Univerzita Pardubice

Fakulta Ekonomicko-správní

Zavedení metody Balanced Scorecard v podniku PEN-projekty energetiky, s.r.o.

Diplomová práce

2021 Bc. Denisa Pilařová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Denisa Pilařová**
Osobní číslo:	**E19632**
Studijní program:	**N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Ekonomika a management podniku**
Téma práce:	**Zavedení metody Balanced Scorecard v podniku PEN-projekty energetiky, s.r.o.**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je měření a řízení výkonnosti podniku, charakteristika metody balanced scorecard, dále implementace této metody do vybraného podniku, návrhy a zhodnocení k zavedení této metody.
Osnova:
- Měření a řízení výkonnosti podniku.
- Metoda Balanced Scorecard.
- Charakteristika podniku PEN-projekty energetiky, s.r.o.
- Implementace metody Balanced Scorecard.
- Zhodnocení, návrhy.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. KAPLAN, S., NORTON, P. Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5.vyd. Praha, Management Press, 2007. 268 s. ISBN 80-7261-177-5
2. WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
3. MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
4. SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
5. NIVEN, R., Paul. *Balanced Scorecard Step-by-Step*, Canada, John Wiley & Sons, 2006. ISBN 047-17-8049-9

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

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

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

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlašuji:

Závěrečnou práci s názvem Zavedení metody Balanced Scorecard v podniku PEN-projekty energetiky, s. r. o. jsem 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne

Bc. Denisa Pilařová

PODĚKOVÁNÍ

Nejprve bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za pomoc, ochotu a cenné rady. Dále bych také poděkovala oběma jednatelům společnosti PEN-projekty energetiky s. r. o. za výbornou komunikaci, poskytnutí potřebných materiálů a jejich čas. Poděkování patří i rodině a kamarádům za pomoc a podporu při studiu.

ANOTACE

Tato diplomová práce je určena pro zavedení metody Balanced Scorecard ve společnosti PEN-projekty energetiky, s. r. o. V teoretické části jsou uvedeny jednotlivé metody pro měření a řízení výkonnosti podniku a také podrobné popsání metody Balanced Scorecard.

V praktické části je seznámení se společností PEN-projekty energetiky, s. r. o. a poté návrh zavedení metody Balanced Scorecard v tomto podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Balanced Scorecard, výkonnost podniku, finanční analýza, controlling, Economic Value added, PEN-projekty energetiky, s. r. o.,

TITLE

Application of the Balanced Scorecard method in the company PEN-projekty energetiky, s.r.o.

ANNOTATION

This diploma thesis is intended for the introduction of the Balanced Scorecard method in the company PEN-projekty energetiky, s. r. o. The theoretical part presents the various methods for measuring and managing business performance, as well as a detailed description of the Balanced Scorecard method.

The practical part is an introduction to the company PEN-projekty energetiky, s. r. o. And then a proposal for the introduction of the Balanced Scorecard method in this company.

KEYWORDS

Balanced Scorecard, company ’s performance, financial analysis, controlling, Economic Value added, PEN-Energy projects, s. r. o.

Obsah

1 Základní pojmy pro měření a řízení výkonnosti podniku 13
2 Metody pro měření a řízení výkonnosti podniku 16
2.1 Finanční analýza....17
2.2 Economic Value added (EVA)....18
2.3 Market Value Added (MVA) 19
2.4 Cash Flow Return On Investment (CFROI)....20
2.5 EFQM Model Excelence....20
2.6 Controlling 21
2.7 Benchmarking 23
3 Metoda Balanced Scorecard....24
3.1 Důvody vzniku metody Balanced Scorecard 25
3.2 Charakteristika metody Balanced Scorecard 26
3.3 Perspektivy metody Balanced Scorecard....28
3.3.1 Zákaznická perspektiva....29
3.3.2 Finanční perspektiva 32
3.3.3 Perspektiva interních procesů 34
3.3.4 Perspektiva učení se a růstu....35
3.4 Strategické cíle a měřítka metody BSC 37
3.5 Implementace metody Balanced Scorecard 39
4 Aplikace metody Balanced Scorecard ve společnosti PEN-projekty energetiky, s. r. o. ..41
4.1 Charakteristika společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. 41
4.2 Výsledek hospodaření společnosti v období 2015-2019....44
4.3 Strategické cíle a strategie společnosti....45
4.3.1 Strategie společnosti PEN-projekty energetiky, s. r. o. 45
4.3.2 Strategické cíle společnosti....46
4.4 Strategická mapa 48

4.5 Návrh perspektiv metody Balanced Scorecard pro společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. 49
4.5.1 Zákaznická perspektiva 49
4.5.1.1 Zvýšení podílu společnosti na trhu 50
4.5.1.2 Nový segment 52
4.5.1.3 Zvýšení péče a spokojenosti zákazníků 53
4.5.2 Finanční perspektiva 54
4.5.2.1 Zvýšení ziskovosti 55
4.5.2.2 Růst tržeb 56
4.5.2.3 Snížení nákladů 57
4.5.3 Perspektiva interních procesů 58
4.5.3.1 Zvyšování produktivity práce 59
4.5.3.2 Synergie mezi pracovníky 60
4.5.3.3 Kvalitní služby 60
4.5.4 Perspektiva učení se a růstu 62
4.5.4.1 Zvýšení kvalifikace jednotlivých zaměstnanců 63
4.5.4.2 Zvýšení motivace zaměstnanců 64
5 Zhodnocení 66
5.1 Zákaznická perspektiva 66
5.2 Finanční perspektiva 67
5.3 Perspektiva interních procesů 67
5.4 Perspektiva učení se a růst 68
Závěr 70
Zdroje 71

Seznam obrázků

Obrázek 1: Ekonomická přidaná hodnota (EVA) 19
Obrázek 2: Výpočet CFROI....20
Obrázek 3: Schéma hlavních kritérií EFQM....21
Obrázek 4: Kritický bod....23
Obrázek 5: Benchmaking....24
Obrázek 6: Schéma metody BSC jako strategického rámce....28
Obrázek 7: BSC-převedení strategie do operačních operací....29
Obrázek 8: Základní skupina měřítek....30
Obrázek 9: Ziskovost zákazníků....31
Obrázek 10: Hodnotová výhoda....32
Obrázek 11: Měření finančních strategických témat....34
Obrázek 12: Měřítka v oblasti schopnosti zaměstnanců....37
Obrázek 13: Logo společnosti....42
Obrázek 14: Organizační struktura společnosti....43
Obrázek 15: Výsledek hospodaření v období 5 let....44
Obrázek 16: Strategická mapa....48
Obrázek 17: Vývoj růstu zakázek společnosti....51
Obrázek 18: Počet nových zakázek společnosti....53
Obrázek 19: Vývoj rentability aktiv....56
Obrázek 20: Poměr nákladů a tržeb....57
Obrázek 21: Produktivita práce....60
Obrázek 22: Náklady na kvalitu....61
Obrázek 23: Vzdělání zaměstnanců....64
Obrázek 24: Fluktuace zaměstnanců....65

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výsledek Hospodaření v období 2015-2019.....44
Tabulka 2: Strategické cíle a měřítka v zákaznické perspektivě.....50
Tabulka 3: Celkové zakázky společnosti 51
Tabulka 4: Počet nových zakázek společnosti 52
Tabulka 5: Poměř spokojených zákazníků a reklamací 53
Tabulka 6: Strategické cíle a měřítka ve finanční perspektivě.....54
Tabulka 7: Rentabilita aktiv ve společnosti 55
Tabulka 8: Vývoj tržeb v tis Kč. 56
Tabulka 9: Vývoj nákladů a tržeb v tis. Kč.....57
Tabulka 10: Strategické cíle a měřítka v perspektivě interních procesů.....58
Tabulka 11: Produktivita práce 59
Tabulka 12: Poměr osobních nákladů a obratu společnosti 60
Tabulka 13: Náklady na kvalitu 61
Tabulka 14: Strategické cíle a měřítka u perspektivy učení se a růst 62
Tabulka 15: Dosažené vzdělání zaměstnanců.....63
Tabulka 16: Fluktuace zaměstnanců 64

Seznam zkratek

s. r. o.	společnost s ručením omezeným
EVA	Economic Value added (Ekonomická přidaná hodnota)
MVA	Market Value Added (Tržní přidaná hodnota)
CFROI	Cash Flow Return On Investment (cash flow výnosnost z investice)
BSC	Balanced Scorecard
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROA	rentabilita aktiv
ROS	rentabilita tržeb
ROCE	rentabilita úplatného kapitálu
např.	například
sb.	sbírky
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
t	sazba daně z příjmů právnických osob
NOPAT	čistý provozní zisk po zdanění
NOA	čistá aktiva
WACC	vážený průměr nákladů kapitálu
C	celkový kapitál
tzn	to znamená
HV	hospodářský výsledek
vn	vysoké napětí
nn	nízké napětí
kV	kilovolt

ÚVOD

Metoda Balanced Scorecard je v dnešní době velice využívána a je často oblíbená mezi podniky po celém světě. Je to způsobeno tím, že se tato metoda nezaměřuje pouze na finanční stránku řízení podniku, ale zajímá se především o vztah se zákazníky, rozvoj podniku a podnikové procesy. Metoda Balanced Scorecard je jedna z nejznámějších a nejvýznamnějších metod pro vedení a řízení podniku.

Cílem této diplomové práce je návrh a aplikace metody Balanced Scorecard ve vybrané společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o., a dále měření a řízení této společnosti. Budou zde navržena jednotlivá měřítka pro perspektivu zákaznickou, finanční, interních procesů, růstu a učení se.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou vymezeny základní důležité pojmy, také charakteristika jednotlivých metod, které se zabývají řízením a měřením výkonnosti podniku. Největší část bude věnovaná metodě Balanced Scorecard. V této části diplomové práce bude představena metoda Balanced Scorecard, dále proč tato metoda vůbec vznikla a její charakteristika. V další kapitole budou představeny jednotlivé perspektivy, které jsou pro tuto metodu BSC velmi důležité. V posledních kapitolách teoretické části budou představeny strategické cíle a měřítka, která jsou potřebná při tvorbě této metody. A jako poslední bude představena implementace metody Balanced Scorecard.

V praktické části bude představena společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. Dále bude návrh pro zavedení metody Balanced Scorecard do této společnosti. Budou stanoveny jednotlivé strategické cíle společnosti. Poté bude sestavena strategická mapa pro lepší přehlednost strategických cílů. Také budou přiřazena měřítka pro jednotlivé strategické cíle. Tímto bude představeno, jak vybraná společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. splňuje stanovené strategické cíle, a naopak na co by se měla více zaměřit. V poslední kapitole bude shrnutí veškerých zjištěních informací a jednotlivá doporučení pro společnost, co by měla zlepšit.

Teoretická část

1 Základní pojmy pro měření a řízení výkonnosti podniku

V této kapitole budou ukázány jednotlivé pojmy, které si jsou velice blízké a je možné, že by je někdo mohl mezi sebou zaměnit. Důležité je sledovat nejenom finanční zdraví podniku a celou finanční stránku, ale také výkonnost z hlediska jednotlivých komplexnějších ukazatelů, které slouží pro měření a řízení výkonnosti podniku. Tyto ukazatele se zabývají např.: vztahy se zákazníky, vazbami uvnitř podniku, vztahy mezi zaměstnanci atd.

Podnik

Podnik je nyní označovaný jako obchodní závod. Je definovaný jako soubor jmění, který vytvořil podnikatel. A právě z podnikatelovy vůle slouží k provozování jeho činnosti. Nový zákon č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, který nabyl účinnosti dne 1. ledna 2014, obsahuje v jeho Části první – Obecnou část, Hlavě IV – Věci a jejich rozdělení, Dílu 2 – Rozdělení věcí a v ustanovení § 501 dále popisuje podnik jako „soubor jednotlivých věcí, které náležejí téže osobě, považovaný za jeden předmět, který nese společné označení, pokládá se za celek a tvoří podnik.“ [17]

Výkonnost

Tento pojem charakterizuje popis způsobu, jakým společnost vykonává určitou činnost, která se podobá s referenčním způsobem průběhu dané činnosti. Definice výkonnosti se uskutečňuje vyjádřením daného vztahu mezi zkoumaným a referenčním způsobem realizování činnosti, a to podle předem zvolené kriteriální škály. Jednoduše řečeno výkonnost je schopnost dosáhnout zisku vlastní činností a zhodnotit výrobní faktory. [21]

Produktivita

Produktivita znamená určitou efektivnost, s jakou jsou využívány výrobní faktory ve výrobě. Týká se všech podniků, protože se jedná o transformaci vstupů ve výstupy (služby, výrobky).

S produktivitou také úzce souvisí kvalita. Výrobce by se proto měl zaměřit na oboje, aby získal lepší konkurenční schopnost a cenu výrobku. Úroveň produktivity závisí na poměru množství produkce, která se porovnává s objemem spotřebovaných vstupů za dané období. [17]

Parciální produktivita daného vstupu (práce, kapitálu, energie či materiálu) je vyjádřena:

$$\frac{\textbf{Výstup}}{\textbf{Vstup}}$$

Celková produktivita se dá vyjádřit jako:

$$\frac{\textbf{výstup}}{\textbf{Suma zdrojových vstupů}} = \frac{\textbf{výstup}}{\textbf{práce + kapitál + energie + materiál}}$$

Pro podnik je vždy rozhodující právě tato celková produktivita, která znázorňuje výslednou celkovou účinnost zdrojů. [17]

Hospodárnost

Hospodárnost je získávání potřebných zdrojů, které mají potřebnou kvantitu a kvalitu za minimální cenu. Jedná se o dosažení co nejnižších finančních nákladů. Hospodárnost se považuje za jeden z nejdůležitějších bodů pro úspěch podniku v konkurenčním prostředí. Zvyšuje zisk i efektivnost podniku. Snaží se zamezit zbytečnému plýtvání v podniku. [6]

Inovační politika

Pokud se podnik snaží upevnit a udržet si své postavení na trhu, musí se starat také o vhodnou inovační politiku. Inovační politika umožní podniku získat výhodnější postavení na trhu oproti konkurenci. Podnik tedy získá konkurenční výhodu, která má diferenciační charakter např. v podobě rozmanitějších a dokonalejších výrobků, lépe uspokojí potřeby zákazníků. Inovace tvoří inovační proces, který se dělí na invenční a inovační fáze. Jsou souborem veškerých technických, finančních, vědeckých organizačních a obchodních činností. [16]

Kontinuita

Je neustálé posouvání podniku vpřed, aby nezůstal nehybně stát na trhu. Jádro hodnotové nabídky by mělo být stabilní, aby docházelo k větším inovacím. Podniky by měly neustále inovovat své metody, aby se neustále zlepšovaly a rozšiřovaly. [11]

Firemní strategie

Celková firemní strategie je tvořena pomocí diverzifikovaných podnikatelských jednotek, které působí v různých odvětvích. Podnik ztrácí či získává konkurenční výhody na jednotlivých podnikatelských jednotkách. Cílem firemní strategie je zvýšit konkurenční výhody různých podnikatelských jednotek. Je to dlouhodobá vize, kam bude podnik směřovat. Definují se zde podnikové cíle a způsob jejich dosažení v rámci strategického řízení.

Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu má podnik tehdy, pokud je jeho ziskovost vyšší než ziskovost konkurence na daném trhu a je udržitelná. Detailnější průzkum ukáže, kde má podnik konkurenční výhodu. Konkurenční výhoda může být např.: nižší náklady, lepší technologie, vysoce kvalifikovaní a stálí zaměstnanci, vyšší ceny či možné kombinace faktorů. Veškeré tyto rozdíly jsou způsobeny rozdíly ve vykonávaných činnostech.

Konkurenceschopnost

V dnešní době má soustředění se na levné vstupy či na komparativní výhodu menší význam, než mělo v minulosti. V konkurenceschopnosti regionu je důležité, jak jsou využívány lidské zdroje, přírodní zdroje a kapitál. Konkurence je tedy vyjádřena tím, jak region využívá vstupy pro produkci služeb či výrobků. Prosperita a produktivita závisí na tom, jak si podniky navzájem konkurují. Vrcholoví manažeři vytvářejí konkurenční prostředí prostřednictvím svých rozhodnutí a ovlivňují tak způsob konkurenčního jednání jednotlivých podniků a tím i jejich konkurenceschopnost. [11]

2 Metody pro měření a řízení výkonnosti podniku

Zde budou popsány jednotlivé metody, které se zabývají měřením a řízením výkonnosti podniku. Existuje velké množství těchto metod, proto budou představeny ty nejdůležitější a nejznámější metody. Tyto metody jsou často využívány a určitě se s nimi každý v podnikovém prostředí již setkal. Metody se dělí na finanční a nefinanční.

Finanční analýza je považována za základní a důležitou finanční metodu, která se zaměřuje pouze na tu finanční stránku podniku. Do finanční analýzy patří metody, které pracují s přidanou hodnotou. Tyto metody jsou známe jako Economic Value Added (EVA) a Market Value Added (MVA). Dále do finanční analýzy patří Cash flow, přesněji tedy na Cash Flow Return On Investment (CFROI). Do komplexních metod mezi nefinanční analýzy patří Balanced Scorecard (BSC) a na metoda Model Excelence EFQM. Tyto metody jsou považovány za jedny z nejrozšířenějších v dnešní době.

Na podniky v dnešní době působí vliv globalizace a vliv nestabilního podnikatelského prostředí. Manažeři jsou pod tlakem a musí nastavit kritéria tak, aby vedla k úspěšnosti dosažení požadovaných výsledků, cílů a zvýšení tržní hodnoty podniku. Měření výkonnosti znamená schopnost podniku optimálně zhodnotit své veškeré vložené prostředky. Za hlavní vložené prostředky lze považovat investice jako finanční zdroje, ale také jsou důležité informační a lidské zdroje. Hodnocení výkonosti vyžadují jednotlivé subjekty např.: banky, vlastník podniku, management podniku, finanční úřad, regionální správní orgány či investiční společnosti. [14]

Při měření výkonnosti je důležité definovat základní otázky pro koho, proč a kvůli komu se toto měření uskutečňuje. O tom, kam bude směřovat měření výkonnosti, které představuje uživatelsky významnou činnost, slouží vyjasnění uživatelů informací o výkonnosti podniku a zároveň jejich informačních požadavků. Také je důležité rozpoznat stimuly a motivy v jednání subjektu. Ty jsou odpovědné za měření výkonnosti podniku. Musí se zodpovědět i otázka, jak měřit výkonnost, tzn. zvolit způsob tvorby a přístupů, správné metody a nástroje pro systém měření výkonnosti, také vhodná měřítka a vliv času. Nutnost je také si uvědomit, že měření výkonnosti podniku je prováděno subjektem či skupinou subjektů. Proto tato činnost vyžaduje vzájemnou koordinaci a kvalitní provedení vzhledem k náročnosti činnosti.

Samotný proces měření výkonnosti podniku je velmi náročná činnost, která vyžaduje spoustu úsilí a času. Měření výkonnosti se posuzuje z hlediska efektivnosti a účinnosti. Veškeré fáze tohoto procesu na sebe navazují, jak z věcné stránky, tak i s technickým a organizačním

zabezpečením. Veškeré fáze by měly sledovat stejné cíle a využívat sjednocenou terminologii. Dílčím fázím by měla být věnována vyvážená a přiměřená pozornost. Jednotlivá pravidla při uskutečňování fází by měla být jednoznačně a srozumitelně popsána. Tato pravidla zajišťují stabilitu průběhu procesu a umožňují přizpůsobení průběhu procesu, který se mění podle podmínek. V poslední řadě je důležité sledovat a vyhodnotit zpětnou vazbu. [21]

2.1 Finanční analýza

Finanční analýza slouží jako podklad pro finanční rozhodování. Výsledkem této analýzy je rozložení a řízení majetkové i finanční struktury podniku, cenové a investiční politiky, řízení zásob atd. Finanční analýza poskytuje informace o finančním zdraví podniku. Provádí ji finanční manažeři a vrcholové vedení podniku. V širším pojetí se zaměřuje také na budoucnost (predikce finanční tísně, budoucí ocenění podniku). Finanční analýzu lze členit na interní a externí.

V interní analýze jsou využity nejčastěji údaje z vnitropodnikové evidence, kalkulací, finančního a manažerského účetnictví. Dnešní doba umožňuje rychlou dostupnost interních i extérních údajů o činnosti a také jejich archivaci. Interní analýza se zaměřuje na porovnání předem stanoveného plánu se skutečností z minulých období. Také porovnává podnik s konkurenčními podniky, sleduje trend vývoje a porovnává skutečnost se standardními hodnotami. Tato činnost je často součástí známého controllingu. Můžou se používat i speciální postupy, jako je benchmarking, analýza citlivosti nebo scénář možného vývoje.

Externí analýzu podniku provádí banky, konkurenční podniky, investoři, obchodní partneři (odběratelé, dodavatelé), zaměstnanci a v poslední řadě také stát (orgány státní správy, finanční instituce). Zdrojem pro tuto analýzu jsou především běžně dostupné údaje, které lze najít ve finančních výkazech (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow, výroční zpráva, přílohy, zpráva auditora). Postupy i ukazatele jsou v obou analýzách. Externí i interní analýza se tedy snaží zvýšit výkonnost podniku a také zvýšit její hodnoty. Finanční analýza nejčastěji využívá absolutní ukazatele, syntetické ukazatele a poměrové ukazatele. [17]

Poměrové ukazatele

Jsou základním nástrojem finanční analýzy. Poměrové ukazatele umožňují získat rychlý obraz o finanční situaci v podniku. Podstatou je, že dávají do poměru různé položky výkazu zisku a ztráty, rozvahy nebo cash flow.

V praxi se využívají pouze základní ukazatele, které jsou tříděné do skupin podle jednotlivých oblastí finančního zdraví podniku a hodnocení hospodaření. Jsou to ukazatele rentability, zadluženosti, aktivity, likvidity a také ukazatele kapitálového trhu. Uvedené doporučené hodnoty jsou pouze orientační a vycházejí z praxe finanční analýzy. Je potřeba s nimi pracovat velmi obezřetně a pečlivě je zvažovat, každý podnik je jiný a jedinečný. Blíže budou představeny pouze ukazatele rentability, protože jeden z nich bude využit v praktické části diplomové práce. [2]

Ukazatele rentability

Jde o jednoho nejvíce sledovaného ukazatele. Slouží jako měřítko schopnosti dosahovat zisku pomocí použití investovaného kapitálu. Ukazatele rentability znázorňují vyjádření míry zisku, které slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu. Nejčastěji jde o rentabilitu tržeb (ROS), rentabilitu aktiv (ROA), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) a rentabilitu investovaného kapitálu (ROI), rentabilita úplatného kapitálu (ROCE).

Rentabilita aktiv (ROA) = EBIT / aktiva

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = čistý zisk / vlastní kapitál

Rentabilita investovaného kapitálu (ROI) = zisk / dlouhodobý kapitál

Rentabilita tržeb (ROS) = zisk / tržby

Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE) = zisk / úplatný kapitál [21]

2.2 Economic Value added (EVA)

Ekonomická přidaná hodnota byla vytvořena ze způsobu, jakým je zisk v podniku vykazován ve veškerých účetních výkazech a je sestavován podle všeobecně uznávaných účetních zásad, také z kritiky. Primárně bylo toto měřítko ekonomické přidané hodnoty zamýšleno jako míra výkonnosti podniku z pozice investorů podniku, jako jeho ekonomického celku. Samotný výpočet ekonomické přidané hodnoty je obdobný jako u výpočtu ekonomického zisku. Hodnota je vypočtena pomocí rozdílu čistého zisku po zdanění (NOPAT) a nákladu kapitálu, ty jsou vyjádřeny jako součin čistých aktiv (NOA) a vážených průměrných nákladů kapitálu (WACC). Často se pro lepší znázornění využívá pyramidový rozklad pro ekonomickou přidanou hodnotu viz Obrázek 1. Podnik vytváří hodnotu po vlastníky, pokud EVA > 0.

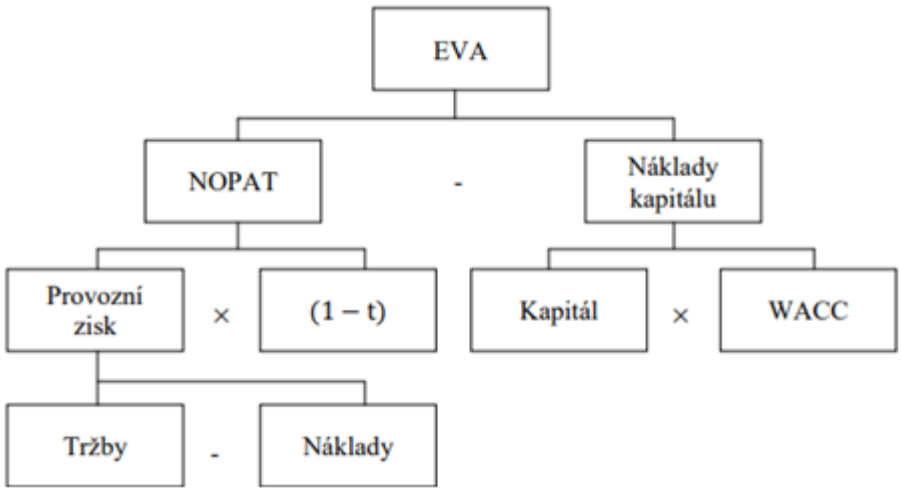
EVA = NOPAT – WACC*C

kde:

NOPAT čistý zisk po zdanění,

WACC vážené průměrné náklady kapitálu,

C velikost investovaného kapitálu akcionářů a věřitelů



Obrázek 1: Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Zdroj: Vochozka Marek, Metody komplexního hodnocení podniku, 2011

2.3 Market Value Added (MVA)

Tržní přidaná hodnota je ukazatel, který měří výkonnost podniku. Je to ukazatel, který měří efektivnost manažerské práce v závislosti na rozšiřování bohatství akcionářů. Tržní přidanou hodnotu mohou využívat pouze společnosti, které mají akcie obchodovatelné na burze. Vypočítá se pomocí rozdílu tržní hodnoty akcie a investovaného kapitálu. Investovaný kapitál představuje vklad akcionáře do společnosti při jejím založení. Tržní hodnota akcie znázorňuje částku, kterou by akcionář mohl získat při prodeji svých akcií.

MVA = tržní hodnota akcie – investovaný kapitál

Pokud hodnota vyjde větší než 0, znamená to, že podnik vytváří novou hodnotu pro vlastníky. Pokud je hodnota menší než 0, dochází k poklesu hodnoty společnosti. Když se hodnota rovná 0 investovaná částka se vrací bez zhodnocení. [19]

2.4 Cash Flow Return On Investment (CFROI)

CFROI tedy cash flow výnosnost z investice vyjadřuje provozní výkonnost podniku, které by mohl dosáhnout, pokud by generoval provozní cash flow dostatečně jako v předešlém období bez dodatečných investic. Toto měřítko patří k těm nejpřesnějším a nejvyužívanějším. Porovnává vynaložený kapitál a výnosy. Kapitál chápe jako investici do majetku, kde se očekává co nejvyšší užitek. Je založen na peněžních tocích a počítá s příjmy, které přinese investice za celou dobu své životnosti viz Obrázek 2.

$$\text{BIB} = \sum_{t=1}^{n} \frac{BCF_t}{(1+CF\ ROI)^t} + \frac{Neodepisovaná\ aktiva}{(1+CF\ ROI)^n}$$

Obrázek 2: Výpočet CFROI

Zdroj: Mařík Miloš, Pavla Maříková, Moderní metody hodnocení výkonnosti, 2005

kde:

BIB brutto investiční báze,

BCF brutto cash flow v jednotlivých letech upravené o inflaci,

n doba životnosti aktiva,

t roky budoucího období n, [12]

Z této rovnice může být odvozeno, že ukazatel CFROI:

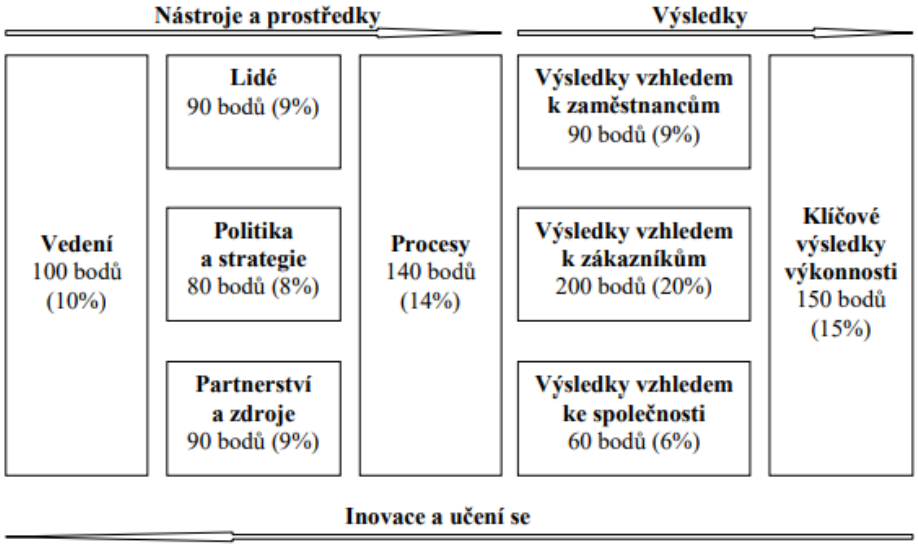
- převádí účetní zisk na hrubý peněžní zisk,
- bere v úvahu životnost aktiva,
- je založený na práci s celkovými penězi a také v jejich současné hodnotě investovanými do podniku,
- je mírou ekonomické výnosnosti,
- je využíván na principu diskontovaných očekávaných peněžních toků. [18]

2.5 EFQM Model Excelence

Tento model byl vytvořen v roce 1992 evropskou neziskovou organizací EFQM, která byla založena 14 nejvýznamnějšími evropskými organizacemi. Účelem založení této organizace bylo zvýšení konkurenceschopnosti a dosahování trvale udržitelné excelence. EFQM Model Excelence je velice oblíbený a často využívaný v Evropě. Model obsahuje 9 hlavních kritérií

a 32 dílčích kritérií. Tyto hlavní kritéria jsou zobrazeny na schématu viz Obrázek 3 ke všem kritériím jsou přiřazeny jednotlivé body. EFQM Model Excelence je jedním z nástrojů měření a efektivního řízení společnosti. Je určený ke komplexnímu posuzování výkonu společnosti a také společnosti samotné. Tvrzení říká, že excelentní organizace dosahují a také trvale udržují nejvyšší úroveň výkonnosti, pokud splňují nebo překračují očekávání všech jednotlivých zainteresovaných stran. Tento model také připouští, že existuje velké množství přístupů, jak dosahovat trvale udržitelné excelence ve veškerých hlediscích výkonnosti. Předpokladem modelu EFQM Model Excelence je, že všechny excelentní výsledky, které bere v ohledu na klíčové zákazníky, výsledky, pracovníky a společnost, dosahuje prostřednictvím vedení strategií, a to prostřednictvím pracovníků, partnerství, procesů a zdrojů. [4]

U tohoto schématu šipky zdůrazňují dynamický charakter EFQM Model Excelence. Je zde znázorněno, jak v jednotlivých operací zlepšovat předpoklady, které vedou ke zlepšení výsledků.



Obrázek 3: Schéma hlavních kritérií EFQM

Zdroj: EFQM Excellence Model – wmptofi.cz

2.6 Controlling

Nejdříve controlling plnil funkci registrační, což znamenalo, že byl pasivní a převážně pouze sbíral určitá data. Později se controlling pozměnil na aktivně orientovaný a plnil navigační funkci. To znamená, že se zaměřoval na kontrolu hospodárnosti a vypracovával zlepšování návrhů. V poslední fázi byl controlling představen s orientací na řízení. Tento controlling plní

inovační a koordinační funkci. Byl tedy vytvořen určitý systém, který využívá veškeré informace z oblasti kontroly, plánování a regulace všech podnikových aktivit.

V současné době je velmi často využívaný. Controlling lze chápat jako určitou kontrolu, ale také jako řízení, kde je kontrola jeho složkou. Controlling lze také brát jako určitý systém pravidel, který pomáhá k dosažení podnikových cílů a přechází či včas odhalí možné problémy, které by mohly v podniku nastat.

Controlling lze rozdělit do třech základních principů:

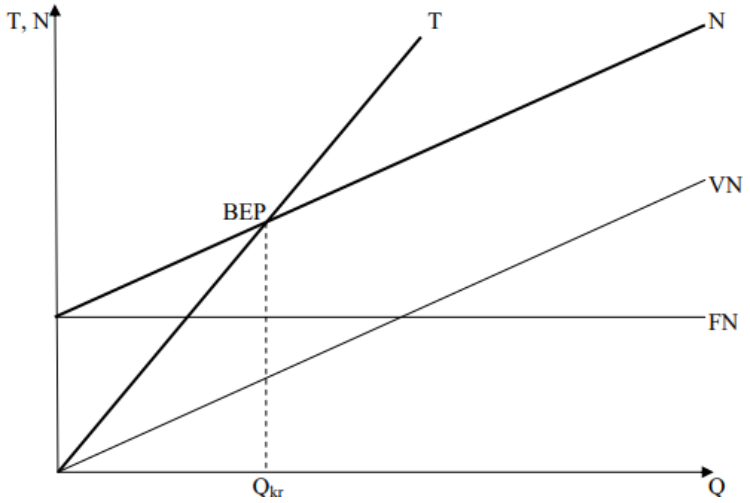
- orientace na budoucnost (minulost pomůže v budoucnosti předcházet možným problémům),
- orientace na cíle (podílení se na stanovování podnikových cílů, metodika plánování, kontrola),
- orientace na úzké profily (vytvořit informační systém a odstraňovat úzká místa jako překážku pro plnění podnikových cílů).

Pro podnik je nejdůležitější dosažení zisku, proto se controlling převážně orientuje na řízení zisku. Při zaměření se na jednotlivé útvary lze někde vyjádřit pouze výnosy. V každém útvaru vznikají také náklady, lze zde využít nákladový controlling. Nákladový controlling se bude starat, aby nedošlo k nekontrolovanému nárustu nákladů. Také zde bude finanční controlling, který řídí peněžní toky společnosti, jedná se o podnikové příjmy a výdaje. [17]

Controlling se také využívá pro účely aplikace metody Balanced Scorecard. Je popsán v jednotlivých šesti bodech.

- zavedení kapacitního třídění nákladů v podniku na fixní a variabilní,
- využívání variabilní kalkulace,
- sestrojení tzv. bodu zvratu (Break-even point),
- sestrojení srovnávacího výkladu ke své výsledovce,
- systematický rozbor odchylek od rozpočtu či plánu,
- správná tvorba středisek (nejdříve se podnik rozdělí na nákladová střediska a ty se dále přemění na zisková)

bod zvratu je v místě, kde se protíná nákladová funkce a funkce tržeb viz Obrázek 4. Jeho sestavení je pro podnik velmi důležité, a to i v rámci controllingu. [20]



Obrázek 4: Kritický bod

Zdroj: Synek Miloslav, Manažerská ekonomika 5, 2011

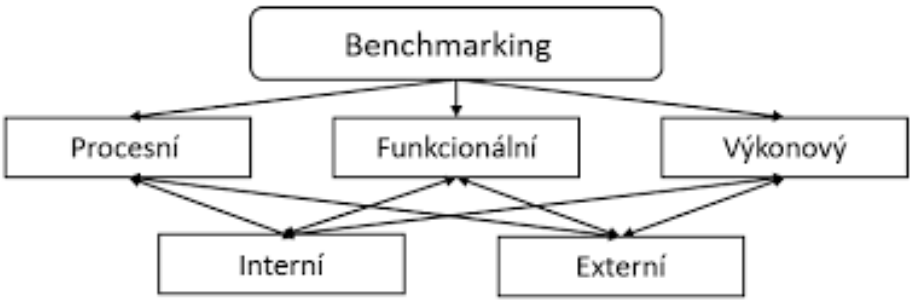
2.7 Benchmarking

Podle klasické definice benchmarkingu se tato metoda zabývá hledáním osvědčených postupů v daném oboru, které přispívají k větší výkonnosti podniku. Vzrůst benchmarkingu se stal převážně na konci 80. a začátkem 90. let 20 století. V té době se stal fenoménem pro měření výkonnosti konkurence a rozšířil se po celém světě, i když se benchmarking vyvíjel v několika generacích již od 40. let 20 století. [19]

Benchmarking je tedy systematické porovnání jednotlivých činností či kvality produktů s jinými konkurenčními organizacemi. Cílem tohoto porovnání je, že může přinést organizaci opatření, které povedou ke zlepšení výkonnosti podniku, zlepšení realizace činností či větší kvalitě produktu. Benchmarking je také představován jako efektivní nástroj pro rozvoj podniku, protože využívá známé a uznávané základní principy. Tato metoda se také využívá pro zvyšování strategické a operativní efektivnosti, má pozitivní účinky ve všech fázích stanovování a realizování strategie.

Důležité u této metody je získat užitečné a pravdivé informace, které budou využity pro stanovení silných stránek podniku a příležitostí pro porovnávání organizací či zlepšování vlastní organizace. Získané zkušenosti a informace se musí přeměnit ve znalosti, které povedou k rozvoji podniku. [10]

Benchmarking se dělí na tři typy podle zvoleného objektu zkoumání nebo ho lze rozdělit na interní a externí viz Obrázek 5.



Obrázek 5: Benchmaking

Zdroj: Nenadál Jaroslav, Benchmarking: mýty a skutečnost, 2011

Procesní benchmarking se také označuje jako generický. Tento benchmarking je souborem aktivit, kde je důležité měření a porovnání určitého procesu v podniku. Tento typ se považuje za nejúčinnější. Měl by podle daných studií vyřešit až 90 % všech problémových míst v daném podniku.

Funkcionální benchmarking porovnává jednu či více funkcí daného podniku. Nevýhodou je, že vyžaduje většinou vysoké finanční zdroje.

Výkonový benchmarking se orientuje na přímé měření a porovnávání jednotlivých výkonných parametrů. Výsledkem tohoto benchmarkingu je srovnání důležitých ukazatelů výkonnosti nebo jednotlivých parametrů srovnatelných produktů.

Interní benchmarking je realizován uvnitř podniku mezi zvolenými jednotlivými organizačními jednotkami. Tyto organizační jednotky zajišťují stejné či podobné procesy, produkty a funkce. Primárním cílem je nalezení dočasného nejlepšího vnitřního standartu výkonnosti podniku.

Extérní benchmarking obsahuje soubor činností pro měření a srovnávání jednotlivých parametrů, které provádí jiný podnik. Problém však může nastat v hledání vhodného externího partnera. [13]

3 Metoda Balanced Scorecard

V této kapitole teoretické části diplomové práce bude popsána metoda Balanced Scorecard. Informace z této kapitoly budou dále využity pro aplikaci této metody v podniku PEN-projekty energetiky, s. r. o.

Metoda Balanced Scorecard neboli systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku je metoda, který byla vytvořena americkým profesorem a konzultantem Robertem S. Kaplanem a ředitelem jedné americké poradenské firmy Davidem P. Nortonem v roce 1992. První článek

o této metodě byl publikován v časopise Harvard Business Review. První jejich kniha vyšla v roce 1996.

Při rozhodování manažerů a řízení podniku je důležité, aby manažeři uměli přesně a správně vyhodnocovat výkonnost podniku. Proto manažeři musí používat rozvitou řadu jednotlivých měřítek a ukazatelů, aby vyhodnocení bylo kvalitní. Je důležité se zaměřit také na oblast provozu podniku či samotné jeho existence. Manažeři se tedy musí zaměřit na veškeré oblasti v podniku, a ne pouze na poměrové ukazatele.

Metoda Balanced Scorecard je jedním z nejznámějších a také nejpropracovanějších přístupů v oblasti měření výkonnosti podniku a jejího zasazení do systému řízení podnikové výkonnosti. Tato metoda prošla již velkou řadou změn a začlenění z hlediska zařazení do systému řízení podnikové výkonnosti s podnikovými strategiemi a vizemi. Původní myšlenkou metody Balanced Scorecard bylo sledovat jednotlivé parametry výkonnosti podniku, které vypovídaly o celkové výkonnosti podniku mnohem více než výsledná hodnota rentability podniku.

Tyto parametry výkonnosti podniku jsou rozděleny do čtyř základních skupin (perspektiv). Tyto perspektivy také odpovídají na čtyři základní otázky a umožní zhodnotit výkonnost podniku. Základní perspektivy výkonnosti podniku jsou:

- finanční perspektiva (řeší otázku: Jak by se podnik měl jevit jeho akcionářům, aby byl úspěšný?),
- zákaznická perspektiva (řeší otázku: Jak by se měl podnik jevit jeho zákazníkům, aby byla dosažena vize podniku?),
- perspektiva interních procesů (řeší otázku: Ve kterých podnikových procesech má podnik vynikat, aby by mohl nejlépe uspokojit zákazníky a akcionáře podniku?),
- Perspektiva učení a růstu (řeší otázku: Jak by měl podnik udržovat schopnost zlepšení a změn, aby dosáhl další vize?). [21]

3.1 Důvody vzniku metody Balanced Scorecard

Pro podniky v dnešní době mezi vysokou konkurencí je důležité, aby investovaly jejich energii, čas, lidské a finanční zdroje na měření jejich výkonu při dosahování předem stanovených cílů. Většina podniků není ale spokojena se svými výsledky, proto se snaží o změnu či zavedení nových metod, které by mohly přinést podniku lepší postavení na trhu či zlepšení podniku celkově. Převážně až 50 % podniků provádí změny ve svých systémech pro měření výkonnosti. Klíčem pro vytvoření určité hodnoty v dnešní ekonomice jsou nehmotná aktiva, jako jsou např.:

znalosti zaměstnanců, vztah se zákazníky a s dodavateli a také inovace. Také je důležitá diferenciační strategie více než byla kdy dříve. Realitou ale je, že 9 z 10 organizací neumí správně implementovat strategie.

Organizace často čelí mnohým překážkám při vývoji systému měření výkonnosti. Je vyžadovaný takový systém, který vyváží historickou přesnost finančních čísel s hnacími silami budoucího výkonu, přičemž současně také využívá sílu nehmotných aktiv a pomáhá podniku při provádění diferenciačních strategií. Balanced Scorecard je nástroj, který odpovídá těmto požadavkům. Tato metoda pomáhá podnikům se zlepšovat ve třech důležitých oblastech, kterými jsou:

- efektivní měření výkonnosti podniku,
- růst nehmotných aktiv,
- lepší implementace strategie.

Balanced Scorecard se ukázala jako vysoce efektivní a osvědčená metoda, která pracuje právě s nehmotnými zdroji a umožňuje úspěšnou implementaci diferenciační strategie. Mnohé podniky přijaly tuto metodu jako velice výhodnou z hlediska přínosných principů. Mezi nejdůležitější výhody, které plynou při správné implementaci této metody, je vyšší finanční návratnost, lepší koordinace zaměstnanců a vzájemná spolupráce, efektivnější dosažení cílů, také zaměření na strategii podniku.

3.2 Charakteristika metody Balanced Scorecard

Metodu Balanced Scorecard lze také popsat jako důkladně vybraný soubor měřitelných kritérií, které jsou odvozeny ze strategie podniku. Kritéria jsou vybraná pro srovnávací přehled, který představuje nástroj pro vedoucí pracovníky. Vedoucí pracovníci je pak mohou využít při komunikaci se zaměstnanci a zúčastněnými externími stranami o jednotlivých výsledcích a také jak podnik dosáhne svých cílů v oblasti mise a strategie. Tento nástroj obsahuje tři oblasti: komunikační nástroj, měřící systém a systém řízení strategie. [15]

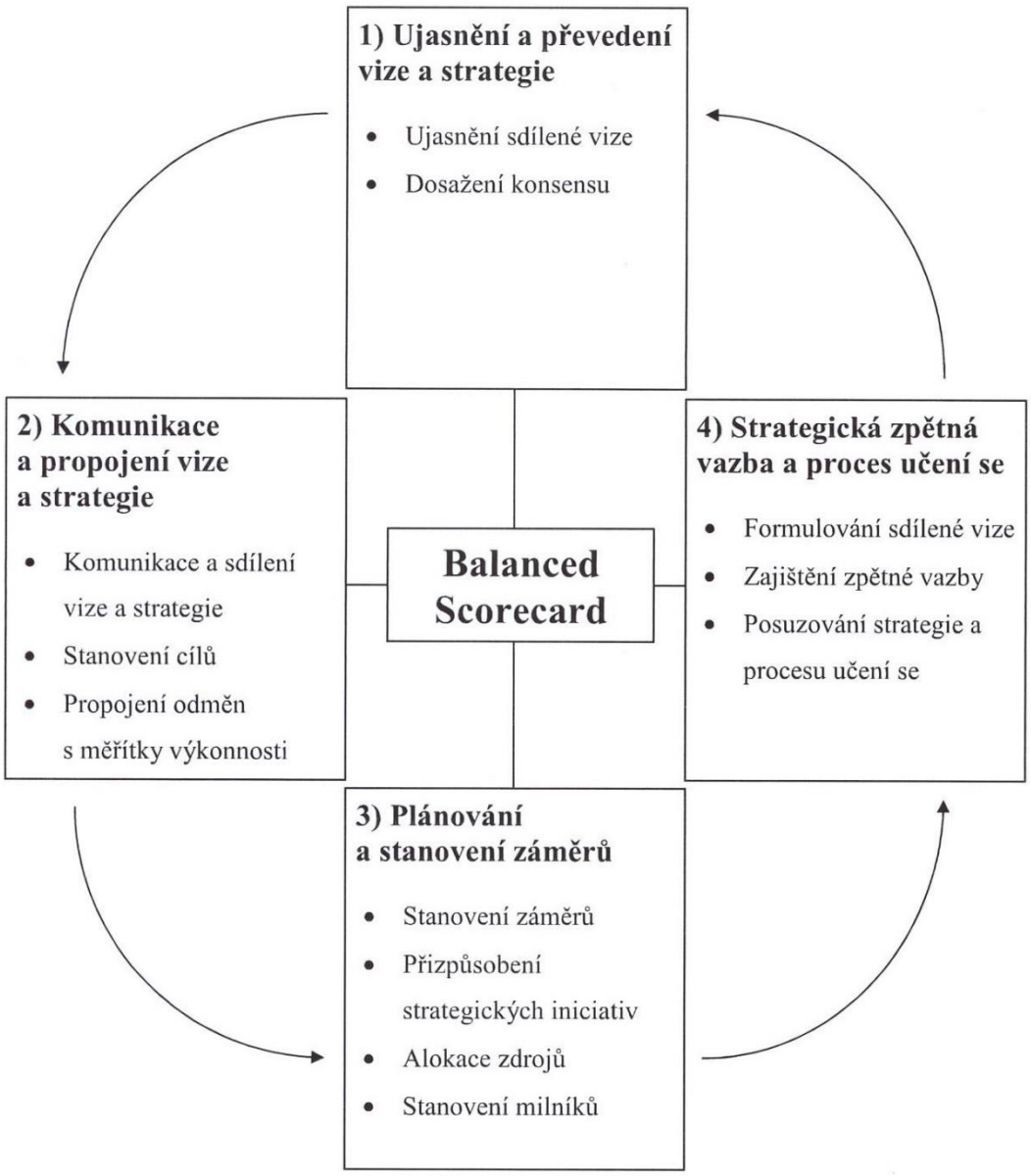
Pokud jsou veškerá měřítka a cíle zvolena správně, tato metoda umožní měření podnikových aktivit a také ukáže, kam podnik směřuje. Vrcholové vedení zpracovává koncept metody Balanced Scorecard jako týmový projekt a poté se sdílí pro celý podnik a jeho okolí. Každý, kdo se podílí na sestavování toho konceptu, je odpovědný za cíle a fungování. Jako nevýznamnější přínos metody BSC je vyhodnocována transformace systému měření do

manažerského systému. Aplikace této metody do podniku se pak ukáže v jednotlivých aktivitách podniku:

- sladění osobních cílů a cílů jednotlivých oddělení s podnikovou strategií,
- propojení strategických cílů s ročními rozpočty a dlouhodobými záměry podniku,
- popis a sladění strategických iniciativ,
- popis a dosažení konsenzu při formulování strategií,
- v rámci celého podniku komunikace strategie,
- zavedení systematických a periodických revizí,
- získání strategické zpětné vazby.

Za základní pilíř systému strategického řízení se právě považuje metoda Balanced Scorecard, která umožňuje vznik podniku zaměřeného na strategii. Strategický systém řízení se dá rozčlenit na čtyři části a ty jsou vzájemně provázané a navazují na sebe viz Obrázek 6.

V první části schématu je cílem pomoc vedení podniku určit vhodnou strategii a umožnit vznik BSC. V druhé části schématu je přiblížení a konkretizace strategie pro nižší úrovně řízení podniku. Zde dochází k sjednocování individuálních a specifických cílů za předpokladu, že všichni pracovníci znají důkladně předem vytyčené cíle. Třetí část je zaměřená na plánování a stanovení záměrů, které umožňují alokaci zdrojů podniku s orientací na strategii podniku podle Balanced Scorecard. Poslední část je zaměřena na analýzu dosažených výsledků a také přizpůsobení strategie. [8]



Obrázek 6: Schéma metody BSC jako strategického rámce

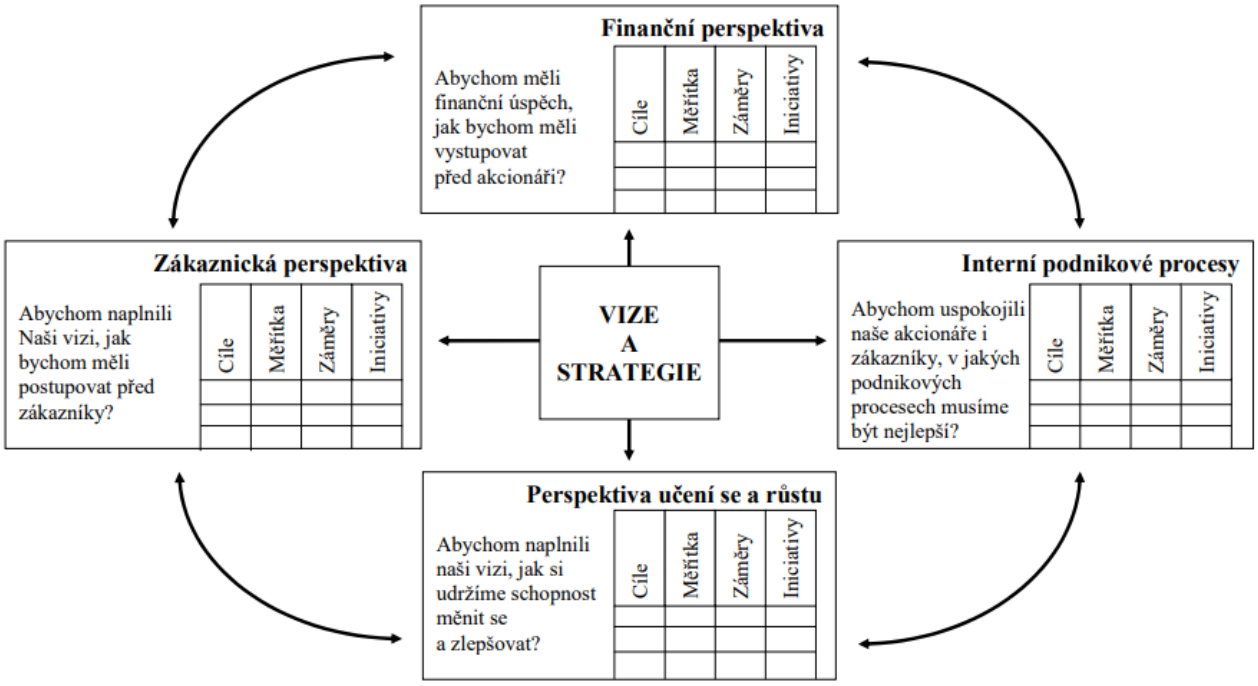
Zdroj: Kaplan S., Norton P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku, 2007

3.3 Perspektivy metody Balanced Scorecard

Také při tvorbě metody byly vytvořeny čtyři primární perspektivy, které jsou:

- zákaznická perspektiva,
- finanční perspektiva,
- perspektiva interních podnikových procesů,
- perspektiva učení se a růstu.

Jednotlivé perspektivy lze adaptovat různým podmínkám daného podniku či oboru. Většina podniků, která využívá metodu BSC má i více či méně perspektiv. Není tedy nijak závazné využívat pouze tyto čtyři perspektivy. Principem je cesta, která umožňuje dosáhnout vyváženého systému cílů viz Obrázek 7. [15]



Obrázek 7: BSC-převedení strategie do operačních operací

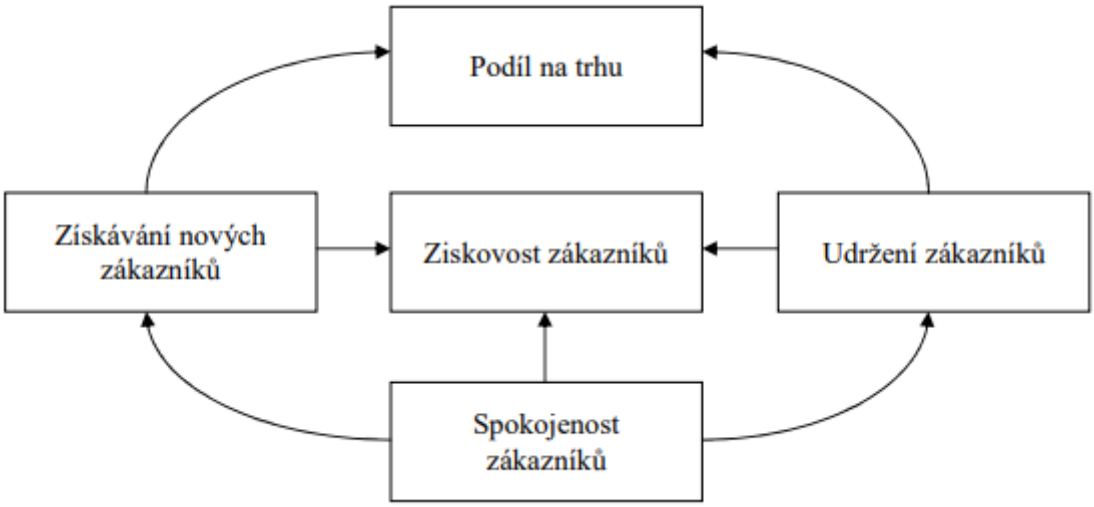
Zdroj: Kaplan S., Norton P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku, 2007

3.3.1 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva je spojena s trhem a umístěním na trhu. Také je důležité si ujasnit, jaký segment chce podnik uspokojovat a co jim chce nabízet. Zákaznická perspektiva tedy slouží ke stanovení cílových zákazníků a zákaznických měřítek pro jednotlivé tržní segmenty. Zákaznickými měřítky jsou např.: spokojenost zákazníků, získávání nových zákazníků či loajalita zákazníků. TOP management by se měl zaměřit na postupné zavádění strategického poslání do zákaznicky a tržně orientovaných cílů podniku. Samozřejmě také na uspokojování potřeb zákazníka.

Každý zákazník má jiné požadavky, očekávání a má svůj pohled na jednotlivé služby či výrobky. Pro podnik je tedy důležité si zvolit cílový segment, na který se zaměří a stanoví pro něj svá měřítka a cíle. Měřítka podniku se dělí na dvě základní skupiny. První skupinu tvoří základní měřítka a druhá skupina se skládá z hybných sil výkonnosti zákaznických výstupů.

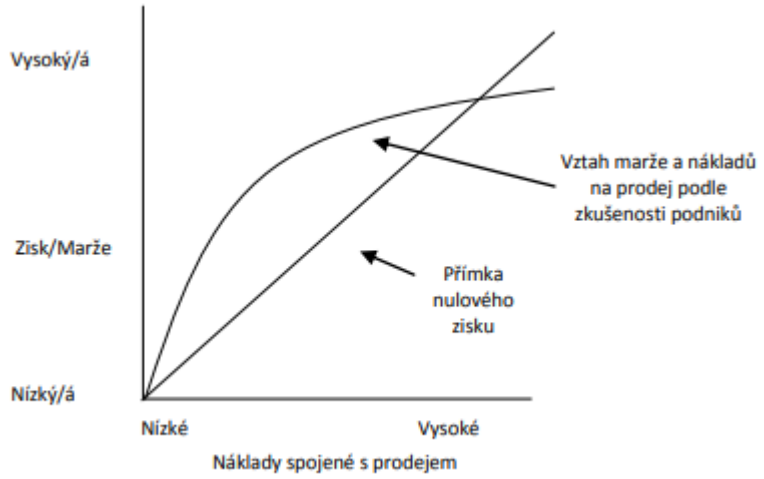
Základní skupina měřítek slouží pro všechny podniky. Lze je aplikovat bez ohledu na jakékoli okolnosti. Tato skupina je tvořena pěti měřítky viz Obrázek 8. [8]



Obrázek 8: Základní skupina měřítek

Zdroj: Kaplan S., Norton P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku, 2007

První měřítko spokojenost zákazníků pomáhá pro jejich udržení a získání nových zákazníků. Měřítko je důležité převážně z hlediska poskytování zpětné vazby o úrovni podniku. Dalším měřítkem je udržení zákazníků, které se ukáže ve vztahu se zákazníky. Proto je důležitá komunikace a přizpůsobení se požadavkům. Měřítko získávání nových zákazníků je relativní či absolutní míra, jak podnik získává nové zákazníky. Lze ho určit pomocí celkového prodeje novým zákazníkům, nebo pomocí počtu nových zákazníků. Dalším měřítkem je ziskovost zákazníků, která měří čistý zisk z tržního segmentu či ze zákazníka po odečtení jednotlivých výdajů na podporu zákazníka. Pro podnik je důležitý spokojený a ziskový zákazník. Měření ziskovosti zákazníka může být vyjádřené graficky viz Obrázek 9. Posledním měřítkem, které se odvíjí od ostatních je podíl na trhu. Toto měřítko zachycuje celkový podíl obchodů na vybraném trhu. Vyjadřuje se jako množství prodaných služeb či výrobků, objemem celkových utracených finančních prostředků, nebo je vyjádřen počtem zákazníků. [8]



Obrázek 9: Ziskovost zákazníků

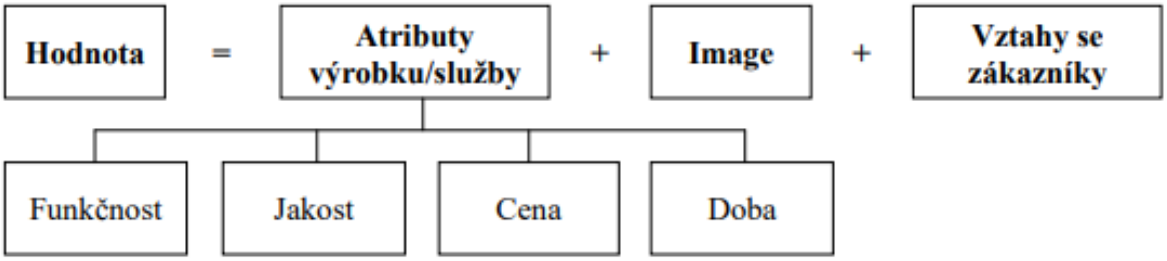
Zdroj: Král Bohumil, Manažerské účetnictví, 2010

Vertikální osa grafu značí přínosy z prodeje danému zákazníkovi, který je zde vyjádřen rozdílem mezi výrobními variabilními náklady a cenou výkonu. Horizontální osa značí náklady spojené s prodejem, to mohou být např: náklady spojené s instalací, reklama, záruční lhůty, náklady spojené s dodávkou aj. Přímka zisku neboli nulové marže se nachází na diagonále. Nulová marže znamená, že celková marže byla vyčerpána náklady na prodej. Body, které leží nad ní, jsou zákazníci, kteří jsou ziskoví. Náklady na prodej jsou zde menší než marže. Naopak body pod diagonálou značí zákazníky, kteří jsou pro podnik ztrátoví. Marže je zde menší než náklady na prodej. Podnik by se měl tedy zaměřit na udržení zákazníků v levém horním kvadrantu, protože jsou pro něj nejvýhodnější. [9]

Druhou skupinou jsou hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů. Tyto měřítka zachycují hodnotové výhody, které jsou poskytovány zákazníkům a vždy záleží na odvětví či segmentu. Jsou to vlastnosti služeb či výrobků, které pomáhají k větší loajalitě a spokojenosti zákazníků. Hodnotové výhody, které lze aplikovat pro všechna odvětví lze rozdělit do třech skupin:

- vztahy se zákazníky, které se týkají dodání služby či výrobku k zákazníkovi a také sledováním spokojenosti zákazníka,
- vlastnosti služeb a výrobku, které jsou důležité pro stanovení jakosti, ceny a funkčnosti, zákazníci preferují buď spolehlivého a levného výrobce, nebo jedinečného výrobce s mimořádnými službami a výrobky,

- pověst a image podniku pomáhají přilákat zákazníky a umožňují ukázat se zákazníkovi pomocí reklamy a kvality služeb či výrobků lze vyvolat loajalitu zákazníka a udržet si ho viz Obrázek 10.



Obrázek 10: Hodnotová výhoda

Zdroj: Kaplan S., Norton P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku, 2007

3.3.2 Finanční perspektiva

Při tvorbě metody Balanced Scorecard by mělo docházet k propojení jednotlivých finančních záměrů se strategií celého podniku. Do finančních cílů podniku směřují měřítka a cíle ostatních perspektiv této metody. Snaží se o dlouhodobou ekonomickou výnosnost, a tedy zajištění návratnosti investovaného kapitálu. Finanční cíle a kritéria se mohou často lišit v podniku, důležitá je definice finanční výkonnosti, která je odvozena od strategie podniku. Také by měly vést ke zhodnocení kritérií a cílů ostatních perspektiv metody Balanced Scorecard. Bude posouzeno, zda podnik je z dlouhodobého hlediska úspěšný. Důležité je přizpůsobit finanční perspektivu odvětví, podnikatelské strategii a konkurenčnímu prostředí. V praxi umožňují finanční záměry ve většině podniků:

- snížení nákladů,
- vyšší obrat,
- snížení rizika,
- zvýšení produktivity,
- lepší využití aktiv.

Manažeři by měli stanovit vhodný způsob pro měření strategie při vyvíjení finanční perspektivy. Finanční měřítka a cíle slouží ke zhodnocení měřítek a cílů ostatních perspektiv Balanced Scorecard a také definují finanční výkonnost, která je očekávaná od strategie. [8]

Finanční cíle se liší podle jednotlivých fází životního cyklu podniku. Pomocí toho, mohou podniky využít tři základní typy strategií:

- strategie růstu,
- strategie udržení,
- strategie sbírání plodů (sklizně).

Pro strategii růstu se může podnik rozhodnout, ale pouze pokud se nachází v rané fázi životního cyklu. Tato strategie vyžaduje růstový potencionál výrobků či služeb. V této fázi je pro podnik důležité investovat své finanční prostředky k uspokojení poptávky, což znamená rozšířit svou kapacitu, zdokonalit informační technologii, zavést dostatečnou distribuční síť, navázat a vybudovat nové vztahy se zákazníky. V této fázi je možné, že se podnik dostane do ztráty. Primárním cílem pro tuto strategii je růst prodeje a obratu v jednotlivých segmentech.

Ve strategii udržení je důležité vylepšení již zavedeného sortimentu a snaha udržet si svůj podíl na trhu či ho zvýšit. V této strategii jsou využívány zisková měřítka. Ty slouží k propojení objemu investovaného kapitálu a účetních příjmů. Nejvíce používaná měřítka jsou rentabilita vloženého kapitálu (ROCE), ekonomická přidaná hodnota (EVA) a návratnost investic (ROI).

Poslední strategií je strategie sbírání plodů (sklizně). Vede k získání zisku z veškerých aktivit, které byly vyvinuty v předchozích fázích. V této fázi se podniky soustřeďují pouze na udržovací investice. Cílem je maximalizovat veškeré příjmy podniku. Vše bude vykázáno v provozním cash flow.

Pro podnik je důležité určit v jaké fázi životního cyklu se nachází a správně zvolit svou strategii. Je nutná komunikace finančního ředitele s vedoucím divize, který by měl vědět, v které divizi se nachází podnikové portfolio a také dbát na riziko. Tyto strategie jsou doprovázeny třemi finančními oblastmi:

1. růst obratu a lepší marketingový mix,
2. zvyšování produktivity a snižování nákladů,
3. investiční strategie a využití zdrojů.

V první finanční oblasti dochází k rozšiřování nabídky sortimentu o nové výrobky či služby, získání nových zákazníků či vstupu na nové trhy, různými změnami mixu výrobků a služeb či nové cenové strategii podniku. [8]

V druhé finanční oblast je důležité snižování veškerých nákladů na výrobky a služby. Také je důležité zlepšení mixu prodejních kanálů.

V třetí finanční oblasti je důležité snižovat potřebu pracovního kapitálu. Cílem je také zlepšení využití dlouhodobých aktivit, efektivnost při práci se zdroji a eliminace neziskových aktiv.

Veškeré výše uvedené strategie a směry finanční perspektivy jsou znázorněny pomocí tabulky udávající způsoby pro jejich měření viz Obrázek 11. [17]

		Strategická témata		
		Růst obratu a lepší marketingový mix	**Snižování nákladů a zvyšování produktivity**	**Využití zdrojů a investiční strategie**
Strategie podnikatelské jednotky	**Růst**	• Míra růstu prodejů podle segmentů • Procento 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) • ROCE podle klíčových kategorií aktiv • Ukazatele využití zdrojů
	Sklizeň	• Ziskovost zákazníků a výrobní linky • Procento neziskových zákazníků	• Jednicové náklady (na jednotku výstupu, na transakci)	• Doba návratnosti • Výkonnost

Obrázek 11: Měření finančních strategických témat

Zdroj: Kaplan S., Norton P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku, 2007

3.3.3 Perspektiva interních procesů

Manažeři v rámci této perspektivy identifikují procesy, které jsou důležité pro dosažení cílů a potřeb zákazníků a akcionářů. Nejdříve se musí určit cíle a měřítka v zákaznické a finanční

oblasti, pak lze stanovit cíle a měřítka v této oblasti. Metoda Balanced Scorecard doplňuje tradiční systémy měření výkonnosti podniku o měřítka výnosnosti, času, jakosti a propustnosti.

V této perspektivě je důležitá definice interního hodnotového řetězce, který se skládá z:

- inovačního procesu,
- provozního procesu,
- poprodejního servisu.

V inovačním procesu jsou zkoumány nové či skryté potřeby zákazníka. Inovační proces by měl být dostatečně rychlý a vysoce efektivní. Celkové výrobky či služby dále modifikuje, aby byly shodné s požadavky zákazníků. Je důležité se věnovat se více v oblasti dlouhého vývoje a designu. Rozhoduje se zde o nákladech na jednotlivé výrobky či služby, musí být tedy správně rozhodnuto o vzhledu, vlastnostech, technické přípravě i vývoji výrobku či služby. Tato fáze je tedy velice důležitá, dochází základnímu výzkumu a vývoji nových výrobků či služeb. Také je prováděn aplikovaný výzkum pro využití technologie, pro novou generaci služeb či výrobků. Také se zamýšlí o uvedení nových výrobků či služeb na trh.

Provozní proces představuje vytváření hodnoty pro podnik a je zde zahrnuta oblast výroby a odbytu. Celý proces je zahájen impulzem od zákazníka tzn. objednávkou a končí samotnou dodávkou výrobků či služeb. Podle metody Balanced Scorecard se za hlavní měřítka tohoto procesu považují jakost a čas.

Do poprodejního servisu lze zahrnout nezáruční i záruční opravy, vrácení nefunkčních produktů či zpracování plateb. Aby nedošlo ke ztrátě zákazníků je nutné sledovat:

- čas, aby zákazník nečekal příliš dlouho,
- kvalitu servisu, aby zákazník byl spokojený a vrátil se,
- náklady, aby nebyly příliš vysoké. [8]

3.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Tato poslední perspektiva propojuje ostatní perspektivy a pomáhá dosahovat jejich cílů. Podle metody Balanced Scorecard dbá na rozvoj schopností jednotlivých zaměstnanců, což vede k větší kvalitě podnikových procesů. Finanční prostředky, které jsou vynaloženy v této perspektivě lze chápat jako dlouhodobou investici do vzdělání zaměstnanců. To se pozitivně odrazí v dlouhodobém časovém horizontu. Perspektiva učení se a růstu se rozděluje na tři základní oblasti:

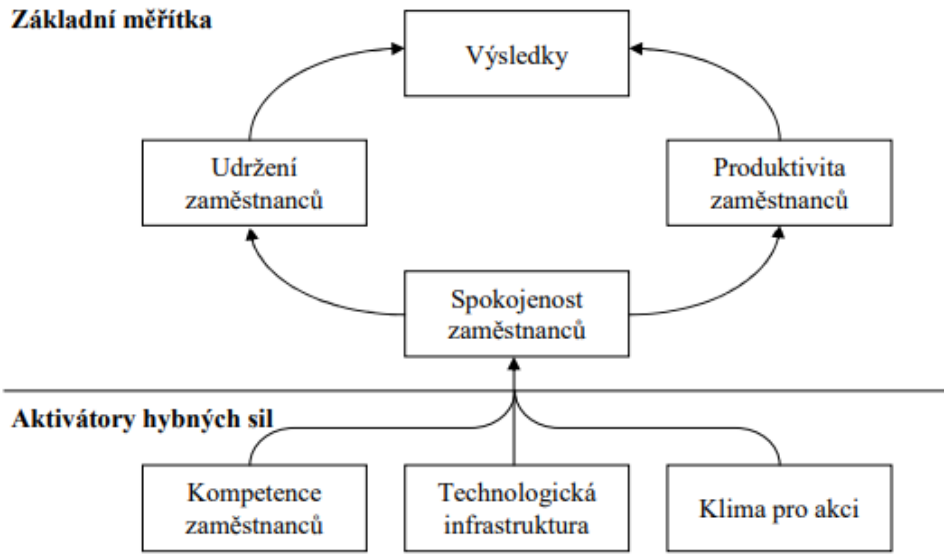
- schopnost zaměstnanců,
- schopnost informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Každý zaměstnanec by měl dobře znát veškeré výrobky a služby daného podniku. Zaměstnanci jsou součástí interního procesu a pomáhají tedy k uspokojení zákazníků. V dnešní době jsou již často rutinní práce nahrazovány stroji či počítači a od pracovníků se očekává spíše větší přemýšlení a aktivní zapojení při navrhování zlepšení procesu. Podnik by se měl tedy neustále zlepšovat. Zaměstnanci by měli mít dostatečnou kvalifikaci a snažit se rozvíjet své myšlení a tvůrčí potenciál. Toto by mělo vést k větší výkonnosti i spokojenosti zaměstnanců. Základní měřítka v této oblasti jsou:

- spokojenost zaměstnanců,
- udržení zaměstnanců,
- produktivita zaměstnanců viz Obrázek 12.

Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců je pro podnik důležitá jak v oblasti produktivity, tak i v oblasti vztahu s externím prostředím. Roli hraje především kultura a morálka v celém podniku. Spokojenost může být měřena pomocí rozhovorů či dotazníků. Udržení zaměstnanců se týká především těch, kteří jsou dostatečně schopní, jsou nositeli know how provozních procesů a přinášejí podniku dlouhodobý užitek. Pokud by takový zaměstnanec odešel, představovalo by to pro podnik ztrátu. Produktivitu zaměstnanců zvyšovat pomocí podpory vzdělávání, nových dovedností, zvýšení morálky, také je měřítkem agregovaného vlivu inovací. Pro produktivitu je základním měřítkem zisk na zaměstnance. [8]



Obrázek 12: Měřítka v oblasti schopnosti zaměstnanců

Zdroj: Kaplan S., Norton P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku, 2007

Schopnost informačního systému

Schopnost informačního systémů je také důležitá pro efektivní práci zaměstnanců. Díky dnešnímu velkému vývoji informačních technologií mohou podniky využívat různé vysoce sofistikované informační systémy. Tyto informační systémy by měly zlepšovat veškeré procesy a také komunikaci mezi jednotlivými útvary. Musí být předem stanoveny veškeré požadavky na daný informační systém, aby mohl být programátory aplikován na daný podnik.

Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Pokud zaměstnanci mají stále přispívat k úspěchu podniku a dosažení cílů, musí být dostatečně motivováni. Motivaci lze měřit pomocí podnětů na zaměstnance, tedy jak se zaměstnanec účastní na zlepšování výkonnosti podniku. Také je vhodné měřit tvůrčí iniciativu a angažovanost zaměstnanců, které pomáhají k dosažení podnikových cílů nebo zlepšení výkonnosti podniku. [8]

3.4 Strategické cíle a měřítka metody BSC

Strategické cíle

Nejdůležitějším úkolem managementu společnosti je vytvoření strategických cílů. Strategické cíle konkretizují strategii společnosti. Metodu Balanced Scorecard zastává definování strategických cílů pro jednotlivé perspektivy této metody. Společnost by si měla dávat pozor, kolik těchto strategických cílů stanoví, aby nedocházelo ke špatné kontrole či koordinaci při

stanovení velkého množství cílů. Na druhou stranu je také nutné, aby společnost neměla příliš málo strategických cílů. Proto je tohle jedna z nejdůležitějších částí pro aplikaci metodu BSC, stanovit dostatek strategických cílů pro společnost. [5]

Pro **finanční perspektivu** mohou být zvoleny strategické cíle např.:

- zvýšení obratu společnosti,
- zvýšení výkonnosti,
- snížení nákladů,
- zvýšení cash–flow,
- snížení podílu cizího kapitálu.
- zvýšení rentability kapitálu,
- dosažení vyššího provozního zisku atd.

Pro **zákaznickou perspektivu** mohou být zvoleny strategické cíle např.:

- zvýšení spokojenosti zákazníků,
- větší podíl na trhu,
- nové strategické umístění,
- aktivně obsluhovat zákazníky,
- posílit vázanost zákazníků na společnost,
- získání pověsti vůdčího inovátora atd.

Pro **perspektivu interních procesů** mohou být zvoleny strategické cíle např.:

- zvyšování produktivity práce,
- kvalitní služby,
- zvýšení kapacity,
- síť strategických partnerství,
- zkrácení doby vývoje,
- lepší spolupráce s dodavateli,
- větší flexibilita procesů,
- lepší spolupráce mezi zaměstnanci atd.

Pro **perspektivu učení se a růst** mohou být zvoleny strategické cíle např.:

- zvýšení úrovně cizích jazyků,
- zvýšení motivace,

- upevnění internacionalizace zaměstnanců,
- zvýšení podílů kvalifikovaných odborných zaměstnanců,
- modernizace staré struktury atd.

Měřítka

K jednotlivým strategickým cílům se dále přiřazují měřítka. Tyto měřítka mají v metodě BSC zásadní význam, protože bez nich není možné úspěšně řídit společnost. Pokud se zvolí nesprávná měřítka, může to vést k značným škodám ve společnosti. Měřítka převádějí stanovené strategické cíle do více konkrétní podoby. Metoda Balanced Scorecard nemá žádná univerzální měřítka. Pro úspěšnost společnosti se stanovují měkká i tvrdá měřítka.

Tvrdá měřítka se dají exaktně početně vyjádřit. Do **tvrdých měřítek** patří např.:

- stav pohledávek,
- fluktuace zaměstnanců,
- tržní podíl,
- zisk atd.

Měkká měřítka často společnosti podceňují a dávají přednost tvrdým měřítkům. Je to špatně, protože měkká měřítka mohou být někdy o dost důležitější než právě ta tvrdá. Do **měkkých měřítek** patří např.:

- spokojenost zákazníků,
- image podniku,
- zvýšení kvality informačních technologií a další. [5]

3.5 Implementace metody Balanced Scorecard

Veškeré kroky při tvorbě metody Balanced Scorecard by na sebe měly logicky navazovat a být uspořádané. Při tvorbě této metody je důležité členění na:

- definovat strategických cílů společnosti,
- spojení strategických cílů ve strategické mapě,
- přiřazení vhodných měřítek,
- stanovení vhodných cílových hodnot,
- schválení akcí.

Hlavním cílem implementace metody Balanced Scorecard je převedení podnikové strategie do měřitelných cílů a konkrétních akcí, a to v rámci definovaných perspektiv. Celkový efekt této metody závisí na kvalitě její implementace. Management a vlastník společnosti mají klíčovou roli při zavádění metody BSC. [1]

Strategické cíle musí být adekvátně vyjádřeny, protože konkretizují strategii společnosti. Jednotlivé strategické cíle se vytváří pro dané perspektivy metody BSC. Od těchto strategických cílů se odvíjí další aktivity metody BSC. Není optimální určit příliš mnoho strategických cílů pro danou perspektivu, aby byla zachována přehlednost a srozumitelnost metody. Stačí maximálně čtyři až pět strategických cílů pro jednu perspektivu. Při stanovení strategických cílů je také vhodné určit odpovědnost jednotlivých zaměstnanců, aby se předešlo možným nejasnostem při dalších činnostech metody BSC. [7]

Strategická mapa zobrazuje vztahy a závislosti mezi jednotlivými strategickými cíli. Také zobrazuje vzájemné účinky při dosahování cílů. Strategická mapa pomáhá vedení společnosti přehledně vidět souvislosti a významy různých cílů, které na sebe navzájem navazují. Tímto vedení společnosti pochopí celou strategii. Vytvoření strategické mapy není tak jednoduché a vyžaduje spolupráci managementu s jednotlivými útvary podniku. Strategická mapa se skládá ze zobrazení vztahů příčin a následků, zdokumentování vzájemných vztahů a zaměření se na vztahy, které mají strategický význam.

Další činností je výběr správných měřítek. Měřítka pomáhají sledovat úspěšnost dosahování jednotlivých strategických cílů. Každé měřítko by mělo být dostatečně popsáno a zdokumentováno. [5]

K popisu strategických cílů slouží stanovení cílových hodnot. Ty by měly být reálné, dosažitelné i náročné a odvážné. Cílové hodnoty se stanoví na základě analýz nebo vychází z porady managementu. Na základě cílových hodnot lze určit personální zodpovědnost za strategické cíle.

Strategické akce by měly vybrat projekty a akce, které povedou k naplnění veškerých cílových hodnot. Společnost nejdříve musí porovnat disponibilní zdroje s cílovými představami, aby se prokázala reálnost strategických cílů. Po schválení veškerých strategických akcí se sestaví strategický rozpočet. Tímto dojde ke spojení operativního a strategického plánování. [5]

Praktická část

4 Aplikace metody Balanced Scorecard ve společnosti PEN-projekty energetiky, s. r. o.

V praktické části diplomové práce bude představena vybraná společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. a snaha o aplikaci metody Balaced Scorecard na tuto společnost. Budou také objasněny strategické cíle a strategie společnosti. Cílem praktické části je navrhnout metodu BSC tak, aby se propojily jednotlivé strategické cíle a měřítka s jednotlivými perspektivy, které byly uvedeny v teoretické části. Aktivity společnosti musí přispívat více k celopodnikovým cílům. Dále bude sestavena strategická mapa jednotlivých strategických cílů. V další části bude aplikován návrh konceptu metody Balance Scorecard ve všech čtyřech perspektivách, které jsou uvedeny v teoretické části. K těmto perspektivám budou přiřazeny jednotlivé strategické cíle, dále pro strategické cíle budou zvoleny vhodná měřítka. Sledované období pro vývoj strategických cílů a měřítek bude od roku 2016 do roku 2019.

4.1 Charakteristika společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o.

Společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. energetiky byla zapsána v obchodním rejstříku Krajským soudem v Hradci Králové oddíl C, vložka 19968. Zápis proběhl 1. června 2004. Společnost sídlí v Pardubicích, přesněji Arnošta z Pardubic 2835, Zelené Předměstí, 530 02 Pardubice. IČ společnosti je 26011701 a DIČ je CZ26011701. Hlavním předmětem podnikání společnosti je projektování elektrických zařízení a také činnost technických poradců v oblasti elektrotechniky.

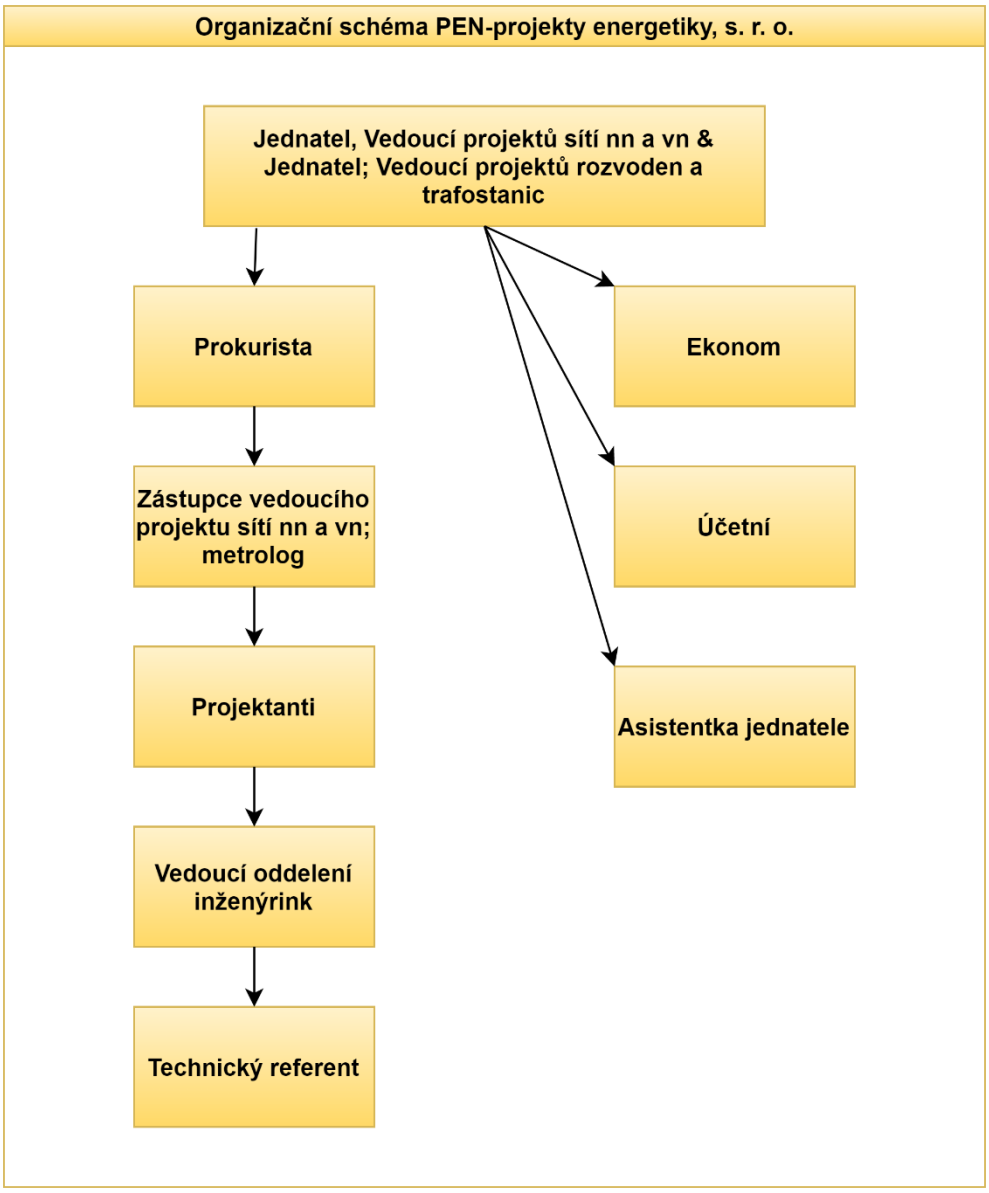
Společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. byla založena v červnu 2004 jako pokračování projekční činnosti ze zaniklé společnosti VČE, a. s. Původní sídlo této soukromé společnosti bylo v Chrudimi. Při rozvoji došlo ke změně sídla do Pardubic. Společnost byla založena dvěma fyzickými osobami – Ing. Milošem Martincem a Pavlem Pilařem. Oba byli kmenovými zaměstnanci projekčního oddělení se zaměřením na elektro zaniklé společnosti VČE, a. s.
Společnost se již od začátku podnikání zaměřuje na dva základní směry projektování. První směr je tradiční obor, který se zabývá projektováním trafostanic a technologických rozvoden. Tyto trafostanice a rozvodny musí mít napětí v hladinách do 35 kV. Druhým směrem je obor, který se týká dynamického rozvíjení projektování sítí vn a nn. Tyto sítě musí mít také napětí v hladinách do 35 kV. Společnost také poskytuje konzultační činnosti a zabývá se problematikou připojování obnovitelných zdrojů do distribučních sítí energetiky. [3]

Společnost vlastní několik certifikátů, kterými dokazuje, že splňuje jednotlivé požadavky a prokazuje svou schopnost trvale poskytovat své služby v souladu s požadavky zákazníků a příslušnými předpisy, které usilují o zvýšení spokojenosti zákazníka. Také má specifické logo, které je odlišuje od konkurence viz Obrázek 13. [3]

Obrázek 13: Logo společnosti

Zdroj: https://www.propen.cz/

Společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. poskytuje své služby převážně v pardubickém kraji a královéhradeckém kraji, ale působnost společnosti je rozšířena do na oblast celé České republiky. Největším klíčovým odběratelem společnosti je společnost ČEZ Distribuce, a. s. Pouze pro ČEZ Distribuci, a. s. zpracovávají až 60 % veškerých zakázek a zbytek tvoří ostatní zákazníci. Společnost pracuje na více než 400 projektech za rok. Roční obrat společnosti činí okolo 12 000 000 Kč. V roce 2018 došlo k velkému rozvoji společnosti, k růstu počtu zaměstnanců a také k přesídlení do nové větší budovy. V tomto roce také došlo ke změně organizační struktury viz Obrázek 14.



Obrázek 14: Organizační struktura společnosti

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Společnost stále spadá pod malé podniky, jelikož má pouze 37 zaměstnanců. Celá společnost je rozdělena do tři oddělení. Prvním oddělením je vedení společnosti, kde jsou dva jednatelé, ekonom, prokurista a asistentka jednatelů. Dalším oddělením je projekce, kde se nachází vedoucí oddělení projekce, projektanti a technický referent. Posledním oddělením je inženýrink, kde se nachází vedoucí oddělení inženýrink a adminitrativní referenti. Účetnictví vede externí společnost, která má sídlo v Hradci Králové.

4.2 Výsledek hospodaření společnosti v období 2015-2019

V roce 2015 činil hospodářský výsledek ve společnosti 1 325 tis. Kč. Tento rok se podniku dařilo nejlépe. V dalším roce 2016 došlo k rapidnímu poklesu a hospodářský výsledek činil 506 tis. Kč. Další roky docházelo stále k poklesu hospodářského výsledku, ale stále jsou to přijatelné hodnoty. V posledním roce 2019 došlo ke zvýšení hospodářského výsledku na 1 085 tis. Kč a podnik si zase polepšil viz Tabulka 1.

Tabulka 1: Výsledek Hospodaření v období 2015-2019

Hospodářské výsledky v období za 5 let v tis. Kč					
Rok	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Tržby	18 742	20 137	21 565	22 315	22 678
Přidaná hodnota	8 752	9 666	10 122	10 756	11 050
Provozní HV	1 653	924	850	800	1 500
HV před zdaněním	1 358	666	534	489	1285
HV	**1 325**	**506**	**408**	**395**	**1 087**

Zdroj: Podnikové dokumenty

Pro lepší představivost slouží grafické zobrazení viz Obrázek 15.

Obrázek 15: Výsledek hospodaření v období 5 let

Zdroj: Zpracování podle podnikových dokumentů

4.3 Strategické cíle a strategie společnosti

V této praktické části diplomové práce budou představeny jednotlivé strategické cíle a strategie společnosti. Na základě jejich celkového vývoje a strategie budou navrženy nové strategické cíle, které by měly dosáhnout lepšího a efektivnějšího vývoje společnosti PEN-projekty energetiky, s. r. o.

4.3.1 Strategie společnosti PEN-projekty energetiky, s. r. o.

Klíčovým prvkem pro správnou aplikaci metody Balanced Scorecard je definování a vymezení strategie podniku. Společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. se snaží být kvalitním producentem svých služeb. Také se řídí heslem „náš zákazník, náš pán" a snaží se být výborným zaměstnavatelem tím, že poskytuje příjemné přátelské prostředí, snaží se o utužení pracovních vztahů, také poskytuje různé bonusy a nové možnosti pro zaměstnance. Společnost se zaměřuje i na ekologickou stránku, snaží se recyklovat svůj odpad a také mají jasně formulované sociální a mravní hodnoty. Společnost také věří, že pro dlouhodobou úspěšnost a dlouhodobý udržitelný rozvoj je nutné sladit personální a inovativní činnost zaměstnanců.

Může se tedy říct, že základním posláním společnosti PEN-projekty energetiky s. r. o. je:

- poskytování kvalitních služeb,
- dostatečné uspokojení veškerých zákazníků,
- výborný zaměstnavatel,
- ochrana životního prostředí,
- spokojení a efektivní zaměstnanci.

Společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. se snaží dosáhnout stabilní ziskovosti a následně zvyšování ziskovosti. Toho se snaží dosáhnout i tím, že neustále podporuje své zaměstnance v osobním růstu, poskytuje možnosti seminářů a školení pro nové grafické a rozpočtové programy. Jak bylo vidět výše v hospodářském výsledku, nevede si společnost na trhu vůbec špatně. Má dostatečné tržby, kterými je schopna pokrýt veškeré své náklady. Je tedy patrné, že společnost je efektivní a dobře hospodaří s financemi. Každým rokem se společnost rozrůstá a přijímá více zaměstnanců. Také se snaží inovovat a zvyšovat objem vlastního kapitálu. Největší rok změn byl rok 2018, kdy se společnost přesídlila do nové větší budovy v Pardubicích a přijala více zaměstnanců – nové projektanty a administrativní pracovníky. Tento rok představoval významné organizační a vnitřní změny, které byly pouze pozitivní. V roce 2018 se také stal druhý jednatel společnosti autorizovaným inženýrem pro schvalování projektových dokumentací, což vedlo k zrychlení schvalování projektů a předání projektů

k realizaci. Společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. posílila své postavení na trhu v České republice.

4.3.2 Strategické cíle společnosti

Společnost musí nejdříve stanovit své strategické cíle, které pak vedou k samotné celkové strategii. Veškeré strategické cíle společnosti jsou přiřazeny ke jednotlivým perspektivám metody Balanced Scorecard. Všechny čtyři perspektivy metody BSC by měly mít maximálně pět strategických cílů. Z těchto cílů pak vychází veškeré další činnosti při aplikaci metody BSC.

V první zákaznické perspektivě metody BSC u společnosti PEN-projekty energetiky, s. r. o. jsou zařazeny tyto strategické cíle:

- **zvýšení podílu společnosti na trhu** – neustálé zvyšování podílu na tuzemském trhu a navázání spolupráce s novými obchodními partnery
- **nový segment zákazníků** – rozšíření působnosti společnosti do dalších krajů v České republice a získání nových zákazníků
- **zvýšení péče a spokojenosti zákazníků** – Společnost musí zajistit dostatečnou komunikaci s klienty a snažit se uspokojit dostatečně veškeré jejich požadavky lépe než konkurence. Klíčoví klienti představují pro společnosti významný potenciál. Společnost si musí udržet co nejvíce klientů z dlouhodobého hlediska, aby prosperovala. Musí neustále aktualizovat požadavky klientů a sledovat průzkum spokojenosti jednotlivých klientů. Hlavně se zaměřit na stránky společnosti, které je potřeba vylepšit, aby se eliminovala ztráta klienta důsledkem lepšího uspokojení konkurencí. Proto je také nutné neustále zvyšovat spolehlivost a kvalitu poskytovaných služeb.

V další finanční perspektivě u společnosti PEN-projekty energetiky, s. r. o. jsou navrženy tyto strategické cíle:

- **zvýšení ziskovosti** – tento cíl by měl vést k zvyšování ziskovosti a výkonnosti společnosti a také k zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.
- **růst tržeb** – tímto cílem se dosáhne k posílení prosperity společnosti v budoucnu, zajištění finanční stability a efektivního vývoje společnosti.
- **snížení nákladů** – Snižování nákladů nebo udržení jejich výše pod požadovanou hranici vede k zvyšování konkurenceschopnosti a efektivnosti společnosti. Tento cíl ale nesmí ohrozit plánované investice, aktivity společnosti a ziskovost společnost

Třetí perspektivou metody BSC je perspektiva interních procesů, u společnosti PEN-projekty energetiky, s. r. o. byly uvedeny tyto strategické cíle:

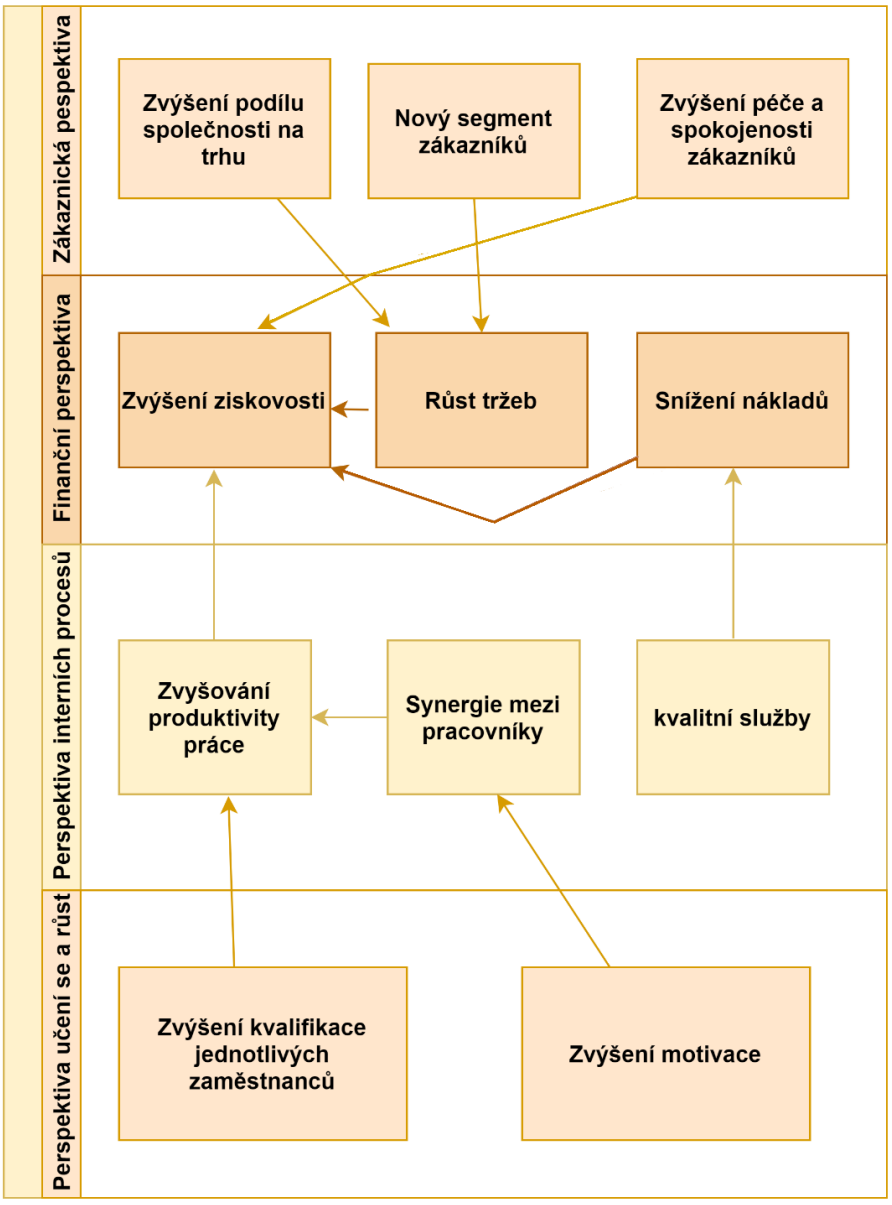
- **zvyšování produktivity práce** – tento cíl je velmi významný pro růst tržeb a také ziskovosti společnosti
- **synergie mezi pracovníky** – dobrá komunikace mezi zaměstnanci, spolupráce, předání zkušeností a přátelské vztahy na pracovišti vedou k zvýšení celkové produktivity, efektivnosti, také ziskovosti společnosti
- **kvalitní služby** – Poskytování vysoce kvalitních služeb povede k udržení zákazníků, a tedy k zvýšení ziskovosti a lepšího postavení společnosti na trhu. Pro společnost je velice důležité neustále zvyšovat kvalitu svých služeb. Společnost by také neustále měla sledovat nové vyhlášky či zákony a zapracovávat je do svých podnikových činností.

Poslední perspektivou učení se a růstu jsou navrženy u společnosti PEN-projekty energetiky, s. r. o. tyto strategické cíle:

- **zvýšení kvalifikace jednotlivých zaměstnanců** – Tento rozvoj se týká veškerých zaměstnanců bez ohledu na úroveň působnosti ve společnosti. Společnost musí podporovat neustále osobní a profesní rozvoj zaměstnanců. Poskytnutí rozšíření vzdělání a získání nových důležitých zkušeností povede ke zlepšení pozice společnosti na trhu, a také k zvýšení výkonnosti.
- **zvýšení motivace** – Pokud společnost bude mít dostatek kvalitních a vzdělaných zaměstnanců, bude mít silnější postavení na trhu oproti konkurenci. Proto je pro společnost důležité, udržet si své klíčové zaměstnance. Neustále by také měla zvyšovat jejich motivaci a posilovat podnikovou kulturu. Společnost může nabídnout nějaké zaměstnanecké bonusy, benefity či výhody a ukázat zaměstnanci, že je pro společnost důležitým článkem.

4.4 Strategická mapa

Vzájemným propojením všech strategických cílů vznikne strategická mapa. Vzniká pomocí vztahů následků a příčin. Nejlepší je strategickou mapu naznačit graficky viz Obrázek 16, kde jsou pak přehledně znázorněny souvislosti a jednotlivé závislosti mezi strategickými cíli. Pokud bude splněn jeden strategický cíl, povede to k přiblížení dalšího cíle.



Obrázek 16: Strategická mapa

Zdroj: vlastní zpracování

Pro společnost PEN-projekty energetiky s. r. o. je nejdůležitějším strategickým cílem zvyšování ziskovosti, proto by měly veškeré ostatní strategické cíle přispívat k jeho dosažení. Zvýšením kvalifikace zaměstnanců se dosáhne k zvyšování produktivity práce, protože zaměstnanci

budou schopni uplatnit nové znalosti a zkušenosti, což následně povede právě k větší ziskovosti společnosti. Zvýšení motivace zaměstnanců povede k lepší synergii mezi nimi a dále zase ke zvýšení produktivity práce, protože v přátelském prostředí se jim bude pracovat lépe a více efektivněji, a následně ziskovosti. Zvýšení produktivity práce také způsobí snížení nákladů společnosti, což zase povede k vyšší ziskovosti společnosti.

Společnost dbá na poskytování vysoce kvalitních služeb, čímž se zvýší spokojenost zákazníků, proto se budou vracet a kupovat služby společnosti, a to následně povede ke zvýšení ziskovosti společnosti. Při naplňování strategického cíle zaměření se na nový segment zákazníků, dojde ke zvýšení tržeb, protože společnost bude mít spoustu nových zákazníků a možností. Vyvolaný růst tržeb také způsobí zvýšení ziskovost společnosti. Pokud dojde ke zvýšení podílu společnosti na trhu, bude mít společnost více zakázek a lepší postavení na trhu, to povede ke zvýšení tržeb společnosti a následně zase ke zvýšení celkové ziskovosti.

4.5 Návrh perspektiv metody Balanced Scorecard pro společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o.

V této části diplomové práce bude sestaven návrh pro implementaci metody Balanced Scorecard v jejich všech perspektivách. U jednotlivých strategických cílů daných perspektiv budou také navržena měřítka.

4.5.1 Zákaznická perspektiva

Důležité pro správné fungování a efektivnost metody Balanced Scorecard je určit měřítka pro jednotlivé strategické cíle. Pro strategické cíle je nejvíce optimální stanovit převážně pouze jedno měřítko. Je to hlavně z důvodu snadné kontroly, orientace a také přehlednosti. Také by mohla vzniknout komplikace protichůdnosti daných měřítek či při špatné interpretaci měřítka by mohlo dojít k nesprávným opatřením a nenaplnění strategických cílů.

Veškeré cíle v této perspektivě by měly vést k dosažení cílů ve finanční perspektivě. Prvním strategickým cílem v zákaznické perspektivě je zvýšení podílu společnosti na trhu. Měřítkem pro tento strategický cíl je počet celkových zakázek. Růst celkových zakázek by měl být každoročně alespoň o 7 %. Protože tímto měřítkem společnost přehledně uvidí, jak je konkurenceschopná a jak si stojí na daném trhu. Nyní má společnost dobré postavení na trhu ve svém oboru podnikání, ale samozřejmě by bylo přínosné, aby se její objem zakázek zvyšoval každým rokem.

Dalším cílem zákaznické perspektivy je nový segment. Společnost si velice váží svých stávajících zákazníků, a ráda by se rozšířila do dalších krajů a snažila se uspokojit co nejvíce možných zákazníků. Měřítkem pro nové zákazníky bude počet nových zakázek. Každoročně by nové zakázky měly růst alespoň o 10 %. Každému novému zákazníkovi je přiřazen jeho kód. Společnost pak tedy může dohledat, jak často noví zákazníci nakupují jejich služby.

Posledním strategickým cílem je zde zvýšení péče a spokojenosti zákazníků. Samozřejmě společnost si chce udržet své stávající zákazníky a uspokojit jejich potřeby lépe než konkurence. Celková komunikace se zákazníkem a vyřešení jeho stížností či námitek co nejdříve je také důležité. Proto měřítkem tohoto strategického cíle bude poměr reklamací a spokojených zákazníků. Toto měřítko by nemělo přesáhnout 5 %.

Pro přehlednější zobrazení strategických cílů a jejich měřítek u zákaznické perspektivy slouží Tabulka 2.

Tabulka 2: Strategické cíle a měřítka v zákaznické perspektivě

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
zvýšení podílu společnosti na trhu	počet celkových zakázek	ks	678	Růst o 7 % ročně
nový segment	počet nových zakázek	ks	98	Růst o 10 % ročně
zvýšení péče a spokojenosti zaměstnanců	poměr reklamací a spokojených zákazníků	%	8,05 %	Každý rok méně než 5 %

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.1.1 Zvýšení podílu společnosti na trhu

Pro tento strategický cíl bylo zvoleno měřítko počet celkových zakázek, které byly realizovány. Společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. chce mít růst zakázek každý rok. Růst zakázek by měl být alespoň 7 % ročně. V následující tabulce bude celkové srovnání bude z čtyřletého období společnosti za rok 2016–2019 viz Tabulka 3.

Tabulka 3: Celkové zakázky společnosti

Rok	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Počet celkových zakázek	520	554	610	678
% vývoj zakázek	**-**	**6,5 %**	**8,9 %**	**10 %**

Zdroj: podnikové materiály

V tabulce je vidět, že společnost tento strategický cíl převážně splňuje, sice každý rok zakázky společnosti rostou, ale v roce 2017 nebyl splněn růst alespoň 7 %. Společnost by měla zjistit, co tento pomalý růst v roce 2017 způsobilo. V ostatních letech byl růst zakázek velice pozitivní, přesáhl vždy potřebných 7 %. To je i vidět na tržbách, které jsou uvedeny výše, kde každým rokem rostou i tržby společnosti. Nejvyšší počet zakázek byl zaznamenán v roce 2019, který stoupl až o 158 zakázek ročně oproti roku 2016. Bylo to způsobeno převážně tím, že společnost získala nové zákazníky a také najala nové zaměstnance. Díky novým zaměstnancům byla schopna uspokojit více zákazníků. Vývoj růstu zakázek lze vidět lépe v grafickém zobrazení viz Obrázek 17.

Obrázek 17: Vývoj růstu zakázek společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.1.2 Nový segment

Pro tento strategický cíl bylo stanoveno měřítko počet nových zakázek. Sledované období je zase za čtyři roky 2016-2019. Počet nových zakázek díky unikátním kódům pro nové zákazníky je vyjádřen níže viz Tabulka 4. Počet nových zakázek by měl každým rokem vzrůst alespoň o 10 %, aby společnost získávala lepší postavení na trhu a více zákazníků než konkurence. Pro společnost je tedy důležité, aby se každoročně přiblížila růstu o 10 %. Pokud by toto procento nebylo splňováno, společnost by se měla zaměřit na nový segment zákazníků.

Tabulka 4: Počet nových zakázek společnosti

Rok	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Počet nových zakázek	42	38	85	98
% vývoj nových zakázek	**-**	**- 9,5 %**	**55 %**	**13,2 %**

Zdroj: vlastní zpracování

V této tabulce lze vidět, že poměrně každým rokem rostou zakázky. Pouze v roce 2017 je zachycen pokles zakázek celkově o 4 za rok, což tvoří pokles o 9,5 %. Společnost tento rok nezískala více zákazníků. V roce 2018 získala větší množství zakázek oproti předešlým rokům. V porovnání s rokem 2017 získala o 47 zákazníků více, což tvoří růst o 55 % celkem. A v následujícím roce 2019 získala celkově 98 zakázek, což je nejvíce v celém sledovaném období. Společnost by měla zjistit příčiny poklesu v roce 2017 a zároveň udělat opatření, aby tomu v dalších letech předcházelo. Pro lepší představení slouží zase grafické zobrazení viz Obrázek 18.

Obrázek 18: Počet nových zakázek společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.1.3 Zvýšení péče a spokojenosti zákazníků

Pro strategický cíl zvýšení péče a spokojenosti zákazníků bylo stanoveno měřítko poměr reklamací a spokojených zákazníků. Toto měřítko společnosti ukáže, jak moc jsou zákazníci spokojeni s jejich službami a také kolik zákazníků je nespokojeno. Stanovené měřítko by nemělo přesáhnout 5 %, aby měla společnost dostatečně dobrou reputaci u zákazníků. Níže je uveden počet spokojených zákazníků, počet reklamací a vzájemný poměr mezi nimi viz Tabulka 5.

Tabulka 5: Poměř spokojených zákazníků a reklamací

Rok	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Počet spokojených zákazníků	376	392	420	435
Reklamace	-	-	15	35
Poměr mezi nimi	**-**	**-**	**3,6 %**	**8,05 %**

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2016 a 2017 společnost neměla žádné reklamace. Proto není spočítán poměr. V roce 2018 měla společnost 15 reklamací a celkově 420 spokojených zákazníků. Poměr v roce 2018

činí 3,6 %. V roce 2019 přibilo 20 nových reklamací, takže celkově za tento rok bylo 35 reklamací. Spokojených zákazníků za tento rok bylo 435, takže poměr mezi reklamacemi a počtem spokojených zákazníků je 8, 05 %. Rok 2019 nebyl příliš dobrý pro společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o., protože poměr mezi reklamacemi a spokojenými zákazníky by měl být maximálně do 5 %, což společnost v tomto roce přesáhla.

4.5.2 Finanční perspektiva

Prvním strategickým cílem u finanční perspektivy je zvýšení ziskovosti společnosti. Tento strategický cíl je pro společnost nejdůležitější. Měřítkem pro něj bude rentabilita aktiv ROA, která představuje poměr zisku k celkovým aktivům společnosti. Zisk i ukazatele ROA by se měly pohybovat v kladných hodnotách. Pokud by byl nárůst tohoto ukazatele ročně alespoň o 10 %, byl by příznivý vývoj.

Dalším strategickým cílem je zde růst tržeb. Pro růst tržeb je měřítkem % změna tržeb vůči předchozímu roku. Společnost by si měla udržet každoroční růst tržeb, a to alespoň také o 5 % za rok.

Posledním strategickým cílem ve finanční perspektivě je snížení nákladů. Měřítkem pro tento strategický cíl je poměr nákladů a tržeb. Optimální stav pro společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. by bylo, kdyby tento poměr každoročně klesl alespoň o 2 %.

Pro přehlednější zobrazení strategických cílů a jejich měřítek ve finanční perspektivě slouží Tabulka 6.

Tabulka 6: Strategické cíle a měřítka ve finanční perspektivě

Strategický cíl	**Měřítko**	**Jednotka**	**Skutečná hodnota**	**Cílová hodnota**
zvýšení ziskovosti	rentabilita aktiv ROA	%	48 %	Růst o 10 % ročně
růst tržeb	% změna tržeb	%	růst o 1,6 %	Růst o 5 % ročně
snížení nákladů	poměr nákladů a tržeb	%	85,7 %	Pokles o 2 % ročně

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.2.1 Zvýšení ziskovosti

Zvýšení ziskovosti je tedy prvním strategickým cílem v oblasti finanční perspektivy. Bylo k němu přiděleno měřítko rentabilita aktiv ROA. Tento ukazatel je dán poměrem aktiv a zisku. Bude využit zisk před zdaněním a úroky, tedy EBIT. Růst by měl být alespoň o 10 % ročně. Sledované období bude zase po dobu 4 let, a to od roku 2016 až do roku 2019 viz Tabulka 7.

Tabulka 7: Rentabilita aktiv ve společnosti

Rok	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
EBIT	666 000	534 000	489 000	1 285 000
Aktiva	1 734 135	1 528 467	1 945 785	2 697 853
ROA	**38 %**	**35 %**	**25 %**	**48 %**

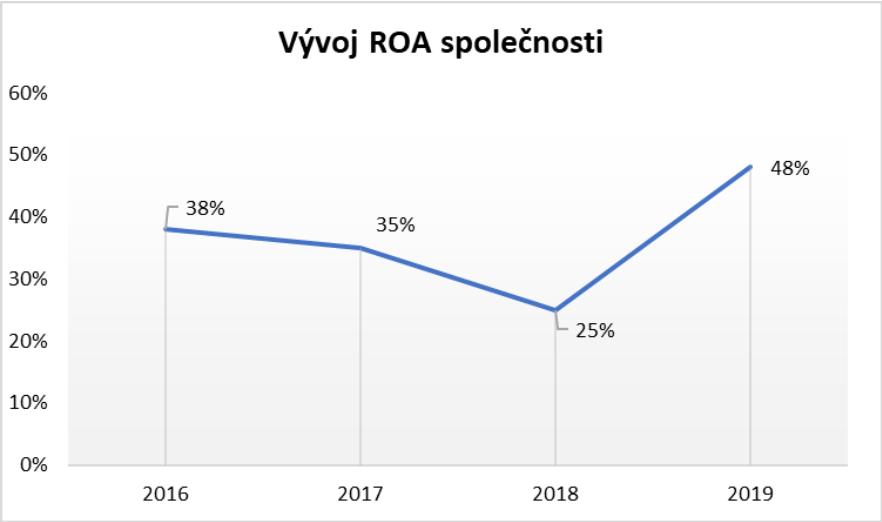
Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož je tento strategický cíl nejdůležitějším a veškeré ostatní cíle by měly napomáhat k jeho dosažení, znázorňuje tedy celkovou úspěšnost společnosti PEN-projekty energetiky, s. r. o. a metody Balanced Scorecard.

V roce 2016 byla rentabilita aktiv 38 %, což je velice dobrý výsledek pro společnost. V dalším roce 2017 poklesla rentabilita aktiv o 3 %, tedy na 35 %. Tato hodnota ukazatele je stále velmi přijatelná, ale nesplňuje již předpoklad růstu každoročně alespoň o 10 %.

V roce 2018 ROA poklesla ještě více a to na 25 %. Oproti roku 2016 je to pokles o 13 %. Bylo to způsobeno převážně tím, že v roce 2018 poklesl EBIT oproti minulým rokům a zároveň vzrostly aktiva díky vyššímu objemu pohledávek.

Rok 2019 byl pro společnost nejvíce příznivý, protože velice vzrostl EBIT a celková rentabilita aktiv vzrostla na 48 %. Je to tedy o 23 % více než v předchozím roce 2018. Pro lepší přehlednost slouží grafické znázornění viz Obrázek 19.



Obrázek 19: Vývoj rentability aktiv

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.2.2 Růst tržeb

Pro tento strategický cíl bylo stanoveno měřítko procentní růst tržeb. Sledované období bude zase ve stejných letech jako u přechozích měřítek. Následující tabulka uvádí vývoj tržeb ve společnosti PEN-projekty energetiky, s. r. o. během sledovaného období viz Tabulka 8. Růst tržeb by měl být každoročně alespoň o 5 %, aby byl splněný tento strategický cíl.

Tabulka 8: Vývoj tržeb v tis Kč.

Rok	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Tržby	20 137	21 565	22 315	22 678
% vývoj tržeb	-	**6,6 %**	**3,36 %**	**1,6 %**

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je vidět, že vývoj tržeb je zachycen každoročně ve společnosti PEN-projekty energetiky, s. r. o. Tržby každý rok rostou, i když je to minimálně.

Rok 2017 představoval nejvyšší růst tržeb oproti roku 2016 a to o 6, 6 %. Následující rok 2018 tržby vzrostly o 3, 36 %. Je to menší nárust než v roce 2017, ale stále to je pozitivní hodnota. V posledním roce 2019 vzrostly tržby o pouhých 1,6 %. Společnost však danou hranici 5 % splnila jen v roce 2017.

Měla by posílit tuto oblast, aby tržby vzrostly každým rokem více, aby se nestalo, že se společnost dostane do záporných čísel.

4.5.2.3 Snížení nákladů

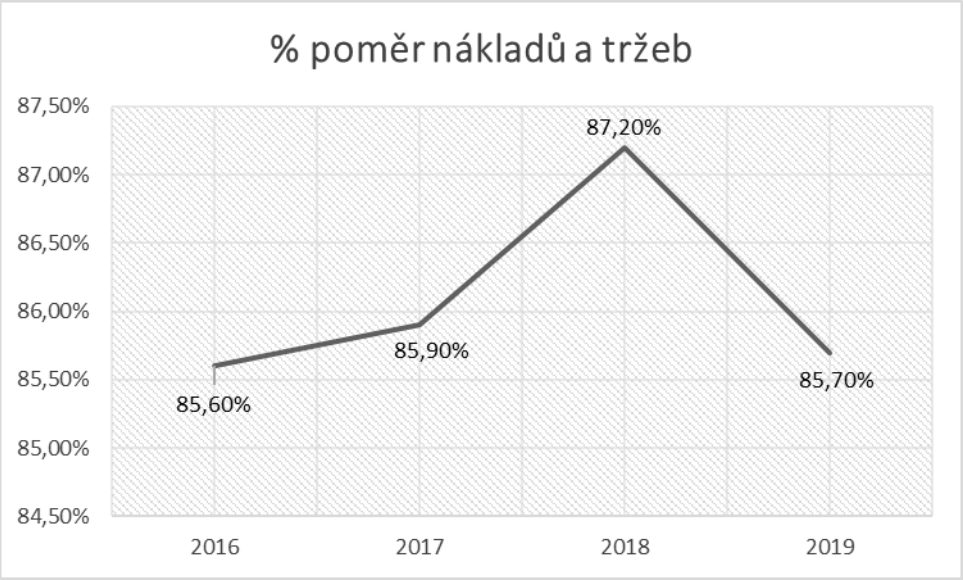
V tomto poslední strategickém cíli finanční perspektivy bylo zvoleno měřítko změna nákladů oproti předchozímu roku v %. Společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. by měla snižovat náklady každý rok alespoň o 2 %. Následující tabulka uvádí, jak to ve skutečnosti splňuje ve sledovaném období viz Tabulka 9.

Tabulka 9: Vývoj nákladů a tržeb v tis. Kč

Rok	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Náklady	17 245	18 524	19 467	19 453
Tržby	20 137	21 565	22 315	22 678
% poměr	**85,6 %**	**85,9 %**	**87,2 %**	**85,7 %**

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. tento strategický cíl nesplňuje. Pouze v roce 2019 klesl poměr na 85,7 %, ale o pouhých 1,5 % oproti předchozímu roku. V přechozích letech sledovaného období poměr nákladů a tržeb každoročně rostl. V roce 2017 vzrostl poměr o pouhých 0,3 %. V následujícím roce vzrostl o 1,3 %. Společnost by měla zavést nějaké opatření. Pro lepší zobrazení poměru mezi náklady a tržbami bylo vytvořeno grafické zobrazení viz Obrázek 20.



Obrázek 20: Poměr nákladů a tržeb

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.3 Perspektiva interních procesů

Prvním strategickým cílem pro perspektivu interních procesů je zvyšování produktivity práce. Měřítkem pro tento strategický cíl je produktivita práce. Měřítko by mělo být rostoucí. Růst produktivity by měl být každoročně alespoň o 5 %.

Dalším strategickým cílem je synergie mezi pracovníky. Všichni pracovníci by měli mezi sebou spolupracovat a vzájemně vytvářet dobré přátelské prostředí. Zaměstnanci by si také měli předávat své znalosti a zkušenosti, aby pracovali jako celek. Jako měřítko pro tento strategický cíl bude sloužit poměr osobních nákladů a obratu. Pokud společnost bude dostatečně efektivně využívat synergii pracovníků, uspoří tím osobní náklady, protože nebude muset najímat nové zaměstnance. Společnost by se tedy měla snažit o každoroční snižování poměru osobních nákladů a obratu. Snižování by mělo být každoročně alespoň o 6 %.

Posledním strategickým cílem této perspektivy jsou kvalitní služby. Tento strategický cíl je pro společnost velice důležitý, protože pak hodně ovlivňuje ostatní strategické cíle. Měřítkem pro tento strategický cíl jsou náklady na kvalitu. Náklady na kvalitu by měly každoročně růst alespoň o 15 %. V dnešní době se požadavky na kvalitu neustále mění a společnost by měla neustále aktualizovat tyto informace a snažit se přiblížit těmto požadavkům pomocí zlepšení pracovních postupů, materiálu či zavést nové technologie. Odvádění kvalitních služeb je klíčové pro úspěch v tomto oboru podnikání. Společnost by také měla neustále investovat do školení o novinkách v oboru, výzkumu či se zabývat možnostmi nových pracovních postupů.

Pro přehlednější zobrazení strategických cílů a jejich měřítek v interní perspektivě slouží Tabulka 10.

Tabulka 10: Strategické cíle a měřítka v perspektivě interních procesů

Strategické cíle	Měřítka	Jednotka	Skutečná hodnota	Cílová hodnota
Zvyšování produktivity práce	produktivita práce	%	pokles - 4 %	růst o 5 % ročně
Synergie mezi pracovníky	poměr osobních nákladů a obratu	%	8,8 %	snížit o 6 % ročně
Kvalitní služby	náklady na kvalitu	%	růst o 46,8 %	růst o 15 % ročně

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.3.1 Zvyšování produktivity práce

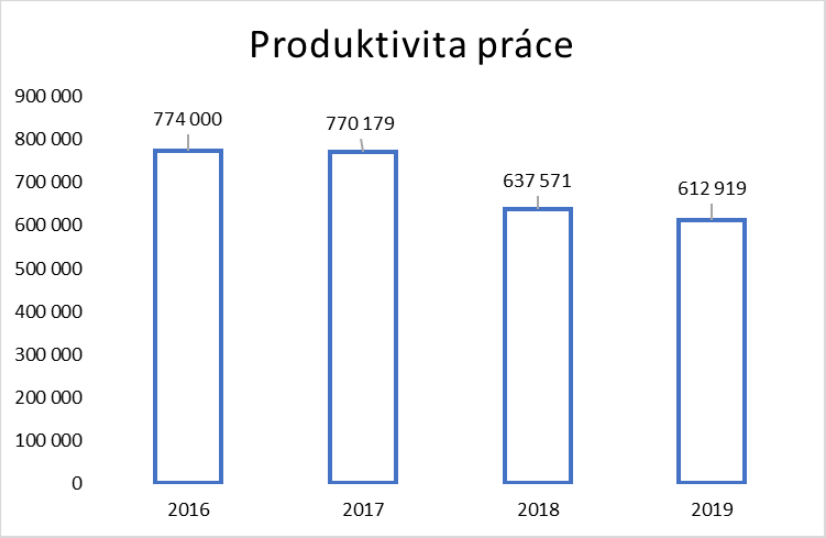
K tomuto prvnímu strategickému cíli v rámci perspektivy interních procesů bylo přiřazeno měřítko produktivita práce. Toto měřítko je z poměru celkových tržeb a počtu zaměstnanců. Růst produktivity by měl být každoročně alespoň 5 %. Následující tabulka zobrazuje jednotlivé hodnoty za sledované období čtyř let viz Tabulka 11.

Tabulka 11: Produktivita práce

Rok	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Tržby	20 137 000 Kč	21 565 000 kč	22 315 000 Kč	22 678 000 Kč
Počet zaměstnanců	26	28	35	37
Produktivita práce	774 000	770 179	637 571	612 919
% produktivita práce	**-**	**- 0,5 %**	**- 20,8 %**	**- 4 %**

Zdroj: vlastní zpracování

Na začátku sledovaného období si společnost vedla dobře, byla v rostoucím sklonu. Pokles produktivity práce začal v roce 2018 a následně pokračoval i v roce 2019. Pokles v roce 2018 byl způsoben poklesem tržeb a také růstem počtu zaměstnanců. V roce 2019 tržby společnosti vzrostly, ale také byl růst zaměstnanců, což způsobilo další pokles produktivity práce. V roce 2016 byla nejvyšší produktivita práce v celém sledovaném období a činila hodnotu 774 000 viz Obrázek 21. Růst produktivity alespoň o 5 % není splněn v žádném roce. Společnost by měla v této oblasti také zavést určitá opatření



Obrázek 21: Produktivita práce

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.3.2 Synergie mezi pracovníky

Pro tento strategický cíl bylo zvoleno měřítko poměru osobních nákladů a obratu společnosti. Tento poměr bude společnost informovat o kvalitě a efektivnosti synergií mezi pracovníky společnosti viz Tabulka 12. Společnost by měla snížit každoročně tento poměr alespoň o 6 %.

Tabulka 12: Poměr osobních nákladů a obratu společnosti

Rok	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Osobní náklady	1 365 245 Kč	1 578 987 Kč	1 865 487 Kč	1 994 275 Kč
Obrat	20 137 000 Kč	21 565 000 kč	22 315 000 Kč	22 678 000 Kč
Poměr v %	**6,8 %**	**7,3 %**	**8,6 %**	**8,8 %**

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka zobrazuje jednotlivé poměry ve sledovaném období. Lze vidět, že poměry osobních nákladů a obratu jsou převážně rostoucí. Veškeré hodnoty se pohybují mezi šesti a devíti procenty. Společnost by se měla tedy více zaměřit na synergii pracovníků, aby hodnoty každoročně klesaly a společnosti se dařilo z tohoto hlediska lépe.

4.5.3.3 Kvalitní služby

Pro tento poslední strategický cíl perspektivy interních procesů bylo zvoleno měřítko náklady na kvalitu. Pokud vývoj bude každoročně rostoucí, dojde k pozitivnímu vývoji tohoto měřítka.

Pokud rostou náklady na kvalitu, roste také aktivita společnosti. Společnost musí neustále více investovat do kvality. Ročně by měly tyto náklady na kvalitu růst alespoň o 15 %. Náklady na kvalitu zahrnují veškeré náklady na certifikace a audit, vývoj informačních systémů, školení a výcvik jakosti, měřící přístroje, pojištění odpovědnosti za škodu a jiné. Následující tabulka uvádí náklady na kvalitu během sledovaného období viz Tabulka 13.

Tabulka 13: Náklady na kvalitu

Rok	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Náklady na kvalitu celkem	3 504 623 Kč	3 721 427 Kč	5 426 754 Kč	7 965 124 Kč
% změna	**-**	**5,8 %**	**45,8 %**	**46,8 %**

Zdroj: vlastní zpracování

Je vidět, že každý rok náklady na kvalitu ve společnosti rostou, znamená to tedy, že společnost vyvíjí každý rok větší aktivitu. Pouze v roce 2017 nebylo dosaženo pouze 5,8 %, což nesplňuje hranici 15 %. Nejvíce nákladů na kvalitu bylo vynaloženo v roce 2019, a to o téměř 4 a půl milionu více oproti roku 2016. Bylo to způsobeno převážně vývojem informačních technologií a také nárustem pojištění odpovědnosti za škodu. Rok 2018 zaznamenal také větší nárůst nákladů na kvalitu oproti přechozím rokům. Nárůst v roce 2018 byl způsoben převážně novou certifikací a auditem a zase také nárůstem pojištění odpovědnosti za škodu. Lepší přehled nákladů na kvalitu je zobrazen níže viz Obrázek 22.

Obrázek 22: Náklady na kvalitu

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.4 Perspektiva učení se a růstu

Prvním strategickým cílem pro tuto perspektivu je zvýšení kvalifikace jednotlivých zaměstnanců. Kvalifikace zaměstnanců je důležitá pro poskytování kvalitních služeb a dosáhnutí úspěchu společnosti. Pro strategický cíl zvýšení kvalifikace jednotlivých zaměstnanců bylo zvoleno měřítko kvalifikační struktura, která je vyjádřena procentním vyjádřením dosaženého vzdělání jednotlivých zaměstnanců. Společnost by měla neustále rozvíjet znalosti zaměstnanců pomocí školení a osvojování nové technologie. Tím se bude neustále zvyšovat úroveň kvalifikační struktury. Společnost by měla mít alespoň 2/3 zaměstnanců s maturitou či vysokoškolským diplomem.

Posledním strategickým cílem u perspektivy učení se a růstu je zvýšení motivace zaměstnanců. Měřítkem pro tento strategický cíl je fluktuace zaměstnanců. Společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. by měla zamezit nežádoucí fluktuaci zaměstnanců. Převážně u klíčových zaměstnanců, kteří jsou pro společnost nejvíce důležití a mají bohaté zkušenosti v oboru. Pokud společnost nezamezí fluktuaci, vzniknou společnosti další náklady na hledání a zaškolení nových zaměstnanců či další zbytečné náklady. Proto by % odešlých zaměstnanců a nových zaměstnanců nemělo přesáhnout 5 %.

Pro přehlednější zobrazení strategických cílů a jejich měřítek u perspektivy učení se a růst slouží Tabulka 14.

Tabulka 14: Strategické cíle a měřítka u perspektivy učení se a růst

Strategické cíle	Měřítka	Jednotka	Skutečná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení kvalifikace jednotlivých zaměstnanců	kvalifikační struktura	počet	více než 2/3 zaměstnanců s maturitou či vysokoškolským diplomem	2/3 zaměstnanců s maturitou či vysokoškolským diplomem
Zvýšení motivace zaměstnanců	fluktuace zaměstnanců	počet	8,1 % odešlých zaměstnanců, 13,5 % nových zaměstnanců	nepřesáhnout 5 %

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.4.1 Zvýšení kvalifikace jednotlivých zaměstnanců

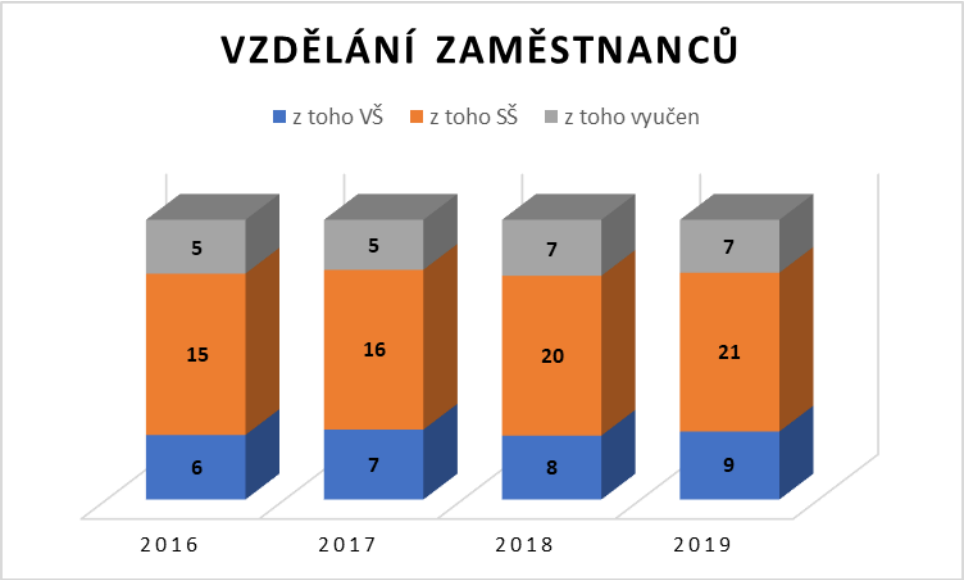
K tomuto strategickému cíli perspektivy učení se a růst bylo přiřazeno měřítko kvalifikační struktura. V následující tabulce je uveden celkový počet zaměstnanců a jejich roztřídění podle dosaženého vzdělání ve sledovaném období viz Tabulka 15. Společnost by měla mít alespoň 2/3 zaměstnanců s vysokoškolským diplomem nebo maturitou.

Tabulka 15: Dosažené vzdělání zaměstnanců

Rok	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Počet zaměstnanců	26	28	35	37
z toho VŠ	6	7	8	9
z toho SŠ	15	16	20	21
z toho vyučen	5	5	7	7

Zdroj: vlastní zpracování

Lze si povšimnout, že za sledované období se ve společnosti PEN-projekty energetiky, s. r. o. nacházejí pracovníci se středním odborným vzděláním. Tato skupina neustále roste. Další nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, kterých si společnost velice váží. Nejméně zastoupenou skupinou jsou vyučení zaměstnanci. Společnost tedy měřítko splňuje, má většinou zaměstnance s maturitou nebo vysokoškolským diplomem. Společnost dbá na to, aby všichni technici měli alespoň střední vzdělání zaměřené na elektro. Společnost se snaží získat více zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. Pro lepší přehlednost slouží následující grafické zobrazení viz Obrázek 23.



Obrázek 23: Vzdělání zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

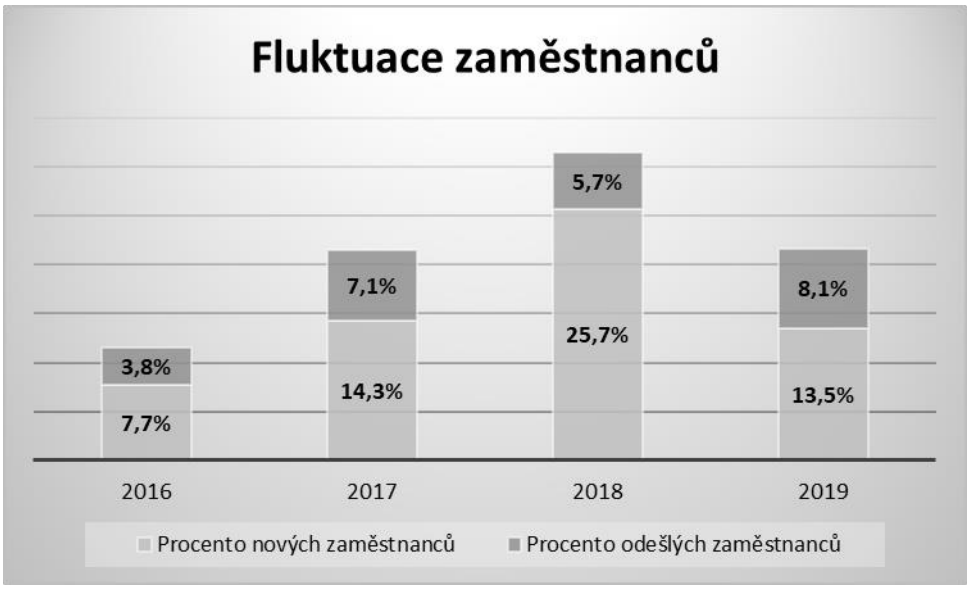
4.5.4.2 Zvýšení motivace zaměstnanců

U strategického cíle zvýšení motivace zaměstnanců bylo stanoveno měřítko fluktuace zaměstnanců. U tohoto měřítka je důležité, aby každoročně nerostlo. Také by % odešlých a nových zaměstnanců nemělo přesáhnout 5 %. V následující tabulce jsou noví zaměstnanci a zaměstnanci, kteří ze společnosti PEN-projekty energetiky, s. r. o. odešli viz Tabulka 16 a Obrázek 24.

Tabulka 16: Fluktuace zaměstnanců

Rok	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Počet zaměstnanců	26	28	35	37
Počet nových zaměstnanců	2	4	9	5
Počet odešlých zaměstnanců	1	2	2	3

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 24: Fluktuace zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky i grafu je vidět, že každý rok je přijato více nových zaměstnanců, něž odešlých zaměstnanců, což je velice pozitivní pro společnost. V roce 2018 společnost opustili 3 zaměstnanci, ale zároveň společnost přijala 9 nových zaměstnanců, kteří tak tvoří 25,7 % z celé společnosti. Nejmenší počet zaměstnanců, kteří odešli, byl rok 2016. V tomto roce odešel pouze jeden zaměstnance, který tvořil 3,8% společnosti, zároveň byli přijati 2 nový zaměstnanci. Rok 2017 pouze zdvojnásobil rok 2016. V tomto roce tedy odešli 2 zaměstnanci a podnik najal 4 nové zaměstnance. V posledním roce sledovaného období 2019 opustili společnost 3 zaměstnanci, kteří tvořili 13,5 % a zároveň společnost získala nových 5 zaměstnanců.

5 Zhodnocení

V této části diplomové práce budou zhodnoceny veškeré zjištěné informace při aplikaci metody Balanced Scorecard ve společnosti PEN-projekty energetiky, s. r. o. Budou navržena opatření pro strategické cíle u jednotlivých perspektiv, které společnost nesplnila.

5.1 Zákaznická perspektiva

Prvním strategickým cílem zákaznické perspektivy je zvýšení podílu na trhu. Bylo zde stanoveno měřítko počet celkových zakázek, které by mělo každoročně růst alespoň o 7 %. Po získání potřebných údajů bylo zjištěno, že tento strategický cíl nebyl naplněn pouze v roce 2017, ale v dalších letech se ho již naplnit podařilo. Společnost by měla zanalyzovat důsledek pomalého růstu v roce 2017, aby se vyhnula dalším možným problémům. Společnost by se měla snažit o větší spokojenost zákazníků a získání nových zákazníků, aby se zvýšil objem celkových zakázek a tím se zvýšil podíl společnosti na trhu. Společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. tím získá větší konkurenceschopnost.

Dalším strategickým cílem této perspektivy je nový segment. Jako měřítko je stanoven počet nových zakázek, který by měl ročně růst alespoň o 10 %, aby společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. získala více zákazníků než konkurence a lepší postavení na trhu. Strategický cíl nebyl zase naplněn pouze v roce 2017. Další roky si společnost vedla velmi dobře a získala spoustu nových zakázek. Zase bude doporučeno se podívat zpět do roku 2017, aby se zjistilo, co způsobilo snížení počtu nových zakázek o 9,5 % a zajistit, aby se tato situace již neopakovala. Pokud by společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. chtěla získat ještě větší množství zákazníků, mohla by se rozšířit převážně do jiných krajů ČR, nebo rozšířit své pole působnosti na jiný segment zákazníků.

Posledním strategickým cílem této perspektivy je zvýšení péče a spokojenosti zákazníků. Pro tento strategický cíl je zvoleno měřítko poměr reklamací a spokojených zákazníků. Poměr by neměl přesáhnout 5 %, aby se zabezpečilo dobré jméno společnosti u zákazníků. Strategický cíl byl měřen pouze v roce 2018 a 2019, protože předešlé roky sledovaného období neměly žádné reklamace. V roce 2018 byl strategický cíl splněn, poměr činil pouze 3,6 %. V roce 2019 byl poměr 8,05 %, což je poměrně velké číslo a přesahuje hranici 5 %. Společnost by měla zjistit, proč v tomhle roce bylo celkem 35 reklamací. Také by tedy měla provést celkovou analýzu roku 2019 a zjistit možné příčiny, které vedly k většímu množství reklamací. Dále by mohla zavést opatření, aby se reklamacím předcházelo. Mohly by se zavést např.: náhodné kontroly projektů, což by vedlo ke snížení vadnosti zakázek.

Společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. bude dosahovat lepších výsledků v zákaznické perspektivě, pokud se zaměří na snížení počtu reklamací, získá zákazníky z nového segmentu a uspokojí potřeby zákazníků lépe než konkurence, tím zabezpečí růst zakázek.

5.2 Finanční perspektiva

Prvním strategickým cílem této perspektivy je zvýšení ziskovosti. Měřítkem pro zvýšení ziskovosti je rentabilita aktiv ROA. Měřítko by mělo každoročně růst alespoň o 10 %. Při vyhodnocení údajů ze sledovaného období bylo zjištěno, že společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. tento strategický cíl splňuje v roce 2019, kdy se společnosti podařilo zvýšit rentabilitu aktiv o 48 % v porovnání s předchozím rokem. V ostatních letech sledovaného období docházelo každoročně k poklesu. Ale při zaměření se na celková procenta, si společnost nestojí vůbec špatně, protože hodnoty jsou uspokojivé a málokteré společnosti se podaří každoročně generovat vyšší zisk.

Dalším strategickým cílem je růst tržeb, pro který je stanoveno měřítko procentní růst tržeb. Měřítko by mělo každoročně růst alespoň o 5 %. Společnost toto kritérium splnila pouze v roce 2017, kde dosáhla k růstu o 6,6 %. V dalších letech sledovaného období růst klesl pod 5 %. Společnost by se měla zaměřit na tuto oblast a posílit ji. Také by měla usilovat o konzistentnější vývoj tržeb a snažit se předejít poklesům.

Posledním strategickým cílem finanční perspektivy je snížení nákladů. Pro snížení nákladů je měřítko poměr nákladů a tržeb. Poměr by se měl každoročně snižovat alespoň o 2 %. V sledovaném období lze vidět, že strategický cíl nebyl splněn. Poměr každoročně rostl. Pouze v roce 2019 se společnosti podařilo snížit tento poměr, ale o pouhých 1,5 %. Společnost by měla přijmou určitá opatření, které by vedla ke snížení nákladů a zavést tyto opatření ve společnosti dlouhodobě. Může se například zaměřit na výběr levnějších dodavatelů elektřiny, na větší úsporu vody, zajistit výhodnější pojištění či leasing, nebo zajistit levnější nájem budovy.

Ve finanční perspektivě by se měla společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. převážně zaměřit na snížení nákladů a posílení růstu tržeb a ziskovosti podniku.

5.3 Perspektiva interních procesů

Prvním strategickým cílem perspektivy interních procesů je zvyšování produktivity práce. Jako měřítko je určena produktivita práce. Měřítko produktivita práce bylo vypočítáno z poměru celkových tržeb a počtu zaměstnanců. Aby byl růst produktivity pro společnost příznivý, měla

by růst každoročně alespoň o 5 %. Podle informací ze společnosti a výpočtu bylo zjištěno, že tento strategický cíl není ve společnosti PEN-projekty energetiky, s. r. o. splněn. Každoročně ve společnosti dochází k poklesu produktivity práce. Společnost by nejdříve měla zanalyzovat všechny roky, proč k tomuto poklesu dochází a detailněji se zaměřit na rok 2018, protože v tomto roce byl pokles největší, tvořil 20,8 %. Následně zavést opatření, aby v následujících letech předešla dalšímu poklesu produktivity práce.

Dalším strategickým cílem je synergie mezi pracovníky, kde měřítkem je poměr osobních nákladů a obratu společnosti. Poměr by měl každoročně klesat alespoň o 6 %. Bylo zjištěno, že poměr ve společnosti PEN-projekty energetiky, s. r. o. každoročně roste. Druhý strategický cíl perspektivy interních procesů není také splněn. Společnost by se měla soustředit více na využívání synergií a vytvářet lepší pracovní prostředí pro zaměstnance. Více je motivovat a zapojovat pro dosahování podnikových cílů.

Posledním strategickým cílem této perspektivy jsou kvalitní služby. Měřítkem pro tento cíl jsou náklady na kvalitu, které by společnost chtěla každoročně zvýšit alespoň o 15 %. Při porovnání ve sledovaném období bylo zjištěno, že společnost je v růstové fázi v této oblasti. Ale v roce 2017 došlo k růstu o pouhých 5,8 %, což nesplňuje hranici 15 %, je tedy potřeba tento rok zanalyzovat a najít příčiny, proč nevzrostly náklady na kvalitu v tomto roce více. V dalších letech sledovaného období byl vývoj nákladů na kvalitu více než příznivý. V roce 2018 vzrostly o 45,8 % a v roce 2019 až o 46,8. Společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. se v této oblasti dost zlepšuje a začíná splňovat strategický cíl kvalitní služby. Společnost by měla v budoucnu pokračovat v investování do kvality.

Společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. by se měla zlepšit hlavně v oblasti růstu produktivity práce a více využívat synergii, aby dosahovala lepších výsledků v perspektivě interních procesů.

5.4 Perspektiva učení se a růst

Prvním cílem této perspektivy je zvýšení kvalifikace jednotlivých zaměstnanců. Měřítkem je kvalifikační struktura. Společnost vždy chtěla mít alespoň 2/3 zaměstnanců s maturitou či vysokoškolským vzděláním. Ve sledovaném období bylo zjištěno, že ve společnosti PEN-projekty energetiky, s. r. o. jsou převážně zaměstnanci se středním nebo vysokoškolským vzděláním a jejich počet každoročně roste. Nejmenší skupinu tvoří vyučení zaměstnanci. Společnost tedy strategický cíl zvýšení kvalifikace jednotlivých zaměstnanců splňuje.

Dalším strategickým cílem je zvýšení motivace zaměstnanců, kde měřítkem je fluktuace zaměstnanců. Společnost by neměla přesáhnout každoročně 5 % odešlých a nových zaměstnanců, aby se společnosti nezvyšovaly zbytečné náklady. Ve sledovaném období lze vidět, že každý rok odejde jeden až tři zaměstnanci. Společnost by měla zanalyzovat nejčastější důvod odchodu zaměstnanců a také udělat určitá opatření, aby k fluktuaci zaměstnanců nedocházelo častěji a nezvyšovaly se zbytečné náklady společnosti. Při přijetí nového zaměstnance musí vynaložit další náklady na zaškolení. Na druhou stranu je pozitivní, že má společnost více nových zaměstnanců než odešlých. Společnost by měla zamezit odchodu klíčových zaměstnanců.

V perspektivě učení se a růst by se měla společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. zaměřit na snížení fluktuace zaměstnanců a snažit si udržet klíčové zaměstnance.

Závěr

Teoretická část diplomové práce obsahuje představení základních pojmů a následných metod pro měření a řízení výkonnosti podniku. Nejvíce je teoretická část zaměřena na samotnou metodu Balanced Scorecard. Tato metoda lze přizpůsobit jednotlivým požadavkům každého podniku.

Cílem praktické části diplomové práce bylo navržení metody Balanced Scorecard pro společnost PEN-projekty energetiky s. r. o. Nejdříve byly pro společnost navrženy jednotlivé strategické cíle ve všech čtyřech perspektivách metody Balanced Scorecard. Poté byla pro lepší přehlednost příčin a následků vzájemných vztahů mezi jednotlivými strategickými cíli vytvořena strategická mapa. V další části diplomové práce byly k strategickým cílům stanoveny měřítka a konkrétní hodnoty, kterých by chtěla společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. každoročně dosáhnout. Tyto hodnoty byly porovnávány ve sledovaném období, které zahrnovalo čtyři po sobě jdoucí roky 2016-2019. Díky těmto zjištěným hodnotám bylo rozhodnuto, zda podnik jednotlivé strategické cíle splňuje či nikoli.

V poslední fázi praktické části je srovnání veškerých získaných výsledků měření u jednotlivých strategických cílů. Také různá doporučení a nápady, čemu by se společnost PEN-projekty energetiky, s. r. o. měla více věnovat, či jaké oblasti je potřeba zlepšit. Při celkovém ohodnocení této společnosti lze říct, že se jedná o stabilní společnost, která má převážně dobré výsledky a je silná v některých oblastech, ale na druhou stranu také má co zlepšovat. Na tyto horší oblasti by se měla maximálně zaměřit a snažit se zlepšit.

Zdroje

[1] Balanced Scorecard (BSC), metoda pro řízení strategie a výkonnosti malých a středních podniků (MSP) - Ústav práva a právní vědy. Studujte prestižní MBA, LL.M. a BBA v Praze-Ústav práva a právní vědy [online]. Copyright © [cit. 06.04.2021]. Dostupné z: https://www.ustavprava.cz/blog/2016/08/balanced-scorecard-bsc-metoda-pro-rizeni-strategie-a-vykonnosti-malych-a-strednich-podniku-msp/

[2] BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. [cit. 15.11.2020]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/navody/techniky-a-metody-financni-analyzy/#absuk

[3] Domovská stránka | PEN – projekty energetiky s.r.o., Domovská stránka | PEN – projekty energetiky s.r.o. [online]. Dostupné z: https://www.propen.cz/

[4] EFQM Excellence Model – www.fleon.cz [online]. Copyright © 2012 K2N way s.r.o. [cit. 04.12.2020]. Dostupné z: https://www.fleon.cz/efqm.php

[5] HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1. vydání. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 8072590189

[6] Hospodárnost | CAFINews. Články |CAFINews [online]. Copyright © 2019 Dostupné z: https://news.cafin.cz/slovnik/hospodarnost

[7] Implementace Balanced Scorecard, [online]. Copyright © [cit. 06.04.2021]. Dostupné z https://www.systemonline.cz/clanky/implementace-balanced-scorecard-1.htm

[8] KAPLAN, S., NORTON, P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5.vyd. Praha, Management Press, 2007. 268 s. ISBN 80-7261-177-5

[9] KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.

[10] Kvalitní správa-Benchmarking. Kvalitní správa-kvalitní služby, spokojení občané, benchmarking [online]. Dostupné z: http://kvalitavs.cz/metody/benchmarking/

[11] MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

[12] MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI. Přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 8086119610.

[13] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

[14] NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 978-80-247-0125-7.

[15] NIVEN, R., Paul. Balanced Scorecard Step-by-Step, Canada, John Wiley & Sons, 2006. ISBN 047-17-8049-9

[16] Právní peklo (1.) Co je to podnik? Co je to závod? | Foyo Investments. Prodej a financování společností| Foyo.cz [online]. Foyo business s.r.o 2020 [cit. 06.11.2020]. Dostupné z: https://www.foyo.cz/clanek/6-pravni-peklo-1.-co-je-to-podnik-co-je-to-zavod-.html

[17] SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

[18] ŠULÁK, M., VACÍK, E. Měření výkonnosti firem. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s. v edici EUPRESS, 2004. 89. ISBN 80-86754-33-2

[19] VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.

[20] VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN isbn807259005-7.

[21] WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.