zákazníky vytvořit. Přičemž hodnota je měřena tím, jak zákazník hodnotí schopnost daného produktu uspokojit jeho potřeby. Pokud je firma schopna uspokojit jeho potřeby lépe než konkurence, chápeme tuto schopnost jako konkurenční výhodu. [5]

Čichovský konkurenční výhodu neboli konkurenční sílu definuje jako výslednici obalové funkce faktorů, které určují konkurenceschopnost konkurenta. Tedy jako silové vektorově orientované pole působení konkurenčních sil a výhod na konkurenci v konkurenčním prostředí. Výhody a konkurenční výhody jsou v rozhodovacím procesu motivem pro koupi konkrétního produktu ze spektra výrobků a motivem pro volbu producenta nebo distributora z široké škály nabízejících producentů a distributorů. [4]

Zákazník se rozhoduje na základě přidané hodnoty, kterou je mu podnik schopen nabídnout, neboli na základě konkurenční výhodu daného podniku oproti konkurenčním podnikům. A čím silnější má podnik konkurenční výhodu, tím je na trhu konkurenceschopnější.

2. METODY MĚŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

V této kapitole budou blíže definovány čtyři metody měření konkurenceschopnosti. Jako dílčí metody měření konkurenceschopnosti budou popsány SWOT analýza a finanční analýza. Dílčími metodami jsou právě proto, že v komplexnějších metodách jako jsou benchmarking anebo Balanced Scorecard jsou tyto metody obsaženy. V současné době je efektivních metod měření konkurenceschopnosti mnoho.

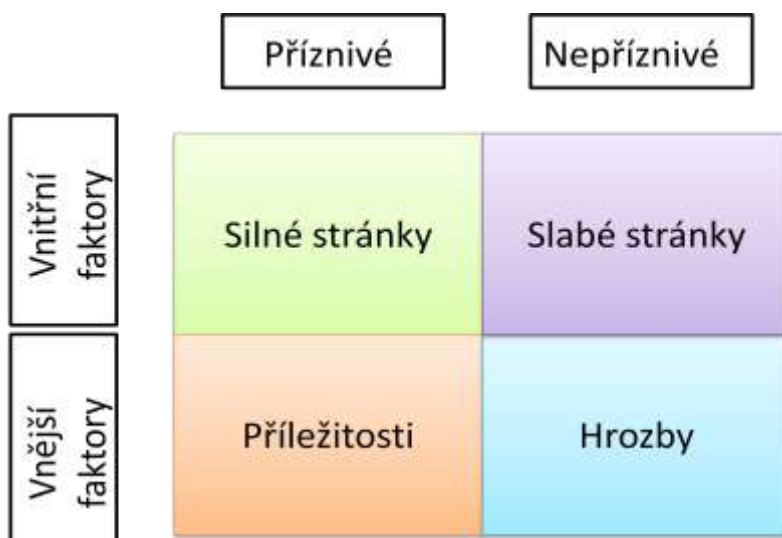
Finanční analýza a SWOT analýza jsou dílčími metodami, těchto metod je v praxi používáno mnoho, nicméně zde budou nadefinovány právě tyto dvě, protože finanční perspektiva firmy je pro každý podnik velmi důležitá a je potřeba si finanční ukazatele hlídat. Navíc je finanční analýza součástí metody Balanced Scorecard a obě budou zanalyzovány v praktické části práce.

Benchmarking a Balanced Scorecard zde budou popsány, protože jsou v dnešní době velmi populární a obsáhlé a obsahují vždy několik perspektiv, jak problém řešit a jak na něho nahlížet. Tyto metody jsou i hojně využívány v praxi. Navíc bude metoda BSC použita v praktické části.

2.1 SWOT analýza

Swot analýza je analýza, které prokládá analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Je to celkové vyhodnocení silných a slabých stránek společnosti (strengths, weaknesses) a příležitostí a hrozeb (opportunities, threats). Tato metoda je v současnosti hojně používanou a to jak v níže uvedené formě, tak i v různých modifikacích.

Jako základní model se používá matice 2x2, kde horní polovina matice jsou interní faktory, čili silné a slabé stránky a dolní polovina matice jsou externí faktory, příležitosti a hrozby (viz obrázek 1 – SWOT analýza).



Obrázek 1 - SWOT analýza

Zdroj: Zpracováno podle [37]

Analýza externího prostředí – OT

Podnikatelská jednotka musí monitorovat klíčové síly makroprostředí (demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní) a významné složky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, dodavatele, distributory, dealery), které mají vliv na její schopnost docílit zisku.

Hlavním účelem zkoumání prostředí je nalézt nové *příležitosti*. Dle Kotlera existují tři hlavní zdroje tržních příležitostí:

- 1) Dodávat něco, čeho je nedostatek
- 2) Dodávat nějaký již existující výrobek novým nebo lepším způsobem
- 3) Nový výrobek anebo služba.

K vyhodnocení nalezených příležitostí může společnost používat nástroj analýzu tržních příležitostí (MOA), jejíž pomocí určí atraktivitu a pravděpodobnost úspěchu. [13]

MOA neboli Market Opportunity Analysis je podle Stevense definována takto

„Market Opportunity Analysis představuje vhodný systematický přístup k analýze, které je filozoficky vytvořitelná a prakticky proveditelná.“

Filozoficky vytvořená je myšleno tak, že je založená na strategickém managementu dané společnosti a prakticky proveditelná znamená, že je aplikovatelná při použití technik a nástrojů k této analýze. [27]

Dále Kotler definuje otázky, které jsou často s touto analýzou kladeny:

- Může být užitek, který představuje nějaká příležitost, vyjádřen natolik přesvědčivě, aby definoval cílový trh?
- Může být cílový trh lokalizován a dosažen pomocí nákladově efektivních mediálních a obchodních kanálů?
- Má společnost přístup nebo vlastní nějaké klíčově důležité přednosti a zdroje, které by přinesly zákazníkům užitek?
- Dokáže společnost poskytnout užitek lépe než jakýkoliv aktuální nebo potenciální konkurent?
- Jaký bude poměr návratnosti finančních prostředků a investic?

Část vývoje v externím prostředí představuje *hrozby*. Hrozba v prostředí výzvou představovanou nějakým nepříznivým trendem nebo vývojem, které by mohly vést, pokud nedojde k obrannému jednání, k poklesu obratu nebo zisku.

Kotler zavádí grafické znázornění možností příležitostí a hrozeb. [13].

		Pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká	nízká
Atraktivita	vysoká	1	2
	nízká	3	4

Obrázek 2 - Znázornění příležitosti

Zdroj: Zpracováno podle [13]

Pro znázornění příležitostí se používá matice. Každé políčko pak popisuje situaci společnosti. Je pak na dané společnosti, které faktory si nadefinuje a které jak vnímá.

Podobným principem se pak pracuje s maticí znázornění hrozeb.

Pravděpodobnost výskytu

		velká	malá
Nebezpečí	velké	1	2
	malé	3	4

Obrázek 3 - Znázornění hrozeb

Zdroj: Zpracováno podle [13]

Analýza interního prostředí – SW

Jakubíková uvádí, že silné a slabé stránky firmy se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Při hodnocení silných a slabých stránek může být jako výchozí základna pro vyjádření určitého stavu použita klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mix (4P – produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace), případně podrobněji podle jejich dílčích znaků. [8]

Silné stránky jsou skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě. Slabé stránky jsou ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.

Výhody SWOT analýzy

Pahl a Richter ve své publikaci upozornili na výhody a nevýhody SWOT analýzy, se kterými je potřeba počítat při sestavování matice. SWOT analýza obecně je nástroj, který napomáhá k řešení rozhodovacích problémů a k pochopení závislostí mezi společností a jejím okolím. Poskytuje prostředí pro rekapitulaci strategie, pozice na trhu a řízení společnosti. Dokáže mít také uplatnění jako nástroj pro obchodní plánování, strategické plánování a pro určení konkurenční výhody. [20]

Také je to přehledný nástroj, který jasně a stručně definuje relevantní informace. Použití SWOT analýzy ve firmě dokáže poukázat na strategické mezery při zvyšování zisku. Dále je to součástí mnoha velmi známých přístupů, jako jsou BSC, matice BCG, benchmarking a jiné.

Nevýhody SWOT analýzy

Výsledky SWOT analýzy jsou velmi odvislé od proveditele analýzy. Pokud je analýza vytvořena interním pracovníkem firmy, pravděpodobně v ní budou odraženy osobní vztahy, čili analýzy pozbývá své objektivnosti. Proto vytvoření strategických cílů na základě této analýzy může být nepřesné a zavádějící.

Dalším problémem, se kterým se při této analýze setkáváme, je ten, že společnost využívá příležitosti k tomu, aby posílila své silné stránky. Nicméně, zapomíná přitom na vztah mezi slabými stránkami a využití příležitostí naopak ke snížení počtu slabých stránek anebo ke snížení hrozeb.

Formulace cílů

Pokud společnost vhodně vytvoří SWOT analýzu, jako další úkol jí čeká na jejím základě definovat cíle, které budou následovat. Často k tomu používají MBO (Management by objectives – Řízení dle cílů), kdy musí podnikatelská jednotka splňovat 4 cíle, aby systém řízení podle cílů fungoval. Podle Kotlera cíle musí být následující:

- 1) Musí být uspořádány hierarchicky a to od nejvíce důležitého k nejméně důležitému
- 2) Kdykoliv je to možné, cíle by měly být určena kvantitativně
- 3) Cíle by měly být realistické
- 4) Cíle musí být konzistentní [13]

2.2 Finanční analýza

Finanční analýza jako dílčí analýza konkurenceschopnosti podniku patří mezi klasické analýzy vnitřního prostředí podniku. V této kapitole bude nadefinována teoreticky prostřednictvím vzorců, jejich použití v praxi a hodnocením. Jelikož je finanční analýza součástí metody Balanced Scorecard, bude zpracována i v této kapitole. Tam se na ni bude nahlížet jako na strategický nástroj pro jednu z perspektiv.

Kožená definuje finanční analýzu jako východisko pro finanční rozhodování. Výsledky finanční analýzy zajímají nejenom vnitřní okolí podniku (akcionáře, společníky, zaměstnance), ale i vnější prostředí podniku (banky, obchodní partnery, konkurenty, státní orgány apod.). [15]

Finanční analýza vypovídá o hospodářské a finanční situaci podniku, diagnostikuje tím jeho „finanční zdraví“. Umožňuje odhalit slabé stránky, které by mohly v budoucnu způsobit problémy, a naopak identifikuje silné stránky, které by měly v budoucnu zajistit prosperitu podniku. [23]

Droms dále upozorňuje na to, že finanční analýza je spojená s plánováním. Dle finančních výsledků podnik vytváří plány, dle kterých se v budoucnu řídí a které spoluvytvářejí strategii. Podle něho je finanční plánování klíčovým elementem pro budoucí úspěch jakékoliv organizace. Naopak bez finančních plánů spěje organizace k úpadku. Rozděluje finanční plánování na krátkodobé a dlouhodobé. [6]

Finanční analýza jako celek se rozděluje na interní a externí analýzu.

- 1) *Interní finanční analýza* – management může pracovat s detailnějšími údaji, které jsou určeny pouze pro interní potřebu. Tím pádem má možnost získat podrobnější a přesnější výsledky analýzy.
- 2) *Externí finanční analýza* – pracuje pouze s veřejně dostupnými daty, Vyhýbá se určité subjektivnosti.

Při finanční analýze společnosti je nutno přihlédnout k jejímu postavení na trhu v rámci příslušného odvětví a národního hospodářství. Při analyzování dat spojenými pouze s jednou společností se dají provádět časová srovnání nebo srovnávání různých rozvojových strategií. Pokud se společnost rozhodne pro časová srovnání, musí sledovat, zda nedošlo ke změnám, které toto časové srovnání ovlivňují (například vyčlenění nějaké organizační složky nebo naopak zrušení organizační složky). [24]

Základním zdrojem informací pro finanční analýzu je účetní závěrka. Kromě účetních závěrek může sloužit jako významný zdroj informací pro zpracování finanční analýzy i výroční zpráva. Standardními účetními výkazy, které tvoří součást účetních závěrek, jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát a přehled o peněžních tocích (přehled cash flow). [11]

V hospodářské praxi se objevuje velké množství různých metod finanční analýzy, ale nejširší uplatnění našly tyto metody analýzy:

- Analýza absolutních ukazatelů
- Analýza rozdílových ukazatelů
- Analýza poměrových ukazatelů
- Analýza soustav ukazatelů [23]

2.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů se využívá ke sledování a hodnocení finanční situace podniku přímo z údajů, které jsou obsaženy v účetních výkazech. Umožňuje analýzu trendu, čili posouzení změny struktury aktiv a pasiv v čase, a porovnat jejich relativní změny mezi podniky navzájem. [23]

Důležitým aspektem analýzy absolutních ukazatelů je fakt, že se jedná o data v absolutním vyjádření, čili data měřící nějakým způsobem rozměr jednotlivých jevů, například stav majetku, peněžních toků apod.

Dále veličiny rozdělujeme na stavové a tokové. Stavové veličiny jsou takové veličiny, které jsou obsaženy v účetních výkazech, konkrétně v rozvaze. Dají se interpretovat jako určitá hodnota, která byla dosažena k určitému datu (například hodnota aktiv, majetku, cizích pasiv apod.). Tokové veličiny naopak jsou zaznamenány ve výkazu zisků a ztrát a informují o určité změně daného jevu, jako například o kolik se změnila tržby za uplynulé období. [11]

Analýza absolutních ukazatelů se rozděluje na dvě dílčí analýzy a to je rozbor horizontální struktury účetních výkazů a rozbor vertikální struktury účetních výkazů.

○ Horizontální analýza

- Založena na pokládání si otázek typu: „O kolik jednotek se změnila příslušná položka v čase“ nebo „O kolik % se změnila příslušná jednotka v čase?“
- Tato analýza si klade za cíl změřit pohyby jednotlivých veličin
- Podstata analýzy je založena na porovnávání dvou či více za sebou jdoucích období (meziroční analýzy, půlroční analýza)

○ Vertikální analýza

- Tato analýza si klade za cíl zjistit, jak se například jednotlivé majetkové části podílely na bilanční sumě (bilanční suma je poměr aktiv a pasiv, kdy aktiva se rovnají pasivům)
- Těmito porovnáními lze identifikovat pohyby v nastavení například majetkového portfolia nebo portfolia kapitálu. [11]

2.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele jsou ukazatele, které slouží jako pomocné ukazatele pro další analýzy. Převážně slouží k analýze a řízení likvidity. Nejčastěji používaným rozdílovým ukazatelem je

pracovní kapitál. Někteří autoři se v definicích liší. Například Grünwald ve své publikaci pracuje se souhrnným pojmem pracovní kapitál, který definuje jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými pasivy. [7] Zatímco Kislingerová pracovní kapitál rozděluje na dva typy, a to *pracovní kapitál netto* a *pracovní kapitál brutto*. [11] *Pracovní kapitál brutto* je ztotožňován s oběžnými aktivy celkem a *pracovní kapitál netto* se vypočítá jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky a je financován dlouhodobým kapitálem. Sedláček ještě dodává, že krátkodobé závazky bývají vymezeny od 3 měsíců do jednoho roku. [23]

2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatel jsou konstruovány jako podíl dvou či více absolutních ukazatelů. Umožňují srovnání určitého podniku s konkurencí (případně mezipodnikové srovnání) nebo s odvětvím. K základním skupinám poměrových ukazatelů patří:

- Ukazatele likvidity
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele výnosnosti
- Ukazatele tržní hodnoty podniku [15]

1) Ukazatelé likvidity

Ukazatele likvidity jsou spojeny se třemi pojmy, a to likvidita, likvidnost a solventnost.

Likvidita představuje rychlost možného převedení libovolného aktiva nebo zdroje na peníze. Likvidita určitého aktiva je tím větší, čím je kratší doba jeho přeměny na peníze a také čím menší ztráta společnosti touto přeměnou vznikne. Obecně se za nejlikvidnější aktiva představují vklady, peníze v bankách, na pokladnách a cenné papíry. Těžištěm likvidity je tedy stálá schopnost podniku plynule uhrazovat běžné závazky a v jejich rámci krátkodobé bankovní úvěry a splátky krátkodobých půjček. [24]

Likvidnost vyjadřuje míru obtížnosti převedení majetku do hotovostní formy. Jednotlivé části majetku mají jinou schopnost rychlosti přeměny. Likvidnost je vázána především na oběžná aktiva na straně aktiv a na krátkodobé závazky na straně pasiv. [11]

Solventnost je určitá charakteristika podniku, kdy je schopný hradit včas své splatné závazky a to v požadované výši a na požadovaném místě. [11]

Mezi nejvíce používané ukazatele likvidity patří:

○ ***Běžná likvidita***

- Vypočítá se poměrem oběžných aktiv k/ke krátkodobým závazkům. Pokud se hodnota oběžných aktiv rovná krátkodobým závazkům, podniková likvidita je považována za značně rizikovou.
- Aby se firma neocitla v obtížné finanční situaci, je potřeba, aby měla optimální strukturu oběžných aktiv (přiměřené zásoby, stavy peněžních prostředků).
- Podle Kožené by optimální hodnoty měly dosahovat 1,5 – 2,5. [15]

○ ***Pohotová likvidita (rychlá)***

- Je to běžná likvidita, kde se v čitateli odečítají z oběžných aktiv zásoby, protože přece jenom zásoby jsou méně likvidní než ostatní oběžná aktiva (zásoby musí projít procesem prodeje, následně koupě a zaplacení) a navíc je jejich prodej většinou ztrátový.
- V analýzách se porovnává poměr mezi oběžnou a pohotovou likviditou, výrazně nižší hodnota pohotové likvidity ukazuje nadměrnou váhu zásob v rozvaze společnosti. [23] Droms doporučuje, aby ideální poměr mezi běžnou likviditou a pohotovou likviditou byl 1 ku 1. [6]
- Podle Kožené by optimální hodnoty měly být v rozmezí 1 – 1,5. [15]
- Kislíngrová toto rozmezí ještě upřesňuje. Optimální rozmezí udává v hodnotách 0,7 – 1. Jako hodnoty 1 – 1,5 uvádí ideální pro konzervativní strategie, přičemž hodnoty pod hranici 0,7 značí vysoce agresivní strategie. [11]

○ ***Okamžitá (hotovostní) likvidita***

- Kislíngrová tuto likviditu také nazývá jako peněžní likvidita a její výpočet definuje jako poměr peněžních prostředků ke krátkodobým závazkům. Hotovostí zde rozumí všechny pohotové platební prostředky, nejenom sumu prostředků na běžném účtu nebo na jiném účtu, ale také pokladnu a volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry a šeky. Doporučuje optimální hodnotu 0,2. [11]
- Na rozdíl od toho Kožená doporučuje optimální hodnotu jako 0,5. [15]
- Rozdíl v definici také najdeme u Sedláčka, který ve jmenovateli uvedené krátkodobé závazky ještě specifikuje na okamžitě splatné závazky. [23]

Pokud je firma v nějakém úvěrovém vztahu, struktura oběžného majetku a běžných závazků se může měnit, proto Sekerka doporučuje, aby se analýza likvidity prováděla pravidelně v krátkodobých intervalech. [24]

2) Ukazatelé aktivity

Podstata ukazatelů aktivity je taková, že zkoumají, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Jelikož je hlavním cílem podniku generovat zisk, měl by se podnik snažit držet optimální množství aktiv, které v dané době potřebuje, protože pokud má aktiv více, vznikají mu zbytečné náklady spojené s vázaností finančních prostředků a tím pádem podnik zbytečně vykazuje nižší zisk. Ukazatelé aktivity mají zásadní vliv na ukazatele ROA a ROE (viz Ukazatelé výnosnosti), jsou v nich chápány jako prostředek pro zjištění množství aktiv k produkci určitého objemu tržeb. [11], [23]

○ *Vázanost celkových aktiv*

- *Vázanost celkových aktiv* je ukazatel, který nejlépe vystihuje využití firemních aktiv za účelem dosažení co největších tržeb. *Vázanost aktiv* vyjadřuje poměr mezi celkovými aktivy a ročními tržbami, kdy očekávaný výsledek by měl být co nejmenší. [23]

○ *Obrat zásob*

- Sedláček obrat zásob také nazývá jako ukazatel intenzity využití zásob, protože udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob firmy prodává a znova uskladněna. Slabinou tohoto ukazatele je fakt, že tržby odrážejí tržní hodnotu, zatímco zásoby se uvádějí v nákladových (neboli pořizovacích) cenách. Navrhuje, aby se tento nedostatek odstranil použitím v čitateli náklady na prodané zboží, ale tradičně se ujalo používat tržby. [23] Kislingerová také upozorňuje na daný nedostatek a navrhuje tržby nahradit denními náklady popřípadě denní spotřebou. [11]
- Obecně je tedy vzorec znám jako poměr tržeb a zásob, případně průměrných zásob. Čím je jeho hodnota vyšší, tím je situace příznivější.

○ *Doba obratu zásob*

- Kožená definuje dobu obratu zásob dvěma způsoby, a to buď jako poměr 360 (podle konvence se při výpočtu používá 360 dní v roce místo 365) k počtu obrátek anebo jako průměrnou zásobu vydělenou tržbami vydělenými 360. Dále udává, že čím je doba obratu kratší, tím rychleji se zásoby obracejí a proces hospodaření s oběžným majetkem je efektivnější. [15]

- Sedláček přidává alternativní způsob počítání a to takový, že v čitateli je uveden průměrný stav druhu zásob a ve jmenovateli jeho průměrná denní spotřeba. [23]
- ***Doba obratu pohledávek***
 - Doba obratu pohledávek vyjadřuje průměrnou dobu splatnosti pohledávek, tj. dobu, po kterou nám naši odběratelé zůstávají dlužni. Může být chápáno i jako průměrný počet dní, který uplyne mezi prodejem na úvěr a přijetím peněz. [24]
 - Neobvyklejším výpočtem je výpočet, který používá Sedláček a to v čitateli obchodní pohledávky a ve jmenovateli tržby na fakturu (pokud je výsledek očekáván ve dnech, tržby na fakturu se vydělí 360). [23] Sekerka má na výpočet jiný názor, ve jmenovateli používá zásadně pouze provozní výnosy. [24]
 - Aby byl tento výpočet prokazatelný, podnik si výsledek porovnává s běžnou platební podmínkou, za které fakturuje své zboží; je-li doba obratu pohledávek větší než doba splatnosti faktur, znamená to pro firmu, že obchodní partneři neplatí včas své závazky vůči podniku, což může dlouhodobě vést k problémům s likviditou.

3) Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti jsou obecně definovány jako poměr mezi určitou složkou závazků a určitého typu kapitálu. Obecně lze chápat pojem zadluženost jako skutečnost, že podnik k financování svých aktiv cizí zdroje. V dnešní době je samozřejmé, že podniky financují jak z vlastního kapitálu, tak i z cizího kapitálu.

Jako hlavní důvod při rozhodování se o použití cizího kapitálu je ten, že jeho použití je levnější než použití vlastního kapitálu, a to díky použití daňového štítu, kdy si podnik může část svých úrokových nákladů započítat do daňově uznatelných nákladů.

Ovšem je potřeba hlídat poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. Proto se používají různé ukazatele, které napomáhají měřit tyto hodnoty. [23]

- ***Celková zadluženost***
 - Celková zadluženost se vypočítá jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Co se týče hodnoty, zájmy vlastníků a věřitelů se rozcházejí. Proto je velmi obtížně stanovit vhodnou procentuelní hodnotu. Obecně ale platí, že vlastníci vyžadují vyšší stupeň zadluženosti, protože nízké hodnoty snižují výnosnost kapitálu, naopak věřitelé zase požadují co nejnižší míru zadluženosti, protože

pokud je míra zadluženosti nízká, signalizuje zdravý podnik. Kožená doporučuje, aby se tato hodnota pohybovala mezi 40-60%. [15]

○ ***Ukazatel úrokového krytí***

- Výše tohoto ukazatele se odvíjí od podílu zisků před úrokem a před zdaněním a zaplacenými úroky. Zisk před úrokem a před zdaněním neboli EBIT. Ukazatel informuje o tom, kolik peněz zůstane akcionářům po zaplacení všech úroků, čili o tom, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Ukazatel by měl mít co nejmenší hodnotu, protože když dosáhne hodnoty jedna, znamená to, že všechen zisk je potřeba ke krytí úroků a na akcionáře nezůstane nic. Obecně se považuje za vhodné, když jsou úroky pokryty ziskem 3x – 6x. Ve vyspělých zemích se doporučuje hodnota 8x až 9x. [15], [23]

4) Ukazatelé výnosnosti

Podstata ukazatelů výnosnosti je taková, že mezi sebou poměrují zisk dosažený podnikáním a výši zdroj, která byla užita k jeho dosažení. Měří tím efektivitu a ziskovost. Základními a nejběžněji používanými ukazateli jsou ROE, ROA a ROCE.

○ ***ROE – Rentabilita vlastního kapitálu***

- Tento ukazatel slouží vlastníkům, aby je informoval o tom, zda jim jejich kapitál přináší dostatečný výnos a zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika. [23] Dle Grünwalda ROE slouží k testování možné účasti vlastního kapitálu na zvyšování kapitálových zdrojů, udržitelné míry růstu podniku, šance na udržení reálné hodnoty vlastního kapitálu v podmínkách inflace a úrovně výnosnosti vlastního kapitálu ve srovnání s náklady na cizí kapitál. [7] Rovnicí pro výpočet se autoři neliší, v čitateli je zisk po zdanění neboli EAT a ve jmenovateli je vlastní kapitál. Jsou možné i varianty, kdy se z vlastního kapitálu vypouští určité fondy (například fond určen k budoucímu rozdělení zaměstnancům), aby ROE bylo co nejpřesnější. Pro investory je nejpříznivější, když je ROE vyšší než úroky, které by obdržel, kdyby investoval své volné finanční prostředky do jiných forem investování. [23], [24] Droms doporučuje hodnotu ROE minimálně 15%. [6]

○ ***ROA – Rentabilita celkových vložených aktiv***

- Na rozdíl od ROE je tento ukazatel více komplexní. Tento ukazatel měří zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na jejich původ

(vlastní, cizí). Jak Sedláček upozorňuje, tento ukazatel lze pojmut ze dvou pohledů. Buď že ve jmenovateli jsou celková aktiva a tudíž není rozdělováno mezi cizími a vlastními zdroji. V čitateli je EBIT. Díky tomuto ukazateli je reálné poměřovat mezi sebou podniky, které mají odlišné daňové zatížení a diferenciovanou strukturu pasivních zdrojů. Anebo pokud jsou ve jmenovateli celková aktiva, ale v čitateli je EAT. Při použití tohoto vzorce již lze předpokládat stejné nebo velice podobné daňové zatížení. [23]

○ **ROCE – Rentabilita dlouhodobých zdrojů**

- Tímto ukazatelem se měří výnosnost investovaného kapitálu. Znamená to, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné investované koruny od věřitele a akcionáře. V literatuře je možno se setkat se dvěma základními typy vyjádření tohoto ukazatele. Jako první definuje Kislingerová a to jako podíl EBIT k vlastnímu kapitálu + rezervy + dlouhodobé závazky + bankovní úvěry dlouhodobé. [11] Jinou definici zavedla Kožená, která ROCE popsala jako ukazatel, kde v čitateli je zisk, který by podnik vyprodukoval, kdyby byl plně financován vlastním kapitálem. Vzorec potom definuje takto, v čitateli je $EBIT \times (1 - \text{daňová sazba})$ a ve jmenovateli je sečten vlastní kapitál s dlouhodobými dluhy. [15] S definicí Kožené se ztotožňuje i Sedláček. [23]

5) Ukazatelé tržní hodnoty podniku

Ukazatelé tržní hodnoty vycházejí z návratnosti investic vložených investory. To je možno chápat buď jako dividendy nebo růst ceny akcií. Investory především zajímá současný stav a odhad budoucího stavu. Tyto ukazatelé jsou primárně určeny pro akciové podniky, které mají zájem získat zdroje na kapitálovém trhu. Mezi základní ukazatele patří čistý zisk na akcii (EPS) a poměr tržní ceny akcie k zisku na akcii (P/E). [15]

○ **EPS**

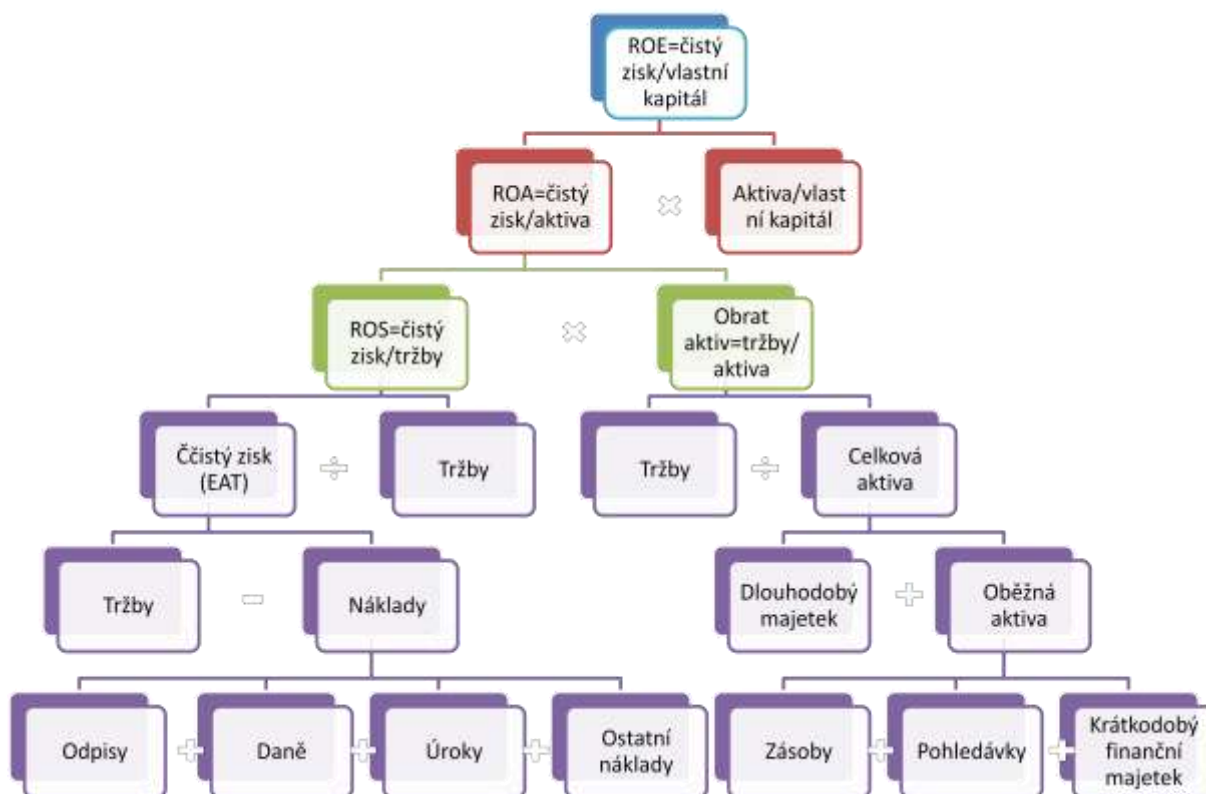
- Čistý zisk na akcii je klíčovým údajem o finanční situaci společnosti. Podle Sedláčka se vypočítá jako čistý zisk na akcii k počtu kmenových akcií. [23] Kislingerová tento vzorec ještě upravuje ve jmenovateli, udává počet emitovaných kmenových akcií. [11] Kožená také zhruba přetrafovala vzorec a to jako podíl čistého zisku pro kmenové akcionáře k počtu splacených akcií. [15]

- Problém tohoto ukazatele, který vyčítá jak Kislingerová, tak i Sedláček je ten, že údaje o čistém zisku nejsou mezi konkurenčními společnostmi porovnatelné, protože zisk bývá ovlivněn metodami oceňování majetku, tvorbou rezerv a opravných položek, způsoby odepisování apod.).
- o **P/E**
 - Tento ukazatel má dva hlavní funkční faktory a to ten, že ukazuje, kolik jsou ochotni investoři zaplatit za 1 Kč vykazovaného zisku na akcii, anebo odhad let potřebných ke splacení ceny akcie jejím výnosem (zde se předpokládá konstantní výše zisku a ceny). Je významným indikátorem budoucího vývoje tržního ocenění firmy. [23]

2.2.4 Analýza soustav ukazatelů

Soustavy ukazatelů mohou být vyjádřeny buď v paralelní soustavě, což jsou samostatné bloky ukazatelů (viz. kapitoly 2.2.1. – 2.2.3.), anebo jako pyramidové rozklady. Pyramidové soustavy jsou určeny pro rozklad syntetického ukazatele, jehož výběr je podřízen účelu analýzy. Dokážou informovat majitele podniku, z čeho se každý daný ukazatel skládá a kde je potřeba výsledné hodnoty ovlivnit nejvíce. Podstata je taková, že soustavy ukazatelů rozkládají ukazatel na vrcholu pyramidy na ukazatele dílčí. Ty jsou pak propojeny aditivními nebo multiplikačními vazbami.

Nejnámějším pyramidovým rozkladem je Du Pontův rozklad, protože obsahuje nejdůležitější finanční ukazatele pro podnik.



Obrázek 4 - Du Pontův rozklad

Zdroj:Zpracováno podle [34]

Rozklad ukazatele ROE byl poprvé nadefinován v nadnárodní chemické společnosti Du Pont de Nomeurs. Levá strana celého diagramu znázorňuje ziskovou marži, kde odspodu jsou sčítány nákladové položky, pak jsou odečteny od výnosů a tím se získá čistý zisk. Žádoucí je mít levou ziskovou marži co nejvyšší, pokud je nízká, je doporučováno se zaměřit na identifikaci jednotlivých nákladových položek. Pravá strana rozkladu je nadefinována z rozvahy a zaměřuje se na vyčíslování různých aktiv, ty pak sčítá a tím ukazuje obrat celkových aktiv. [23]

2.3 Benchmarking

Benchmarking jako model měření konkurenceschopnosti v sobě zahrnuje několik předešlých modelů. V jednotlivých pramenech literatury jsou definice rozličné, nicméně, neustále vyjadřují tu samou podstatu. Je to systematický proces, který podnik vykonává za účelem srovnání sama sebe s jiným podnikem a to tím, který je nejlepší k odvětví. [16] Toto

podnik uskutečňuje plánovitě a tím si podnik pomáhá stanovit lepší strategické cíle, aby se přiblížil k nejlepšímu na trhu.

Kotler pak benchmarking definuje jako jakési umění učit se od společností, které provádějí některé úkoly lépe než jiné společnosti. [13] Chápu se tím společnosti jak z odvětví, tak společnosti velmi různorodé, pokud porovnávání je relevantní. Cíl tedy spatřují v okopírování nejlepších praktik.

Na benchmarking je možné také nahlížet jako na srovnávací analýzu, kdy podnik provede finanční analýzu svých prostředků a tuto analýzu dat následně porovnává s finančními analýzami jiných podniků, které mají stejné nebo podobné podmínky. [39]

Camp, který je považován za vůdčí osobnost zrodu benchmarkingu, definuje tento proces jako hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům. Cílem benchmarkingu je dosáhnout lepších výkonností a tím se co nejvíce přiblížit leaderovi trhu. [3]

Nenadál definuje benchmarking jako manažerský nástroj pro srovnávání výkonu vlastní organizace s výkonem jiné organizace, které je považována za vynikající v určité oblasti, se záměrem zlepšit vlastní výkon. [17]

APQC definuje benchmarking jako identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost. [17]

2.3.1 Historie benchmarkingu

Benchmarking je poměrně mladý manažerský nástroj. Jeho vznik sahá do konce 70. let minulého století. Benchmarking byl poprvé použit firmou Xerox Corporation, která působí v oblasti výroby kopírovacích strojů. Do té doby byla společnost považována jako monopol v dodávání kopírovacích strojů, nicméně, tato situace netrvala dlouho a společnost pomalu začínala ztrácet tržní podíl. Společnost měla vysoké náklady, takže oblast nákladů zanalyzovali a přišli na to, že veliké náklady má jejich skladové hospodářství.

V tu chvíli udělali research a zjistili, že špičkou ve skladovém hospodářství je firma L. L. Bean, proto s ní začali spolupracovat a tím se náklady snížily.

Po tomto úspěchu aplikování benchmarkingu začaly tento model používat i další společnosti a tím se dostal do povědomí široké podnikatelské komunity.

Výraz benchmarking pochází z anglického jazyka a je odvozen od slova benchmark. Toto slovo se používá jak v obecné tak i v manažerské mluvě a v překladu znamená pojem měřítko. V pojetí metody benchmarkingu slovo benchmark znamená výlučně dosažení úrovně nejlepšího ve své kategorii. [32]

Česká republika se stala v roce 2002 členem GBN a to díky ČSJ. GNB je mezinárodní síť benchmarkingových organizací. Dalšími členy jsou země jako například Finsko, Irsko, Itálie, Maďarsko, Dánsko, Velká Británie a další.

Hlavními úkoly GBN jsou sdílení zkušeností jednotlivých center, mezinárodní partnerství v rámci jednotlivých center, poskytování reklamní podpory centra, sdílení informací v rámci mezinárodních center vždy s dostatečným předstihem. [32]

2.3.2 Podstata benchmarkingu

Jak již bylo řečeno v úvodu, podstata benchmarkingu je založena na srovnávání s těmi nejlepšími. Může jít jak o srovnávání již nastalé situace, tak srovnávání procesů, jejich porovnání dále vede ke zlepšení.

Smyslem benchmarkingu není být nejlepší, ale najít takové cesty, které vedou k poznání a učení se od druhých za účelem neustálého zlepšování se. Tyto cesty vedou ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku. Vznikl také Etický kodex benchmarkingu, který zastřešuje zásady slušného a spravedlivého chování všech účastníků benchmarkingového procesu. Nesmí docházet například ke kopírování určitých postupů a přístupů, pouze k porozumění a zachycení právě toho nejlepšího, co může přinést danému podniku.

Benchmarking jako metoda hodnocení konkurenceschopnosti je součástí strategického managementu. Očekává se, že jeho implementace bude podporována v rámci celého podniku.

2.3.3 Typy benchmarkingu

Tato kapitola se bude podrobněji zabírat typy benchmarkingu. Jelikož autoři nejsou ve svých děleních ztotožnění, bude porovnáno více autorů a jejich definice dělení. Ale ať se jejich názor na dělení typů benchmarkingu liší, vždy se důraz přikládá na to, že záleží na tom, co je porovnáváno a s kým je to porovnáváno.

Moore rozděluje ve své knize benchmarking na procesní, finanční, procesní, produktový, strategický a funkční. Uvádí, že i když záleží na okolnostech, co je porovnáváno a s kým je porovnáváno, tyto typy benchmarkingu jsou pro podnikové prostředí typické. [16]

Bramham benchmarking rozděluje do 4 skupin, a to na interní, konkurenční, paralelní a generický. A dále uvádí, co kterých úrovní řízení benchmarking zasahuje a to do operační, obchodní a strategické, takže benchmarking ovlivňuje všechny stupně řízení v organizaci. [1]

Český přední ekonom Libor Friedel, působící v České společnosti pro jakost, uvádí 2 základní typy benchmarkingu a to výkonový a procesní. Výkonový benchmarking je takový benchmarking, který je chápán jako srovnání výsledků těch nejlepších, například i ke vztahu ke konkurenci. Pokud budeme hovořit o procesech, které k dosažení těchto vynikajících výsledků vedou, hovoříme již o procesním benchmarkingu. [21]

Výkonový benchmarking

Tento benchmarking je zpravidla provádí mezi konkurenty a díky tomu má organizace možnost poznat svoji relativní výkonnost a konkurenceschopnost. Ovšem, je potřeba dávat pozor na výběr konkurentů. Pokud je partnerem pro benchmarking přímá konkurence, musí zde platit kodex benchmarkingu, protože tato analýza vyžaduje značnou důvěru z obou stran.

Obecně platí, že tuto analýzu dělají externí poradenské subjekty, aby byla zaručena jistota důvěrnosti a jistota objektivnosti, protože se během procesu sdílí citlivé interní informace. Těmto poradenským subjektům za jejich služby samozřejmě náleží určitá finanční odměna.

Výsledkem takového benchmarkingu je zjištění oblasti, úseků nebo částí organizace, ve které se společnost potřebuje zlepšit. Výsledkem není analýza, jak by se měla zlepšovat, ale kde by se měla zlepšovat. [17]

Procesní benchmarking

Některými autory je tento benchmarking označován také jako generický. Tento proces měří výkonnost a funkčnost určitého procesu. Aby byla dodržena podstat benchmarkingu, procesy dané organizace jsou srovnávány s procesy té nejlepší organizace. Na rozdíl od výkonového benchmarkingu, tento model dává odpovědi na otázky, jak tento proces zlepšit. Čili procesní benchmarking je podrobnější a už dává organizace konkrétní odpovědi pro zlepšení. V této době je tento model benchmarkingu nejvíce používaný. [16]

Externí benchmarking

Hlavním problémem externího benchmarkingu je nalezení vhodného partnera pro porovnávání. Náklady na hledání vhodného partnera mohou být vysoké a i tak nalezení vhodného partnera zejména v podnikatelské sféře, není nijak jednoduché. [1] Podnik může čerpat informace z výročních zpráv konkurenta a dle nich provádět benchmarking, nicméně, tyto zprávy nejsou aktuální a mohou být i zkreslené.

Interní benchmarking

Podstata interního benchmarkingu spočívá v porovnávání různých úsecích nebo oddělení jedné organizace. Obecně by se tím pádem dalo říct, že interní benchmarking je vhodný zejména pro velké firmy nebo nadnárodní korporace, kde se srovnávají pobočky z různých zemí například. Nové přístupy, metody a nástroje si tak podnik hledá ve svých vlastních řadách na místech, kde tuto problematiku zvládají lépe. [16]

Hlavním cílem tohoto typu benchmarkingu je zvýšení výkonnosti a také zvýšení soutěživosti uvnitř organizace. To má právě podnítit slabší jednotky, aby se chtěly přibližovat k silnějším a být tak úspěšné a dobré. Nicméně, i tyto cíle mohou mít negativní dopad na vnitřní chod organizace. Některé jednotky se odmítnout zúčastnit a zapojit se do procesů. Proto je potřeba, aby do takovýchto zasáhl, bylo maximálně zaangażováno vedení organizace a podporovalo výsledky tohoto interního benchmarkingu.

2.4 Balanced Scorecard

Metoda měření konkurenceschopnosti Balanced Scorecard vznikla na počátku 90. let minulého století. U jejího zrodu stáli dva muži a to David Norton a Robert Kaplan. Důvod, proč se rozhodli o nový přístup byl ten, že téměř veškeré analýzy obsahovaly převážně finanční ukazatele a ty omezovaly potenciál podniku vytvářet budoucí hodnoty. Z počátku byl sestaven pouze tzv. podnikový scorecard, který obsahoval mimo klasických finančních měřítek také nefinanční výkonnostní ukazatele, tzn. hybné síly budoucí výkonnosti, jako jsou například měřítka jakosti, efektivnosti vývoje nových produktů, vztahy se zákazníky apod. Další názory přinesly myšlenku spojit veškeré tyto ukazatele do vícerozměrného scorecardu, který by se zaměřoval na více oblastí. Tyto oblasti by byly vyvážené a ukazovaly by výkonnost podniku. Tak vznik dnes již hojně užívaný Balanced Scorecard, neboli vyvážený scorecard. Tento model pomáhá vyvážit krátkodobé a dlouhodobé cíle, finanční a nefinanční

měřítka, vnější a vnitřní faktory a zpožděné a předstižné indikátory. Prvotně byl BCS myšlen jako měřicí systém, ale čas a zkušenosti přinesly myšlenku, že bude BSC také nástroj ke tvoření nové strategie společnosti. [9]

Staněk ve své knize uvádí, že BSC je velmi mocný manažerský nástroj, protože ho Harvard Business Review zvolil jako jednu z nejvlivnějších myšlenek posledních 75 let. A dále že podle průzkumu The Bartner Group se očekávalo, že nejméně 40% společností z žebříčku Fortune 1000 bude tento manažerský nástroj do roku 2000 aktivně implementovat. [26]

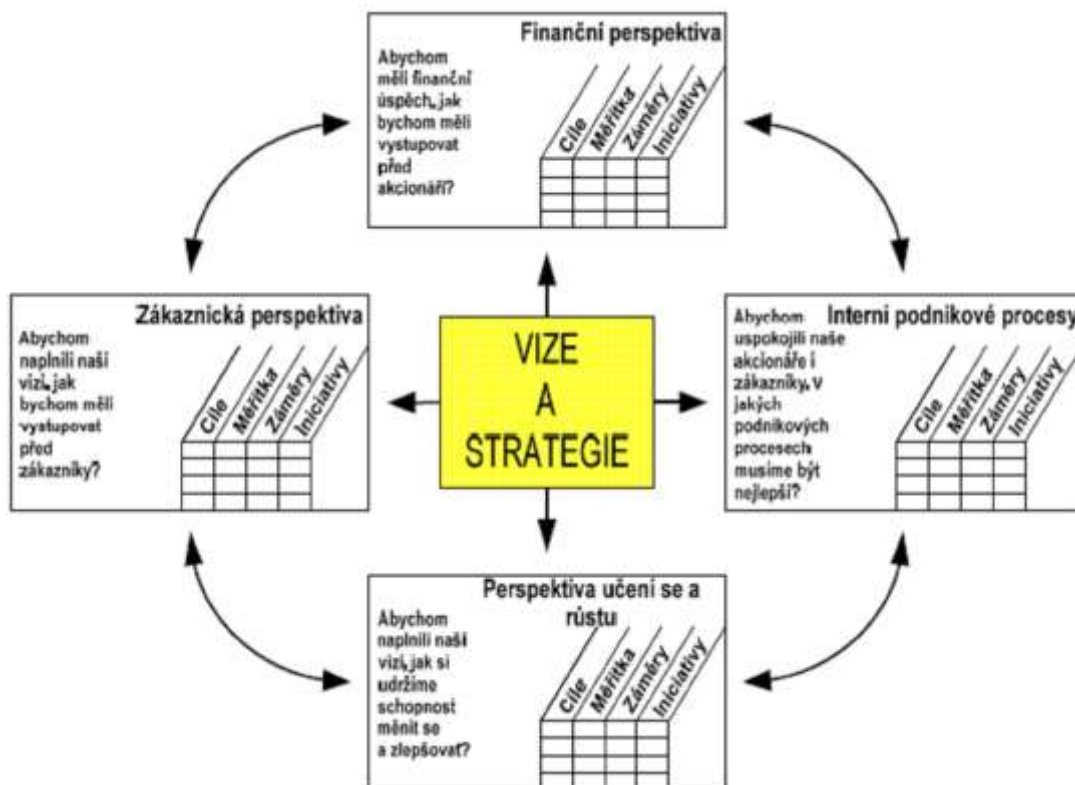
Pokud v současné době chce nadnárodní společnost implementovat Balanced Scorecard, může jí pomoci Balanced Scorecard Institute, která má k dnešnímu dni 8 poboček po celém světě. Bohužel nemá pobočku v Evropě, nejbližší má pobočku v Dubaji. [36]

I když je BCS uznávaný manažerský nástroj, existují pochybnosti o jeho použití. Gerard Blodkijk ve své knize Balanced Scorecard 100 Success Secrets poukazuje na problémy, které BCS neřeší. Své představy přenesl na 4 pilíře, které nefungují v každé organizaci stejně a proto je obtížné BSC implementovat na dvě odlišné společnosti a očekávat stejný výsledek. Upozorňuje na vedení, komunikaci, načasování a očekávání. [2]

Podle Advanced Performance Institute v dnešní době používá více jak 26% firem v Německu, Švýcarsku a Rakousku a více jak 44% firem v Severní Americe. Celosvětově potom metodu BSC používá nejvíce severní Evropa, Japonsko, Spojené státy americké a Velká Británie. [30]

Hlavními cíli BSC je transformace vizí a strategií podniku do konkrétních cílů, ukazatelů, úkolů a opatření. Cíle musí splňovat podstatu SMART. Metoda rozlišuje 4 základní perspektivy výkonnosti firmy:

- 1) Finanční perspektiva
- 2) Zákaznická perspektiva
- 3) Perspektiva interních procesů
- 4) Perspektiva učení se a růstu



Obrázek 5 - 4 perspektivy BSC vycházející ze strategie a vize

Zdroj: [9]

Z graficky znázorněného schématu BSC vychází, že všechny 4 perspektivy jsou propojeny se strategií a vizí podniku a že na sebe navazují. V každé perspektivě je vidět, že je potřeba nadefinovat cíle, měřítka, záměry a iniciativy pro to, aby ta daná určitá perspektiva byla úspěšná a napomohla tak k celkovému naplnění cílů a strategií.

Metoda BSC je tedy důležitá pro jednoznačný převod strategie a cílů do praxe prostřednictvím jasně daných a srozumitelných ukazatelů a měřítek pro hodnocení výkonnosti podniku.

2.4.1 Finanční perspektiva

Jak již bylo zmíněno výše, balanced scorecard rozšířil původní finanční analýzu o další měřítka. Nicméně, finanční perspektivu zanechal. Finanční měřítka ukazují, kdy zavádění a následná realizace strategie podniku vedou k zásadním zlepšením. Finanční cíle se většinou týkají rentability a hodnoty cash flow, avšak povětšinou se v jednotlivých fázích životního cyklu liší. Dále si podnikatelské jednotky musí stanovit míru rizika,

Pokud si podnikatelská jednotka stanoví cíle, je potřeba se směřovat k určitým strategiím, jak těch cílů dosáhnout. Jako hlavní tři strategové jsou uvažovány

- Růst obratu a marketingový mix
- Snižování náklad, zvyšování produktivity
- Využití zdrojů, investiční strategie

Tabulka 1 - Měření strategických finančních témat

		Strategická témata		
		Růst obratu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů. Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodeje). Výzkum a vývoj (procento prodeje)
	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 prodeje).	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-tocash). ROCE podle klíčových kategorií aktiv. Ukazatele využití zdrojů
	Sklízení	Ziskovost zákazníků a výrobní linky. Procento neziskových zákazníků.	Jednicové náklady (na jednotky výstupu na transakci)	Doba návratnosti. Výkonnost (propustnost).

Zdroj: Zpracováno podle [9]

Objevili se také odpůrci finanční perspektivy. Například Niven poukazuje na větší firemní hodnotu v zákaznických vztazích, v různých databázích a v klíčových informacích oproti strohé finanční analýze. Dále upozorňuje na to, že finanční měřítka podniku ukazují excelentní vyjádření minulosti v podniku, nicméně že finanční analýza nemá téměř žádnou vypovídací hodnotu do budoucnosti. Zdůrazňuje fakt, že už v minulosti bylo prokázáno, že až je podnik v jakémkoliv časovém měřítku v minulosti úspěšný, jeho úspěch tím není zaručen v budoucnosti. [19]

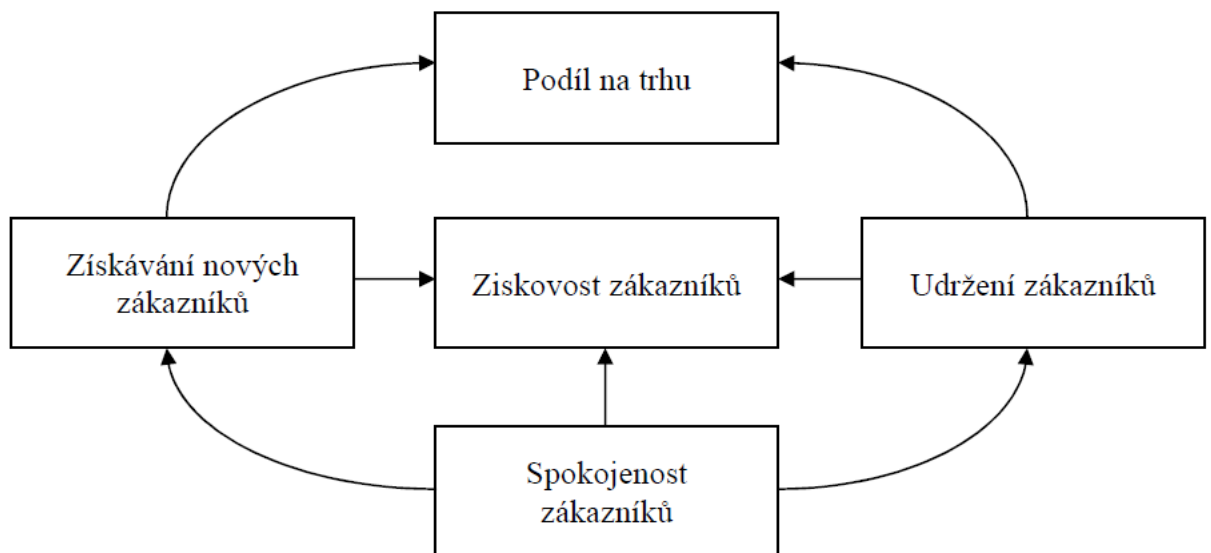
2.4.2 Zákaznická perspektiva

V této perspektivě podniky identifikují zákaznické a tržní segmenty. Umožňuje stanovit klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů, jako jsou například loajalita zákazníků, předpoklady pro jejich udržení, ziskovost, získávání nových zákazníků apod. V minulosti podniky nebyly natolik zaměřené na zákazníka, a proto je častokrát překvapila konkurence, jejíž výrobky a služby více uspokojovali zákazníky.

V dnešní době musí být ziskový podnik připraven na konkurenci a těmto situacím předcházet. [33]

Základní měřítka zákaznické perspektivy lze použít na všechny společnosti bez výjimky. Jsou to:

- Podíl na trhu
- Udržení zákazníků
- Získávání nových zákazníků
- Spokojenost zákazníků
- Ziskovost zákazníků.



Obrázek 6 - Zákaznická perspektiva - základní měřítka

Zdroj: [9]

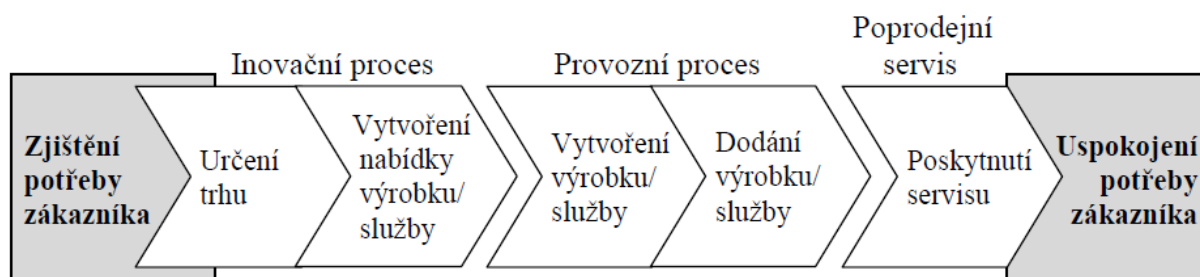
Dále je třeba, aby si podnik zachoval daný objem obchodů s cílovými zákazníky, případně ho ještě zvětšil. Zákazníci posuzují podnik dle 3 vlastností, a to jsou vlastní výrobek/službu, vztahy se zákazníkem, image a pověst podniku. Tomuto schématu se říká hodnotová výhoda. [10]

2.4.3 Perspektiva interních procesů

Cílem procesní perspektivy je charakterizovat procesy, které podnik považuje za nejdůležitější pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů. Obvykle jde tato perspektiva jako třetí po řadě, protože toto pořadí umožňuje soustředit měřicí systém interních procesů.

Firemní proces se skládá ze 3 základních procesů:

- Inovační proces – jeho úkolem je zkoumat potřeby zákazníků a to jak nové potřeby, tak i staré potřeby. Dále identifikuje nové zákazníky, nové trhy a na základě toho vyvíjí nové výrobky či služby. Je třeba brát zřetel na dobu vývoje nového výrobku.
- Provozní proces – začíná objednávkou zákazníka a končí dodávkou zboží/služby zákazníkovi. Zde se hodnotí délka trvání tohoto cyklu, kvalita celého procesu (neporušenost zboží, kvalita výrobků, dopad na životní prostředí), náklady procesu apod.
- Poprodejní servis – tento proces zahrnuje například veškeré služby, které jsou zákazníkovi nabídnuty po zakoupení zboží, servis, pozáruční servis, pravidelná revize apod. [18]



Obrázek 7 - Perspektiva interních procesů - obecný model hodnotového řetězce

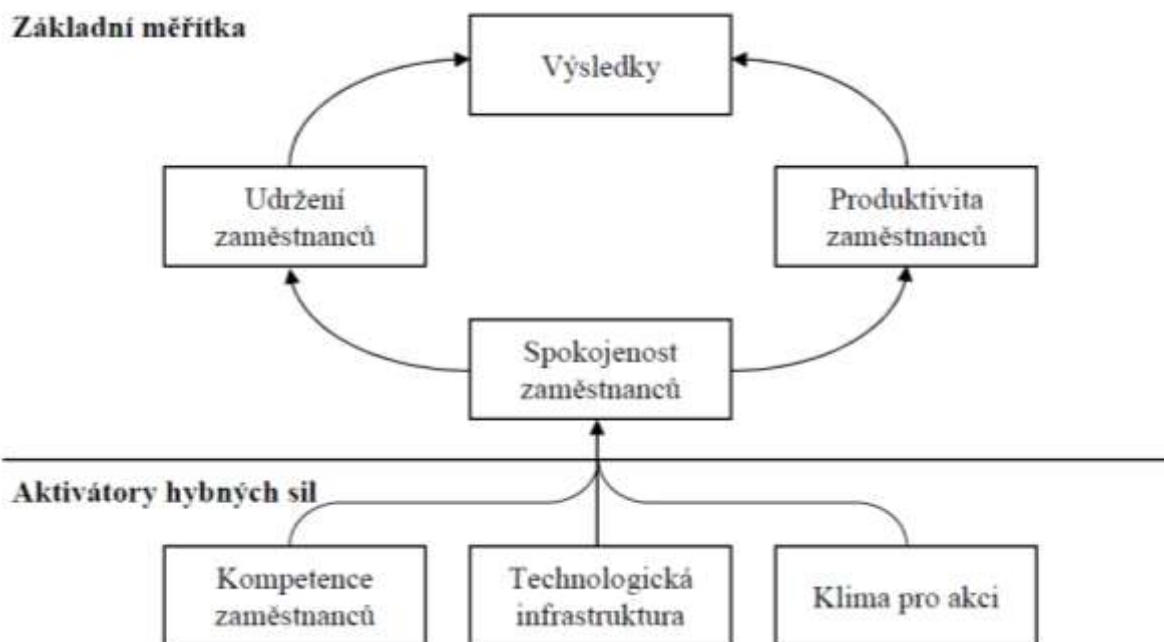
Zdroj: [9]

Tradiční měřicí systémy se soustřeďují jen na sledování a zlepšování nákladovosti, jakosti a časově závislých měřítek daných podnikových procesů.

2.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu vyvíjí cíle a měřítka, které podporují učení a růst podniku. Na rozdíl od předcházejících cílů, tyto vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů ve třech zbývajících perspektivách. Kaplan a Norton vytipovali 3 základní oblasti perspektivy učení se a růstu:

- Schopnosti zaměstnanců
- Schopnosti informačního systému
- Motivace, delegování pravomocí a angažovanost.



Obrázek 8 - Rámec měření učení se a růstu

Zdroj: [9]

Už u první oblasti se v posledních 15 letech podstata velmi rozvinula. Zaměstnanci jsou čím dál tím více nahrazováni stroji, proto je od zaměstnanců potřeba větší rekvalifikace a jsou kladeny větší nároky na efektivitu jejich práce. Naopak na vzrůstu je oblast informačního systému. V moderním podniku neexistuje možnost, že by podnik nebyl zastřešen moderním informačním systémem, navíc k tomu přibyly i další podpory jako kvalitní software, hardware, helpdesky pro zákazníky apod. Možnost nakoupení přes internet je také dnes již rutina.

Většina podniků používá následující zaměstnanecké cíle, a to spokojenost zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivita zaměstnanců. Kde spokojenost zaměstnanců je pro podnik nejdůležitějším z měřítek.

Pokud podnik bude chtít dosáhnout v této oblasti vysoké výkonnosti, bude ho to stát nemalé finanční úsilí, a to jak do zaměstnanců, do procesů a do systémů.

2.4.5 Implementace BSC

Důvodů, proč podniky zahajují program BSC, je mnoho. Hlavním důvodem ale stále zůstává mobilizace podniku k dosažení nové strategie. Nikdy tento systém neslouží ke zlepšení systému měření. Systém je přijímám ke konkrétnímu strategickému účelu. [31] Dle

Kaplana a Nortona je ve všech případech tohoto účelu dosaženo, a proto společnosti často dosahují i druhotného účelu.

Pro podniky, které s BCS začínají, je vhodné se soustředit na propojení BSC se strategií daného podniku. K tomu slouží 3 principy:

- Vztahy příčiny a důsledku
 - Správně sestavený BSC by měl vypovídat o strategii podnikatelské jednotky způsobem: „pokud něco, pak něco“ (například pokud se zvýší kvalifikace zaměstnanců, tak se zvýší kvalita, pak se zvýší tržby). Tyto vztahy je třeba správně nastavit a vyjádřit, aby mohly být měřeny.

- Hybné síly výkonnosti
 - Hybné síly výkonnosti odrážejí jedinečnost strategie podnikatelské jednotky. Dobře sestavený BSC musí obsahovat výstupní měřítka a tyto měřítka hybné síly výkonnosti, protože bez nich nelze usoudit, jak má být výstupů dosaženo.

- Vazby na finance
 - I Přesto, že BCS poukazuje na důležitost i jiných měřítek než jenom finančním, finanční měřítka neobchází, naopak. Cesty od všech měřítek by měly směřovat k finančním cílům. [9]

Hanks doporučuje, aby podnik, který s BSC začíná, postupoval pomalu a obezřetně a aby si každý krok, každý strategický cíl důkladně promyslel. BSC podle něj dá manažerům pohled na to, kam podnik spěje a nejenom kde se podnik nacházel. Podnik, který se rozhodl implementovat BSC, nesmí zapomenout na 4 základní myšlenky, které musí BSC splňovat

1. Musí obsahovat jak dobře definovatelné tak dobře proveditelné cíle
2. Proces BSC musí být v organizaci viděn a musí prostupovat celou organizací
3. BSC by měl být integrován do procesů jako základní element
4. Měl by se představovat jako tahoun úspěchu organizace. [40]

3. POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BRAHMAN, J. *Benchmarking for People Managers*. Cromwell Press: 1997. ISBN: 0-85292-669-3
- [2] BLODKIJK, G. *Balanced Scorecard 100 Success Secrets*. 2008.
- [3] CAMP, Robert C. *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. [Nachdr.]. S.l.: Productivity Press, 1989. ISBN 15-632-7352-7.
- [4] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. 270 stran. ISBN: 80-86031-35-7
- [5] DAVIDSON, M. *Jak se stát skvělým stratémem*. Praha: Management Press. 1997. ISBN: 80-85943-45-X
- [6] DROMS G. William. *Finance and Accounting for Financial Managers*. 5. Vydání. Perseus Publishing, 2003. ISBN 0-7382-0818-3
- [7] GRÜNWALD R. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*. Ekopress, 2001. ISBN: 80-86119-47-5
- [8] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. GRADA PUBLISHING: 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
- [9] KAPLAN, R., NORTON, D. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management press: 2005, 4.vydání. ISBN: 80-7261-124-0
- [10] KAPLAN, R. *Strategy focused organization*. Harvard Business School Publishing Corporation: 2001. ISBN: 1-57851-250-6
- [11] KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 2. Vydání. C. H. Beck: Praha: 2007. ISBN 978-80-7179-903-0
- [12] KOTLER, P. *Mapování budoucího trhu. Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press: 1998. ISBN 978-80-7261-159-1
- [13] KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing Management*. GRADA PUBLISHING: 2007. ISBN 0131457578

- [14] KOŽENÁ, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice. Univerzita Pardubice: 2007. ISBN 978-80-7395-039-2
- [15] KOŽENÁ, M. *Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi*. 1. Vydání. Praha: C.H. Beck: 2007. ISBN 978-80-7179-673-2
- [16] MOORE, R. *Benchmarking 100 Success Secrets: The Basic, the Guide on How to Measure and Improve Performance based on Industry Best Practices*. 2008. ISBN: 978-1-921523-43-4
- [17] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking - Mýty a skutečnost: Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-7261-224-6
- [18] NEUMAIEROVÁ, I. a NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnoty firmy*. Praha: Grada: 2002. ISBN: 80-247-0125-1
- [19] NIVEN, P. *Balanced Scorecard Step-by-step*. John Wiley et Sons, Inc. New Jersey: 2006. ISBN: 978-0-471-78049-6
- [20] PAHL, N., RICHTER, A. *SWOT Analysis – Idea, Methodology And A Practical Approach*. Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt Germany: 2007. ISBN 978-3-640-30303-8
- [21] POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9
- [22] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha. Victoria Publishing: 1994
- [23] SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1. Vydání. Praha: GRADA Publishing: 2005. ISBN 80-247-1195-8
- [24] SEKERKA, B. *Finanční analýza společnosti na bázi účetních výkazů*. Profess: Praha, 1996. ISBN 80-85235-40-4

- [25] SOUKUPOVÁ, Jana. *Mikroekonomie*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 1996. 535 s. ISBN 8085943174
- [26] STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Praha: Grada, 2003. 1. Vydání. ISBN: 80-247-0556-0
- [27] STEVENS, Robert E. *Market opportunity analysis : text and cases*. Routledge: 2012. ISBN 13-978-0-7890-2418-3
- [28] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2002. 443 s. ISBN 8072610686
- [29] Výroční zprávy společnosti A-scan s.r.o. (2007 – 2011)

Internetové zdroje

- [30] Balanced Scorecard: How many compaines use this tool?. Advanced Performance Institute [online]. X [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: [http://www.ap-institute.com/Balanced%20Scorecard%20How%20many%20companies%20use%20this%20ool.html](http://www.ap-institute.com/Balanced%20Scorecard%20How%20many%20companies%20use%20this%20tool.html)
- [31] Balanced Scorecard. Internationaler Controller Verein [online]. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.controllerverein.com/Balanced-Scorecard.128144.html>
- [32] Benchmarking [online]. 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp
- [33] BUKH, Nikolaj a Teemu MALMI. Re-examining The Cause and The Effect Principle of The Balanced Scorecard. In: *P. N. Bukh* [online]. X [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: http://www.pnbmap.com/files/pdf_artikler/BukhMalmi.pdf
- [34] Du Pontova analýza. Management Mania [online]. X [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dupontova-analyza>
- [35] Growth, competitiveness, employment.: The challegne and ways forward into the 21st century [online]. Supplement 6/93. Bulletin of the European Communities, 1993[cit. 2013-0

- [36] International Affiliates of the Balanced Scorecard Institute. Balanced Scorecard Institute [online]. 1998-2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <https://www.balancedscorecard.org/AbouttheInstitute/InternationalAffiliates/tabid/165/Default.aspx>
- [37] Marketing Strategy and the Four Ps of Marketing - Why is the customer placed in the center?. DR4WARD [online]. 2010 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.dr4ward.com/dr4ward/2010/09/four-ps.html>
- [38] OECD. In: Glossary of Statistical Terms. 25.09.2001. Dostupné z: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399>
- [39] Podstata a smysl benchmarkingu. *Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR: Benchmarkingová iniciativa* [online]. 2005 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=obench&hl_sloupec=benchmarking&detail=podstata
- [40] The Balanced Scorecard - A Practical Approach [online]. 2. vyd. X [cit. 2013-03-16]. Mindshare Whitepaper. Dostupné z: http://www.mshare.net/whitepapers/images/pdf/the_balanced_scorecard_a_practical_approach.pdf