



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Jan Florian

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Strategická analýza výkonnosti firmy

Vypracoval:

Jan Florian

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. František Kovář, CSc.

Praha, listopad 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
»**Strategická analýza výkonnosti firmy**«
jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Praha, listopad 2007

podpis studenta

Anotace

Strategická analýza výkonnosti firmy

Cílem diplomové práce je provedení strategické analýzy výkonnosti konkrétní firmy za pomoci metody Balanced Scorecard. Diplomant provede externí, interní a finanční analýzy z nichž odvodí závěry, které použije při sestavení modelu BSC.

listopad 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěl poděkovat

prof. Ing. Františkovi Kovářovi, CSc.,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Obsah

ÚVOD	1
1 TEORETICKO – METODOLOGICKÁ ČÁST	3
1.1 STRATEGIE	3
1.1.1 Tradiční přístup	3
1.1.2 Moderní přístup	4
1.2 POSLÁNÍ PODNIKU A JEHO CÍLE	5
1.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	6
1.3.1 Složky strategického řízení	6
1.4 STRATEGICKÁ ANALÝZA	9
1.5 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU (EXTERNÍ ANALÝZA)	10
1.5.1 Analýza makrookolí	11
1.5.1.1 PEST analýza	11
1.5.1.2 Tvorba scénářů	12
1.5.1.3 Metoda 4C	13
1.5.2 Analýza mikrookolí	14
1.5.2.1 Základní charakteristiky a struktura odvětví	15
1.5.2.2 Životní cyklus odvětví	16
1.5.2.3 Analýza konkurenčních sil v odvětví	16
1.5.2.4 Analýza konkurence	20
1.6 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU (INTERNÍ ANALÝZA)	21
1.6.1 Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza	22
1.6.2 Finanční analýza	23
1.7 SWOT ANALÝZA	27
1.8 BALANCED SCORECARD	28
1.8.1 Perspektivy konceptu BSC	30
1.8.3 Vytváření strategické mapy	32
2 PRAKTICKÁ ČÁST	33
2.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY	33
2.1 ANALÝZA OKOLÍ	37
2.1.1 PEST analýza	37
2.2.2 Analýza odvětví	42
2.2.2.1 Co je to devizový trh?	42
2.2.2.2 Základní charakteristiky a struktura odvětví	44
2.2.3 Analýza konkurenčních sil v odvětví	45
2.2.3.1 Strategická implementace modelu pěti sil	47
2.2.4 Analýza konkurence	48
2.3 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU	52
2.3.1 Finanční analýza	53
2.3.1.1 Analýza majetkové a finanční struktury podniku	54
2.3.1.2 Ukazatele finanční výkonnosti	56
2.4 SWOT ANALÝZA	63
2.5 FORMULACE STRATEGIE	66
2.6 BALANCED SCORECARD	67
2.6.1 Strategické cíle	68
2.6.2 Měřítko	68
2.6.3 Strategická mapa	73
2.6.4 Strategické akce	75
2.6.5 Implementace BSC	77
ZÁVĚR	78
BIBLIOGRAFIE	80
SEZNAM OBRÁZKŮ	81
SEZNAM GRAFŮ	81

SEZNAM TABULEK	82
PŘÍLOHY	83

ÚVOD

„Vítězí ten, kdo sám ve střehu zaskočí nepřipravené“ Mistr Sun tzu

Současná doba je stále více charakteristická dramatickými a těžko předvídatelnými změnami. Ve všech odvětvích navíc vládne vysoká konkurence a pro podnik se tak stává stále těžší dokázat se tlakům konkurentů ubránit. Podniky proto musí věnovat stále více úsilí hledání možností, jak získat lepší informace o potřebách zákazníků, jak zvyšovat výkonnost podnikových procesů a zvyšovat tím náskok před konkurencí.

V minulosti, kdy konkurence nedosahovala dnešních rozměrů, nebyly podniky tolik motivovány formulovat rozsáhlé strategie. Dnes si lze už jen velmi těžko představit úspěšný prosperující podnik bez kvalitní strategie. Podnik musí být připraven čelit potenciálním nebezpečím, být schopen chopit se celé škály možných příležitostí, zároveň by měl znát své silné a slabé stránky.

Každý podnik proto potřebuje jasnou strategii, která ho připraví na situace, které mohou s velkou pravděpodobností nastat. Univerzální návod, jak sestavit kvalitní strategii ale neexistuje. I když byla publikována řada doporučení a návodů, přesto je každá strategie unikátní a použitelná jen pro podnik, pro který byla vytvořena. Doby, kdy mohl podnik přežít díky převzetí strategie konkurenta, už jsou minulostí. Každý podnik proto musí sám identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na jeho konečnou strategii. Cílem je vytvoření strategické analýzy. Její závěry tak mohou velmi závažným způsobem ovlivnit budoucí prosperitu podniku, proto je považována za jeden ze základních faktorů úspěchu podniku.

Samotná strategická analýza, která vyústí ve formulování strategie, neznamená pro podnik úspěch. Stejně důležité je umět začlenit tuto strategii do každodenního fungování podniku, umět jí zavést do praxe. Na základě zjištění, že mnoho organizací má právě problém s reálným propojením strategií s operativní činností tak, aby se strategie realizovala ve všech podnikových oblastech a bylo možné měřit dosažení strategických cílů, byla vytvořena metoda Balanced scorecard. Pro každý úspěšný podnik je proto důležité nejenom vypracování strategie, ale také s pomocí této metody její zavedení do praxe. V podnicích je proto aplikace Balanced Scorecard považována za nejdůležitější nástroj plánovacího procesu.

Cílem diplomové práce je provést strategickou analýzu společnosti CITCO – Finanční strhy a.s. Zkoumáním makrookolí, odvětví a konkurentů se budu snažit nalézt příležitosti a hrozby, které by mohly ovlivnit pozitivně nebo negativně růst a vývoj této firmy. Dále provedu analýzu zdrojů a schopností podniku, kde zformuluji její silné a slabé stránky. Z dosažených výsledků zformuluji strategii podniku a za pomoci metody Balanced Scorecard se pokusím definovat doporučení a opatření pro zlepšení současné situace podniku.

1 Teoreticko – metodologická část

1.1 Strategie

Pojem strategie, který je klíčovým pojmem v oblasti strategického řízení, má původ v řeckém slovu *strategos* tj. umění vojevůdce. Původně se vztahoval k psychologickým vlastnostem vojevůdce a ke způsobu, s jakým se zhostil své role. Postupem času se význam slova změnil. V dobách Alexandra Makedonského byl používán ve smyslu schopnosti využití sil k přemožení nepřítele a k vytvoření uceleného systému všeobecné nadvlády. V těchto dobách už je patrná spojitost s některými manažerskými dovednostmi užívanými v současné době. Jako příklad můžeme uvést správu, vedení, mluvený projev a moc.

Po druhé světové válce se v souvislosti s přechodem vojenských důstojníků do civilních zaměstnání začal pojem strategie rozšiřovat do podnikové sféry. Začala se zdůrazňovat role ředitele v podniku, postupně se přesunula orientace na interní prostředí podniku k orientaci na externí prostředí.

1.1.1 Tradiční přístup

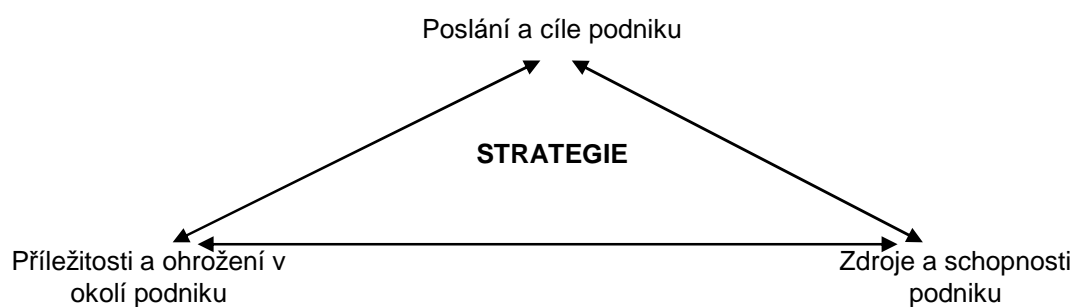
Jak již bylo uvedeno, strategie má původ ve vojenské oblasti, kde je definována jako věda o plánování a určení směru vojenských operací.

V ekonomické oblasti podle tradiční definice můžeme za strategii považovat dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů [1].

1.1.2 Moderní přístup

Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku [1].

Obrázek 1: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku [1]



Strategie organizace určuje, jakým způsobem budou naplňovány cíle organizace, jak budou v souladu s jejich posláním a vizí a jakého efektu bude při implementaci strategie dosaženo. Jedná se o převedení manažerských rozhodnutí a aktivit do procesu plánování, realizace a hodnocení, kdy výsledek jednotlivých rozhodnutí a k tomu provedených aktivit ovlivňuje výslednou výkonnost podniku.

Zpracování strategie začíná strategickou analýzou, která zahrnuje analýzu okolí podniku (tzv. externí analýzu) a analýzu zdrojů a schopností podniku (tzv. interní analýzu). Na základě výsledků strategické analýzy je definováno posláním a stanoveny cíle podniku. Tato část procesu vývoje strategie se nazývá formulace strategie.

Předpokladem kvalitní strategie a její úspěšné implementace je především soulad a vzájemná podpora strategií na jednotlivých úrovních řízení. Vybrané podnikové strategii by měla též odpovídat organizační struktura a vhodné vedení podniku.

Každá strategie, pro kterou se podnik rozhodne, by měla vést ke zvyšování jeho výkonnosti.

1.2 Poslání podniku a jeho cíle

Se strategií úzce souvisí také pojmy jako je poslání podniku, vize a cíle.

Poslání podniku vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem má jít. Vlastní formulace poslání podniku se mohou lišit. Každá formulace by ale měla být srozumitelná, zapamatovatelná a měla by korespondovat s představami všech zainteresovaných skupin. Neměly bychom opomenout ani vymezení obecného rámce běžných rozhodování a vytvoření základů pro určení dlouhodobých priorit fungování organizace. Poslání má zároveň plnit funkci nástroje řízení, musí oslovit pracovníky a vyvolat v nich přesvědčení, že jejich práce má smysl a že se spolupodílejí na vytváření prosperity a dobrého jména organizace.

Některé organizace vedle poslání formulují také vizi podniku. Na rozdíl od poslání podniku, které souvisí se způsobem chování a má nadčasový charakter, vize podniku vyjadřuje představu nějakého budoucího stavu týkajícího se konkrétního elementu organizace. Vize (to, co podnik hodlá vytvořit) je milníkem na cestě k naplnění smyslu existence podniku. Jde o zcela konkrétní představu toho, co chce podnik dosáhnout. Cestu k naplnění vize popisuje právě strategie.[3]

Podnikové cíle v zásadě charakterizují, čeho chce podnik dosáhnout. Dávají smysl stanovenému poslání a jsou pomocníkem při formulaci strategie.

Za hlavní cíl většiny podniků můžeme označit maximalizaci bohatství jeho vlastníků.

Mezi další cíle podniku patří např. [1]: dosažení většího podílu na trhu, úspora nákladů, zvyšování produktivity práce, vývoj nových výrobků, zlepšení kvality výrobků a služeb a jiné.

1.3 Strategické řízení

Termín strategické řízení se začal používat v ekonomické sféře již po druhé světové válce. Jeho tehdejší obsahem se v podstatě podobalo dnešnímu dlouhodobému řízení. Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Základním smyslem je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Strategické řízení tak představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence.

Strategické řízení tedy můžeme popsat jako proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečňováním získává řídicí subjekt komparativní efekt.

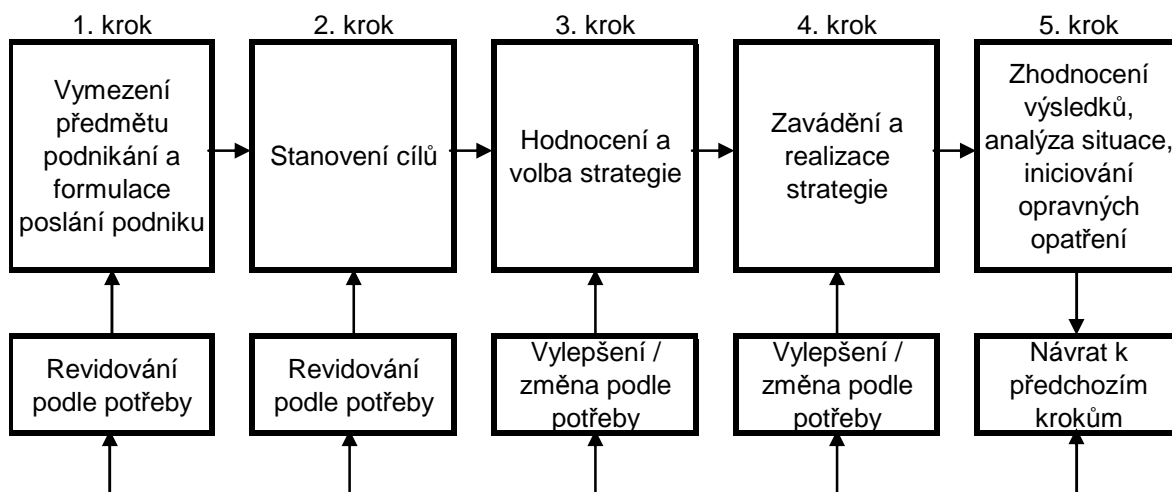
1.3.1 Složky strategického řízení

Strategické řízení se skládá z pěti důležitých složek [7]:

- definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání,
- stanovení strategických a výkonových cílů,
- formulace strategie,

- zavádění realizace zvolené strategie,
- hodnocení výsledků a návrh opravných opatření.

Obrázek 2: Tradiční model procesu strategického řízení [7]



Definování předmětu činnosti

Základním úkolem pro vrcholový management je vymezit oblast, ve kterém podnik podniká a ve kterém podnikat bude. Musí se vzít v úvahu šíře podnikových aktivit, jaký typ podniku je v současné době budován, na jakých trzích by se měl pohybovat a definovat potřeby potenciálního zákazníka.

Stanovení strategických cílů

Stanovení přesně vymezených výkonových cílů je nutné ve všech oblastech ovlivňujících úspěch a životaschopnost podniku. Strategické cíle podniku by měly vymezovat pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti, které má podnik dosáhnout, roční zisk, klíčové finanční ukazatele u vybraných činnostech, výrobní a další ukazatele, ke kterým může být vztažena míra úspěchu v podnikání.

Formulování strategie

Tato složka strategického řízení se zabývá odpovědí na otázku, jak bude stanovených cílů dosaženo. Strategie je prostředníkem jak cíle dosáhnout. Při formulování strategie je třeba vzít v úvahu všechny relevantní aspekty vnitřního i vnějšího prostředí podniku a na jejich základě vypracovat detailní plán akcí vedoucích k naplnění krátkodobých a dlouhodobých cílů. Strategie vhodná pro jeden podnik může být pro jiný nevhodná. Dobrá strategie je ta, která odpovídá specifické situaci podniku. Formulace strategie proto vyžaduje detailní analýzu situace, s cílem sladit strategii s relevantními vlivy vnitřního a vnějšího prostředí.

Realizace strategie

Zavést strategii a přimět jednotlivce i organizační jednotky k jejich realizaci je úkol spadající převážně do oblasti administrativní. Role manažera v tomto případě spočívá zejména v tvorbě organizační struktury, tvorbě podporujících finančních plánů, tvorbě motivačního mechanismu a systému odměňování a zavedení postupů a procedur, které podporují realizaci strategie.

Hodnocení strategie a opravná opatření

Formulace strategie a její zavádění jsou činnosti, která se neustále upravují. V obou případech mohou nastat okolnosti, které si vyžádají opravná opatření. Povinností managementu je proto vždy monitorovat, jak zvolaná strategie funguje, jak postupuje proces její realizace. Pokud lze kdekoli nalézt lepší způsoby realizace, pak je potřeba provést korekční kroky. Funkce strategického řízení je trvalá, proto ji nelze realizovat jednou provždy a pak na ni zapomenout.

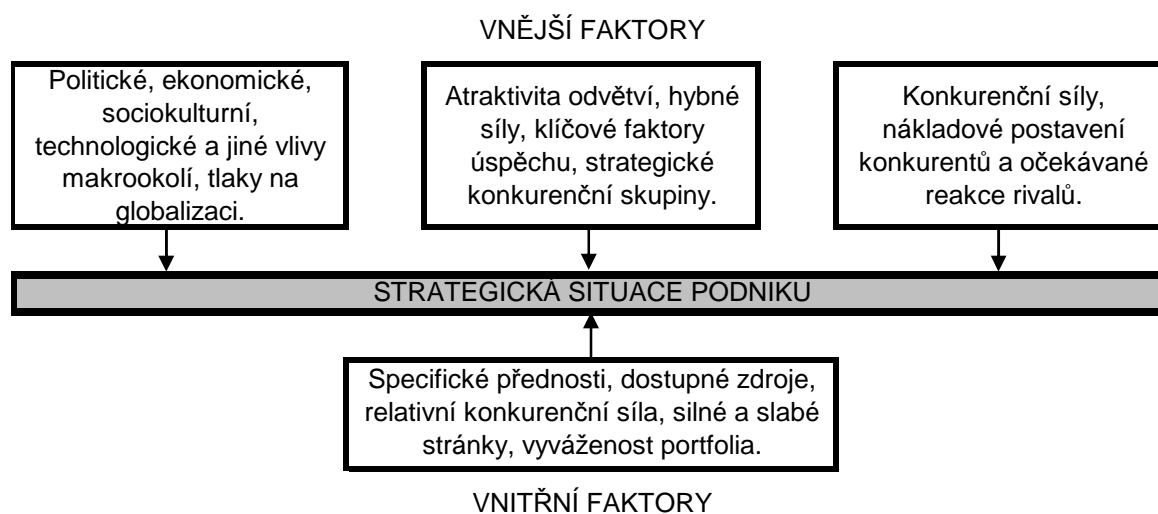
Strategické řízení tedy můžeme popsat jako proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie

vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu.

1.4 Strategická analýza

Základní východisko pro formulování strategie vyplývá z výsledků strategické analýzy. Strategickou analýzu lze vymezit do dvou základních okruhů - na analýzu okolí podniku (tzv. externí analýzu) a na analýzu zdrojů a schopností podniku (tzv. interní analýzu).

Obrázek 3: Strategická analýza [6]



Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je posoudit vzájemní vazby a souvislosti, které mezi faktory existují. Tento krok je základem pro posouzení vhodnosti současné strategie či o nutnosti rozhodnutí o volbě nové strategie. Vždy se vychází z odhadu budoucích

trendů a jevů, které mohou nastat. Proto je důležité snažit se co nejpřesněji analyzovat stávající trendy, získávat informace umožňující odhalit základy budoucího vývoje a oddělit krátkodobé jevy od procesů dlouhodobé povahy. Na tomto základě následně můžeme určit faktory, které strategii podniku ovlivňují a určit jejich očekávaný vývoj a vliv na podnik.

1.5 Strategická analýza okolí podniku (externí analýza)

Analýza okolí podniku se zabývá identifikací a rozбором faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciál příležitostí a hrozeb pro jeho činnost. Orientuje se na vliv trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a v konkurenčním prostředí podniku (tzv. mikrookolí).

Analýza vlivů makrookolí se zabývá faktory, které na podnik působí, ale podnik sám je nemůže ovlivnit. K analýze používají dvě metody – PEST analýza, která řeší politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy okolí, a metoda „4C“, která se zabývá analýzou faktorů globalizace.

U analýzy vlivu mikrookolí už máme určitou zpětnou vazbu, je tedy možné je do jisté míry ovlivnit.

Vliv okolí sehrává v procesu tvorby strategických cílů a strategie dominantní úlohu. Předvídání vývoje základních faktorů ovlivňujících strategii podniku proto patří mezi jeden z nejobtížnějších kroků strategické analýzy. Působí zde velké množství faktorů, které na podnik působí zvenku, navíc mají rozdílnou váhu, důležitost a rozsah. Proto je při provádění analýzy vždy nutné zabývat se především faktory, které ovlivňují činnost podniku v současnosti a o nichž se dá předpokládat, že i v budoucnosti bude jejich vliv na podnik významný. Má-li strategická analýza plnit svou roli v procesu

tvorby strategie, musí být orientovaná právě na budoucí horizonty. Význam i rozsah jednotlivých faktorů se může v průběhu času měnit, případně se mohou objevit zcela nové faktory.

1.5.1 Analýza makrookolí

Analýza vlivu makrookolí se zabývá faktory, které na podnik působí na makroekonomické úrovni. Představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik zde nemá bezprostřední možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat, může se ale svým rozhodováním připravit na určité alternativy a tím ovlivnit nebo změnit směr svého vývoje. Mezi nejčastěji používané metody patří PEST analýza a metody „4C“.

1.5.1.1 PEST analýza

PEST analýza je jedním z možných způsobů popisu faktorů působících na vnější okolí podniku. Za klíčové součásti makrookolí označuje faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické. [6]

Krátký výpis jednotlivých vlivů působících na výše uvedené faktory ukazuje následující tabulka.

Tabulka 1: Přehled vlivů v PEST analýze [6]

Politicko-legislativní vlivy	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy GNP
Ochrana spotřebitele	Devizové kurzy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace zahraničního obchodu	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
...	...

Sociokulturní faktory	Technologické vlivy
Demografický vývoj populace	Vládní podpora vědy a výzkumu
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání
...	...

Nejedná se o vyčerpávající seznam, navíc na každý podnik a odvětví působí jiné vlivy. Uvedená tabulka slouží pouze jako příklad.

Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblast, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a zároveň odhadnout, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Stupeň nejistoty je zde značně vysoký, často se jedná jen o odhad. Současně je třeba odlišit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnoměrně, se stejnou intenzitou na podnik i konkurenty, a které změny ovlivní různé podniky různě, protože právě ty změny konkurenční pozici podniku.

1.5.1.2 Tvorba scénářů

Scénáře jsou vhodným nástrojem k dokreslení vnějšího prostředí, jeho vývoje a možných změn ve vývoji. Popisují alternativy budoucího vývoje založené na subjektivním hodnocení situace. Scénáře obvykle začínají hodnocením současného

stavu a definováním různých předpokladů, které mohou různým způsobem ovlivnit budoucí vývoj. Smyslem vytvoření scénářů budoucího vývoje je zapojit imaginaci, stimulovat diskusi a zaměřit pozornost na strategické rozhodování. [7]

1.5.1.3 Metoda 4C

Metoda 4C se používá k analýze globálních trendů, které předcházejí volbě vhodné strategie globální expanze. Využívají ji podniky, kterým se stává lokální trh příliš malý a proto uvažují o cestě na další trhy.

Název vznikl podle anglických označení základních skupin faktorů, na nichž je metoda založená. Jsou to Customers – zákazníci, Country – národní specifika, Costs – náklady a Competitors – konkurence. [6]

Každá z těchto skupin obsahuje několik faktorů, kterými je třeba se při volbě strategie zabývat.

Customers – zákazníci

- požadavky zákazníků – jsou homogenní nebo se mezi regiony požadavky zákazníků významně liší? Uspokojí homogenní produkt spotřebitele ve všech regionech?
- jednotný marketing – existují-li v regionech podobné potřeby a univerzální životní styl, je možné užití jednotné marketingové strategie.

Country – národní specifika

- kulturné tradice a společenské normy – mohou být významnou bariérou užití jednotného marketingového přístupu. Jedná se o normy nepsané i zahrnuté do legislativy země.

- obchodní politika – přes všeobecný trend uvolňování hranic obchodu si některé země stále udržují své protekcionistické obchodní podmínky.
- technické standardy – jejich smyslem je zajistit bezpečnost spotřebitele, která je zajištěna příslušnými normami. Právě jejich rozdílnost může být významnou překážkou v pronikání na nové trhy.

Costs – náklady

- náklady na vývoj – aktuální především pro výrobní podniky. Tyto náklady rostou úměrně se zvyšující se technologickou důmyslností produktů.
- výnosy z rozsahu – díky velkým objemům zboží je podnik schopen dosahovat významných úspor. Obecně platí, že čím větší objem, tím nižší náklady na prodanou jednotku.
- náklady na dopravu – tyto náklady mohou být zásadní bariérou v globalizaci.

Competition – konkurence

- globální konkurence – v posledních letech přibývá nadnárodních korporací. Významnou roli hraje kapitálová síla a schopnost dosáhnout nízkých vstupních nákladů díky velkým odběrům zboží u výrobců.
- provázanost činností – obecně provázanost činností a trhů může přispívat ke globalizaci.

1.5.2 Analýza mikookolí

Mikookolí podniku je zpravidla představováno odvětvím, ve kterém podnik rozvíjí svou činnost. Cílem analýzy je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním, a analyzovat konkurenční síly.

Analýza odvětví zahrnuje zkoumání následujících oblastí:

- základní charakteristiky a struktura odvětví,
- životní cyklus odvětví,
- analýza konkurenčních sil v odvětví,
- analýza konkurence.

1.5.2.1 Základní charakteristiky a struktura odvětví

Za odvětví v tomto případě považujeme skupinu firem, jejichž produkty mají tak mnoho společných charakteristik, že spolu soutěží o stejného zákazníka. Při popisu základních charakteristik odvětví bychom měly soustředit pozornost na ukazatele velikost trhu, míra rivality mezi konkurenty, míra růstu trhu, stádium životního cyklu, počet podniků v odvětví, stupeň vertikální integrace, složitost vstupu do odvětví / výstupu z něj, charakteristika výrobků / služeb a profitabilita odvětví.

Pochopení struktury odvětví je nezbytné pro provádění dalších analýz. Obecně jej lze chápat jako velikost podílu jednotlivých podniků na trhu. Pro pochopení tlaků a mechanismů, které odvětví formují a určují jeho atraktivitu, musíme nejdříve zjistit z jakých prvků se tento systém skládá, jaké jsou mezi prvky vazby a čím jsou ovlivněny.

Jako výchozí data je vhodné použít základní charakteristiky odvětví, sestavit hrubý profil odvětví a na základě těchto informací určit, zda má atomizovanou nebo konsolidovanou strukturu.

Atomizované odvětví charakterizuje zpravidla nízká úroveň vstupních bariér a malá diferenciací výrobku. Toto prostředí vyvolává obvykle cyklus konjunktury a úpadku.

Konsolidované odvětví je charakteristické malým počtem podniků s velkým tržním podílem. Jsou zde bariéry vstupu a produkty mohou být homogenní i diferencované. Akce jednoho podniku zde ovlivňuje chování ostatních konkurentů.

1.5.2.2 Životní cyklus odvětví

Model životního cyklu odvětví je obdobou modelu životního cyklu výrobku. Životní cyklus odvětví je odvozen z trhu, je silně vázán na vývoj poptávky, který se následně odráží v tempu růstu odvětví.

Vývoj odvětví prochází pěti etapami:

Etapa vzniku se vyznačuje představením nových podniků, které uvádějí na trh nové výrobky. Zákazníky je třeba s výrobky teprve seznámit. Poptávka je nízká. Podniky jsou slabé a teprve si vytvářejí konkurenční pozici.

Etapa růstu je charakteristická zákazníky, kteří poznali, že nový výrobek je pro ně důležitý. Dynamika poptávky je vysoká. Podniky mají příležitost zvýšit podíl na trhu a tím posílit konkurenční pozici.

Etapa ustálení se vyznačuje nižším nárůstem poptávky. Zvyšuje se konkurence v oblasti kvality výrobku a cen.

Etapa dospívání charakterizuje jen pomalý nebo žádný růst trhu, konkurence je vysoká.

Etapa úpadku vzniká např. v důsledku zastarání výrobků, poptávka klesá.

1.5.2.3 Analýza konkurenčních sil v odvětví

Analýza konkurenčních sil zkoumá základ konkurence v odvětví. Velmi úzce navazuje na analýzu odvětví, které bývá nejbližším konkurenčním okolím podniku. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku.

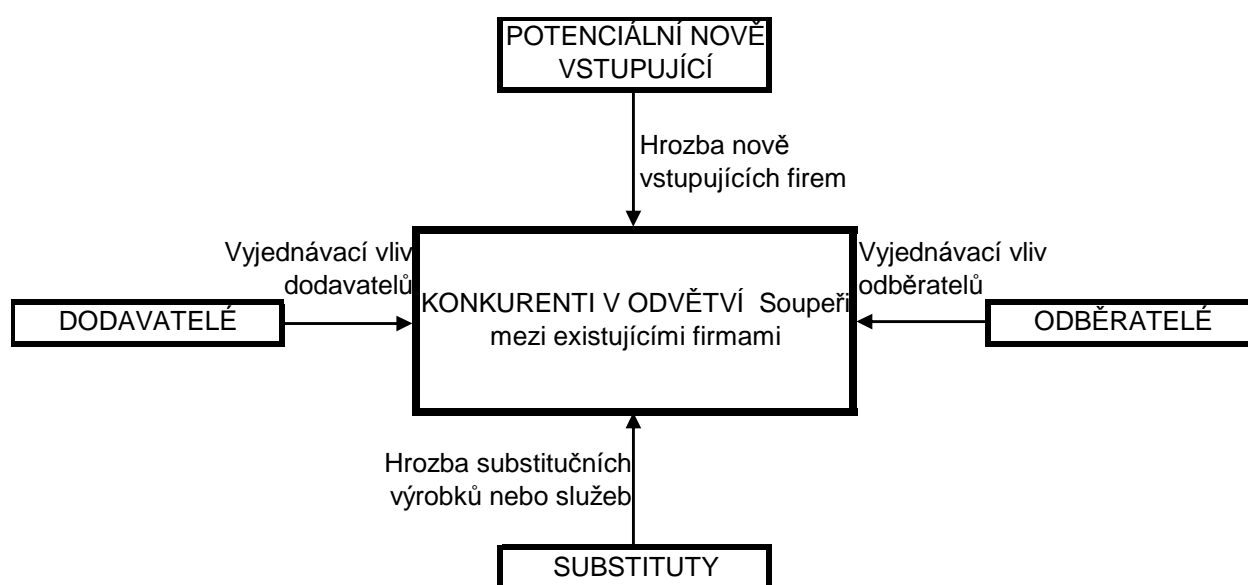
Patří mezi ně konkurenční pozice podniku, struktura zákazníků, pověst mezi věřiteli a dodavateli a schopnost přilákat kvalifikované pracovníky.

Nejčastěji se k analýze konkurenčních sil používá Porterův model pěti konkurenčních sil. Cílem modelu je pochopení sil, které v tomto prostředí působí a identifikuje, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickým rozhodnutím managementu ovlivněny. Výsledkem jejich společného působení získáme ziskový potenciál odvětví.

Porterův model pěti konkurenčních sil je zaměřen na analýzu:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů
- rivality mezi stávajícími podniky,
- smluvní síly kupujících ,
- smluvní síly dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků.

Obrázek 4: Porterův model hybných konkurenčních sil v odvětví [5]



Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, a pokud je to jen trochu možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch.

Porter tvrdí [5], že tyto síly působí silněji na podniky uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. V Porterově modelu může silná konkurence vypadat jako hrozba, protože snižuje zisk. Slabá konkurence může vypadat jako příležitost, protože dovoluje podniku dosáhnout vyššího zisku. Uvedené konkurenční síly ovlivňují jak vývoj podniku, tak i vývoj mikrookolí a mohou se v průběhu času měnit.

Rivalita mezi stávajícími podniky

Rivalita mezi existujícími podniky je důsledkem snahy každého z nich vylepšit vlastní pozici. Jestliže je tato konkurenční síla slabá, pak vzniká příležitost zvýšit ceny a dosáhnout tak většího zisku. Pokud je tato síla velká, pak vzniká cenová válka, která může zesílit rivalitu mezi podniky. Z toho vyplývá, že silná rivalita mezi podniky vytváří velkou hrozbu pro ziskovost.

Rizika vstupu potenciálních konkurentů

Potenciálními konkurenty jsou podniky, které si v současné době nekonkurují, ale mají možnost se konkurenty stát, pokud se tak rozhodnou. Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh. Čím vyšší jsou tyto bariéry, tím vyšší náklady musí potenciální konkurenti vynaložit. Mezi základní zdroje bariér nového vstupu patří oddanost zákazníků, absolutní nákladová výhoda a míra hospodárnosti.

Smluvní síla kupujících

Také kupující mohou vypadat jako hrozba. Případy kdy tlačí ceny dolů nebo když požadují vyšší kvalitu nebo lepší servis totiž zvyšují výrobní náklady. Slabí kupující naopak vytvářejí pro podnik příležitost zvýšit ceny a získat vyšší zisk.

Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé mohou působit jako hrozba v případě, když dokáží zvyšovat ceny. Podnik musí toto zvýšení sám zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Obojí vede k poklesu zisku. Naopak slabí dodavatelé dávají podniku možnost snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu.

Hrozba substitučních výrobků

Hrozba substitučních výrobků je pátou z konkurenčních sil Porterova modelu. Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává, a tím limituje i ziskovost podniku. Stanou-li se pak ceny dosavadních výrobků příliš vysoké, přejdou kupující na substituty. V případě, že mají výrobky podniku málo blízkých substitutů, pak má podnik příležitost zvyšovat ceny a tím i výsledný zisk.

Cílem analýzy konkurenčních sil v odvětví je nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ať už stávajících nebo potenciálních, ze strany dodavatelů a odběratelů i substitučních produktů. Jedná se o pozici, která poskytuje nejlepší možnost obrany vůči existujícím konkurenčním tlakům, případně nabízí možnost jejich využití ve vlastní prospěch.

Souhrnné působení těchto pěti sil určuje intenzitu konkurence v odvětví a zároveň spolurozhoduje o úspěšnosti podniku v daném odvětví. Síla působení těchto faktorů je

v jednotlivých odvětví různá a současně se mění s vývojem odvětví. Je-li všech pět sil silných, lze očekávat, že výnosnost bude nízká. Naopak slabé konkurenční síly dovolují vysoké ceny a nadprůměrnou výnosnost.

Podniky sami mohou těchto pět sil ovlivňovat strategií kterou zvolí. Měli by také při svých strategických rozhodnutích zvažovat dlouhodobé důsledky pro strukturu odvětví. Jestliže je jejich strategický krok úspěšný, vidí přínos ve svém konkurenčním postavení, ale následky reakce konkurentů už nepředvídají. Pokud hlavní konkurenti takový krok napodobí, může to mít za následek zničení celé struktury odvětví. Situace se následně zhorší pro všechny.

1.5.2.4 Analýza konkurence

Analýza konkurence je zaměřena na identifikaci klíčových konkurentů a na určení jejich konkurenčního profilu. To předpokládá odhalit jejich strategické cíle, konkurenční strategii, specifické předpoklady, vyhodnotit výhody a nevýhody konkurenčních výrobků a příčiny tohoto stavu, zabývat se jejich nákladovým postavením.

Mezi základní kroky analýzy konkurence patří:

- identifikovat současné a potenciální konkurenty,
- sestavit profil konkurentů a určit jejich konkurenční výhodu,
- předpovědět pravděpodobný profil reakce konkurentů.

1.6 Strategická analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku (interní analýza)

Jak již bylo řečeno dříve, strategie směřuje k dosažení vzájemného souladu zdrojů a schopností podniku s příležitostmi danými vnějším okolím. Analýza zdrojů a schopností podniku je tedy nezbytným protějškem externí analýzy, která byla popsána v předchozí části.

Analýza zdrojů a schopností podniku se zaměřuje na analýzu faktorů, které jsou determinanty strategické způsobilosti podniku - zdroje dostupné podniku, schopnosti a dovednosti k provádění různých činností a jejich vzájemné vyváženosti. Tato část strategické analýzy nám zároveň podává výchozí informace pro budování a udržení konkurenční výhody.

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku představuje vyhodnocení výchozí situace podniku, která umožňuje specifikovat jeho vnitřní zdroje a schopnosti a současně odhadnout jeho vývoj do budoucna. Úkolem této analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti podniku jako zdroj konkurenční výhody. [6]

Z funkčního hlediska se analýza zdrojů a schopností podniku dotýká celé škály podnikových činností, jako jsou výroba, výzkum a vývoj, finance, marketing, řízení lidských zdrojů apod. Zabývá se jejich průběhem, dosaženými výsledky a předpokládaným vývojem, důraz je kladen na vzájemné vazby a souvislosti mezi nimi. Vyústění analýzy zdrojů a schopností podniku vztažené k poznatkům z analýzy vnějšího prostředí je odhad konkurenční síly a specifických předností a na nich vybudované konkurenční výhody.

1.6.1 Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku by měla brát v úvahu veškeré dostupné zdroje podniku a identifikovat, do jaké míry jsou tyto zdroje unikátní a tudíž potenciálně schopné stát se zdrojem konkurenční výhody. Při analýze musíme brát v úvahu mimo jiné schopnost podniku tyto zdroje efektivně využít.

Zdroje podniku se zpravidla dělí do následujících čtyř skupin:

- **Hmotné zdroje.** Typickými hmotnými zdroji jsou výrobní stroje a zařízení, vybavení kanceláří, dopravní prostředky a budovy. Kromě základních faktů, jako je množství, kapacita nebo spotřeby je nutné znát stáří, technický stav nebo spolehlivost. Hmotné zdroje tak určují nejen současnou podnikovou kapacitu a nákladové okolnosti, ale předurčují do značné míry jeho další rozvoj. Struktura, rozsah a parametry hmotného majetku by proto měly být v souladu s podnikovými plány.
- **Lidské zdroje.** Analýza lidských zdrojů by měla zkoumat otázky počtu a struktury zaměstnanců, jejich adaptabilitu a motivaci. Lidé představují pro podnik velký potenciál. Konkurenční výhoda tak může být založena jak na vysoce kvalifikovaných manažerech, tak na velmi schopných prodejních zástupcích.
- **Finanční zdroje.** Finanční zdroje charakterizované vlastními a cizími zdroji ovlivňují finanční strukturu a zdraví podniku. Pro zdravý rozvoj musí mít podnik uspokojivě vyřešené financování. Je důležité zvážit, kolik financí podnik potřebuje, kde finance získává, vyhnout se podkapitalizaci či překapitalizaci.
- **Nehmotné zdroje.** Nehmotné zdroje zahrnují jednak oblast technologie, např. patenty, licence, obchodní tajemství, know-how, a jednak oblast zahrnující

pověst podniku, ochranou známku, značku apod. Klíčovými ukazateli jsou počet a význam patentů, výnosy z patentů nebo licencí.

Při vyhodnocování vnitřních zdrojů je třeba začít jejich identifikací a následně přistoupit k jejich analýze. Analýza zdrojů a schopností by se měla také zabývat o vazby mezi zdroji a o způsob, jakým jsou využívány.

Využití zdrojů lze hodnotit ze dvou hledisek. Jednak z hlediska účinnosti zdrojů, které sleduje, zda jsou zdroje využívány pro účel, pro který byly pořízeny. Je hodnocena ziskovost, produktivita práce a využití kapacit. Druhým hlediskem je míra využití zdrojů, který zahrnuje využití lidí, kapitálu, výrobního systému a nehmotných aktiv.

Na využití zdrojů je zaměřena řada přístupů, z nichž jsou nejčastěji používané hodnotový řetězec, analýza portfolia a finanční analýza. Každý z uvedených přístupů přistupuje k problematice využití zdrojů z jiného pohledu, s odlišným důrazem na jednotlivé prvky. Dále podrobněji rozeberu finanční analýzu.

1.6.2 Finanční analýza

Finanční analýza představuje zcela specifickou součást analýzy zdrojů. Smyslem je co nejkomplexnější posouzení finančního zdraví podniku. Finanční analýza umožňuje postihnout vlivy rozhodnutí, které se týkají tržního podílu, nových výrobních programů, investičních aktivit, marketingové strategie, dále majetkové a kapitálové struktury, dividendové a dluhové politiky, rozhodnutí v oblasti emise akcií apod. a současně zvážit kombinované efekty všech těchto rozhodnutí pro podnik jako celek [6].

Analýzu finanční výkonnosti podniku, jejímž cílem je zhodnotit finanční pozici podniku, lze využít jako analýzu ex post, hodnotící minulé vývoj, ale především jako

analýzu ex ante, tj. analýzu budoucího vývoje, což je z pozice strategické analýzy zvláště významné.

Z hlediska strategické analýzy je účelem finanční analýzy určit, jak podnik v průběhu času využívá své finanční zdroje. Srovnáním rozvahy a výkazu zisků a ztrát jednotlivých let můžeme hodnotit, jak se mění využití majetku, klasifikovat změny v rozvaze a výkazu zisků a ztrát podle toho, zda zvyšují či snižují peněžní prostředky apod.[6]

Finanční analýzu lze charakterizovat z různých hledisek, např. z časového. Časový aspekt rozděluje analýzu na statickou a dynamickou. V případě statické analýzy se berou v úvahu výkazy sestavené k určitému datu. V případě dynamické analýzy pracujeme s údaji za několik po sobě jdoucích období.

Podstatou finanční analýzy je výpočet ukazatelů, které mají vypovídací schopnost vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě. V našem případě jsou finanční ukazatele využívány pro srovnání výkonnosti podniku s jeho konkurenty. Pro posouzení finanční výkonnosti podniku nejsou tak důležité finanční ukazatele samy o sobě, významná je hlavně jejich vzájemná provázanost a jejich uplatnění. Pro různé podniky jsou samozřejmě směrodatné různé poměrové ukazatele.

Mezi nejrozšířenější typy ukazatelů patří ukazatele vývojových trendů a poměrové ukazatele.

Ukazatele vývojových trendů postihují časové změny absolutních ukazatelů. Metoda spočívá v porovnávání jednotlivých položek účetních výkazů v čase. Abychom mohli co nejlépe posoudit vývoj podniku, je vhodné pracovat se změnami položek účetních výkazů za řadu alespoň pěti let.

Poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů pomocí jejich poměru. Má-li mít smysluplnou interpretaci, musí existovat mezi položkami vzájemná souvislost.

Poměrové ukazatele dělíme do pěti základních skupin [8]:

- Ukazatele rentability (výnosnosti) – poměřují zisk s jinými veličinami. Smyslem ukazatelů rentability je vyhodnocení úspěšnosti dosahování cílů podniku a zhodnocování vložených prostředků.
- Ukazatele likvidity – ukazatele platební schopnosti, solventnosti. Cílem ukazatelů likvidity je vyjádřit se k potenciální schopnosti podniku hradit promptně své závazky splatné v blízké budoucnosti.
- Ukazatele aktivity – ukazatele relativní vázanosti kapitálu v jednotlivých formách aktiv, ukazatele rychlosti nebo doby obratu vybraných položek rozvahy. Měří se jimi efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů, schopnost manažerů využívat majetek organizace.
- Ukazatele zadluženosti – posuzuje finanční strukturu podniku z dlouhodobého hlediska. Ukazatele fungují jako indikátory výše rizika, které organizace podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů, ale i jako míra schopnosti organizace znásobit zisky využitím cizího kapitálu.
- Ukazatele kapitálového trhu – zabývají se hodnocením činnosti z hlediska zájmů současných a budoucích akcionářů. Většinou se s nimi pracuje u akciových společnostech, které jsou kotovány na burze cenných papírů.

Pro podrobnější analýzu a hodnocení firmy je nutné vypracovat i srovnání nejdůležitějších ukazatelů a významných položek účetních výkazů. Pro tento účel se používají data ze zdrojů Ministerstva průmyslu a obchodu, která poskytují příslušné

údaje pro jednotlivá průmyslová odvětví podle OKEČ (odvětvová klasifikace ekonomických činností).

Hodnota jako měřítko výkonnosti podniku

Hodnota se ukazuje jako výhodné měřítko výkonnosti podniku, protože jako jediná vyžaduje k měření kompletní informace. Také řada odborníků si začíná uvědomovat, že je důležitější věnovat se řízení hodnoty, resp. řízení hodnoty pro vlastníky (shareholder value) než řízení zisku. Dnes se stává stále aktuálnější ztotožnění úspěchu s tvorbou hodnoty. Tento přístup k řízení sleduje růst hodnoty jako základní cíl podnikání. K jeho naplnění jsou následně směřovány všechny aktivity podniku.

Historický pohled na měření výkonnosti ukazuje vývoj názorů na toto měření a pojmání výkonnosti od měření ziskových marží a růstu zisku k měření rentability investovaného kapitálu až k moderním konceptům založeným na tvorbě hodnoty pro vlastníky a hodnotovém řetězci.

Tabulka 2: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti [4]

1. generace	2. generace	3. generace	4. generace
"Zisková marže"	"Růst zisku"	"Výnosnost kapitálu" (ROA, ROE, ROI)	"Tvorba hodnoty pro vlastníky"
Zisk/Tržby	Maximalizace zisku	Zisk/Investovaný kapitál	EVA, CFROI, ...

Ve světě je mezi odborníky vedena diskuse o volbě nejvhodnějšího konceptu řízení a měření výkonnosti podniku. Uplatňují se dva přístupy.

Klasické přístupy k měření výkonnosti vycházejí zejména z maximalizace zisku jako základního cíle podnikání a používají k vyjádření cílů značné množství, někdy vzájemně neslučitelných, ukazatelů.

1.7 SWOT analýza

SWOT analýza (Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti a Threats – hrozby) je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. SWOT analýza využívá závěrů z předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s příležitostmi a ohroženími z okolí podniku.

Dobrá strategie je taková, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky. [8]

Kombinací příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek firmy pak vznikají různé varianty strategického chování, přičemž je vždy nutné vzít v úvahu, že jde o budoucí vývoj, což znamená, že jak silné a slabé stránky, tak příležitosti i hrozby je nutno chápat dynamicky.

Postup při realizaci SWOT analýzy je obvykle následující [6]:

1. Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž poslouží závěry analýzy okolí podniku. Zvláštní pozornost je vhodné věnovat hybným změnotvorným silám a klíčovým faktorům úspěchu.
2. S využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti.
3. Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na straně jedné a hlavních změn v okolním prostředí firmy na straně druhé. K tomu lze použít znázornění jednotlivých charakteristik ve formě diagramu SWOT analýzy.

Obrázek 5: Diagram analýzy SWOT [6]



Podle charakteru odvětví a kombinací vnitřních i vnějších stránek pak lze pro podnik volit různé typy strategií, které vycházejí ze čtyř možných zjednodušených přístupů [8]:

- přístup S – O ... využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí,
- přístup W – O ... snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí,
- přístup S – T ... využívat svých silných stránek pro eliminaci hrozeb,
- přístup W – T ... snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace organizace.

1.8 *Balanced Scorecard*

Tato poměrně mladá manažerská metoda je výsledkem výzkumu Davida Bortina a Roberta Kaplana, kteří na počátku devadesátých let 20. století založili projekt „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“. Vedlo je k tomu přesvědčení, že

dosavadní přístupy k měření výkonnosti založené především na účetních podkladech jsou již nedostačující, a že analýzy postrádaly nefinanční a měkká data.

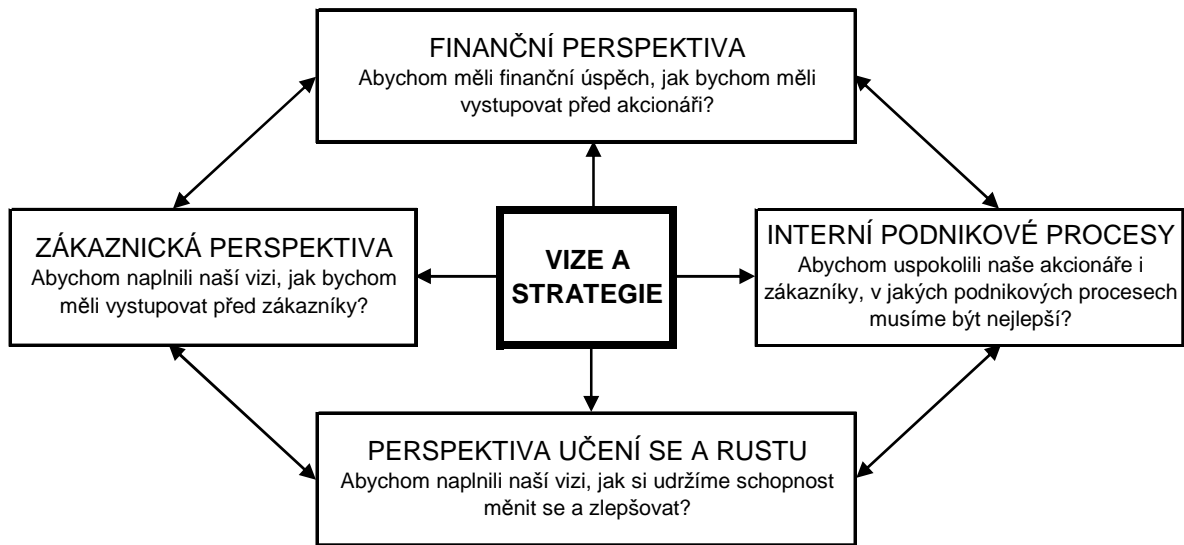
Výsledkem je dnes známí Balanced Scorecard (vyvážený scorecard, dále jen BSC). Vyváženost spočívá v rovnováze mezi krátkodobými a dlouhodobými strategickými cíli, které vzejdou z vize společnosti, mezi finančními a nefinančními měřítky a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti podniku.

Strategické cíle jsou odvozovány z vize a strategie podniku, a tím pádem se stávají strategicky významnými cíli, které rozhodují o jeho celkovém úspěchu. Aby bylo možné plánovat a sledovat jejich dosažení, je nutné k těmto cílům přiřadit odpovídající finanční a nefinanční měřítka, stejně jako cílové a skutečné hodnoty těchto měřítek. Dosažení cílů mají zajistit strategické akce, které jsou k těmto cílům přiřazeny. Každá strategická akce má zadán termín, rozpočet a konkrétní zodpovědnou osobu.

Metoda BSC je systém, který umožňuje měření výkonnosti podniku. Zahrnuje již zmíněná finanční i nefinanční měřítka. Doplnuje měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Tyto měřítka musejí být součástí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Konečný stav by měl vypadat tak, že každý pracovník si je vědom, jakým způsobem může přispět k dosahování strategických cílů. Rovněž může sledovat finanční důsledky vlastních rozhodnutí a svých činů. BSC by měl být používán hlavně jako systém komunikační a informační, nikoli jako systém controllingový.

Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy pak tvoří rámec BSC. [2]

Obrázek 6: Balanced Scorecard [2]



Konečným výstupem BSC je strategická mapa, která zobrazuje strategické cíle seříděné podle hledisek, mezi nimiž jsou vyznačeny návaznosti. Teprve znázornění příčin a následků strategických cílů umožňuje hodnocení kvality strategie a jejího možného budoucího vývoje.

1.8.1 Perspektivy konceptu BSC

Perspektivy umožňují zamyslet se nad strategií podniku systematicky a souhrnně. Čtyři základní perspektivy – finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu, postihují všechny podnikové procesy.

Finanční perspektiva

Ve finanční perspektivě jde o sledování spokojenosti vlastníků, nebo-li o uspokojování jejich zájmů v podobě adekvátního zhodnocení vložených prostředků. Klíčovým cílem může být např. provozní zisk, ROE a další.

Zákaznická perspektiva

V této perspektivě je pozornost zaměřena na zákazníka. Klíčová měřítka mohou zahrnovat spokojenost a loajalitu zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na trzích, získávání nových zákazníků, udržení zákazníků a podobně. Je zde provázanost s finanční perspektivou a tvorbou hodnoty, a to prostřednictvím dosažených tržeb na základě ziskovosti zákazníku a tržního podíl.

Perspektiva interních procesů

Podnikové procesy je třeba řídit a organizovat tak, aby výstup podniku měl parametry požadované zákazníky a přitom byl uskutečněn co nejhospodárněji. To znamená soustředit se na interní hodnotový řetězec skládající se z interního, provozního a prodejního procesu.

Perspektiva učení se a růstu

Učení se a růst vychází ze základních zdrojů lidí, systémů a podnikových procedur. Perspektivy finanční, zákaznická i perspektiva interních procesů obvykle odhalí velké rozdíly mezi současnými schopnostmi a tím co je třeba vyžadovat, aby se výkonnost podniku zásadním způsobem zvýšila. Aby podnik tyto rozdíly odstranil, musí investovat do rekvalifikace zaměstnanců, zlepšovat informační technologie a systémy, zdokonalovat podnikové procedury a rutinní postupy. Tyto cíle jsou formulovány právě v perspektivě učení se a růstu.

Zavedení Balanced Scorecard znamená, že se cíle, měřítka a strategické akce přiřazují k jednotlivým perspektivám. To má zabránit jednostrannému přemýšlení při odvozování a sledování cílů. Přemýšlení v rámci perspektiv a jejich propojování tak dokumentuje hlavní souvislosti důležité pro realizaci strategie.

Strategické cíle stejně jako jejich měřítka, cílové hodnoty a strategické akce nejsou vzájemně odděleny, ale naopak jsou mezi sebou úzce propojeny vztahy příčin a následků. Uskutečnění jednoho strategického cíle nepomáhá k dosažení jiných cílů, které jsou součástí uceleného vyváženého systému cílů. Identifikace a znázornění strategicky významných vztahů je důležitým výstupem BSC. Teprve vzájemné propojení cílů plně popisuje strategii.

1.8.3 Vytváření strategické mapy

Strategická mapa je stěžejním dokumentem pro strategické řízení podniku. Strategická mapa poskytuje manažerovi, který podle ní v dlouhodobém horizontu řídí podnik, celkovou orientaci a důležité signály pro rozhodování. Pomáhá vidět souvislosti výrobního portfolia, pozici výrobků na trhu, podnikatelského modelu a dalších řídicích indikátorů s finančními indikátory resp. se vznikem ekonomického zisku. Jde o cíle provázané a ovlivňující se navzájem v jednom komplexním systému příčných vztahů. [3]

Pro úspěšnou aplikaci BSC do systému řízení je užitečné vytvořit strategické mapy, kdy jsou pro každou ze základních perspektiv zvolena vhodná měřítka a strategické akce, které jsou schopny hodnoty měřítek ovlivnit. Jedná se vlastně o tři vzájemně provázané oblasti: cíle, měřítka a akce. Výstupní měřítka bez strategických akcí nevypovídají nic o tom, jak jich má být dosaženo. Strategické akce bez výstupních měřítek neodhalí dopad jejich působení na výkonnost podniku.

2 Praktická část

2.1 Charakteristika firmy

Společnost CITCO - Finanční trhy a.s. je nebankovní společností, která podniká na trhu devizových služeb v České republice. Jedná se o českou společnost, která byla založena v roce 1996. O dva roky později, v roce 1998, kdy získala od ČNB Devizovou licenci k provádění obchodů s devizovými hodnotami, se stala jedním z prvních licencovaných nebankovních obchodníků s devizami v České republice. V současné době je držitelem devizových licencí k provádění spotových směnných obchodů, termínových směnných obchodů a k provádění devizového platebního styku.

Strategickým cílem společnosti CITCO – Finanční trhy a.s. je další posilování vedoucí pozice na nebankovním devizovém trhu, a to jak z pohledu objemu směňovaných prostředků a počtu devizových úhrad a inkas zprostředkovaných pro klienty, tak i z pohledu šíře a kvality poskytovaných služeb.

Společnost CITCO – Finanční trhy a.s. se zaměřuje pouze na firemní klienty. Posláním společnosti je umožnit českým exportérům a importérům všech velikostí přístup k sofistikovaným produktům devizového trhu, jejichž využití výrazně snižuje náklady spojené s nákupem či prodejem devizových prostředků a s prováděním devizového platebního styku.

Poskytované produkty a služby

Tabulka 3: Produkty a služby společnosti

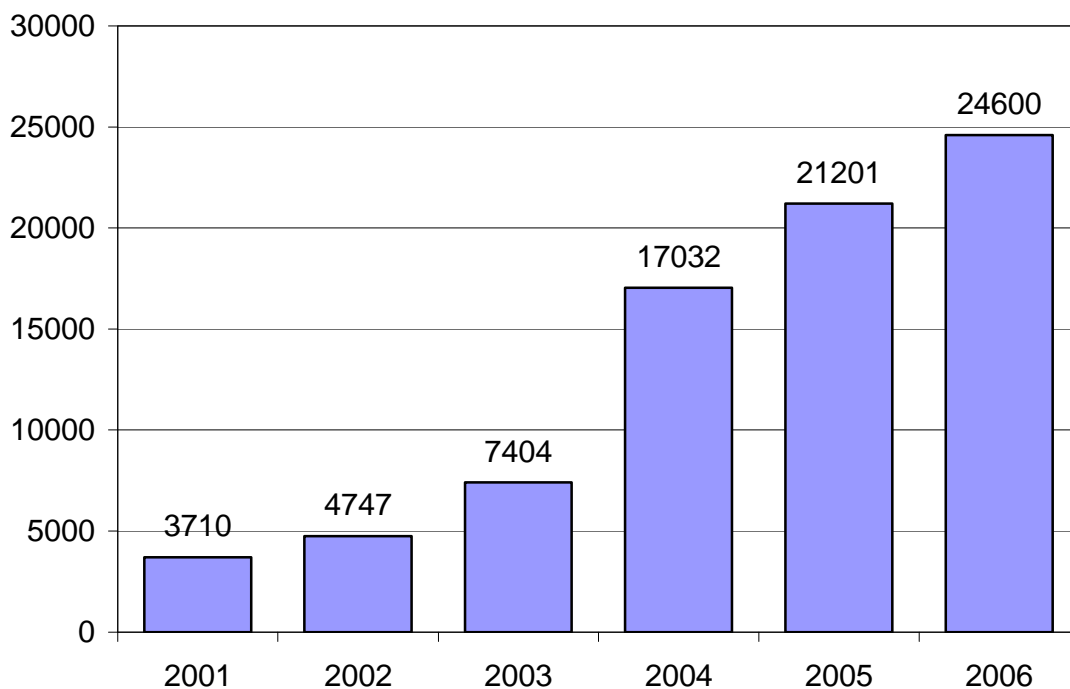
	Základní produkty	Související služby
Devizové směnné obchody	Spotové směnné obchody Nákup a prodej deviz s vypořádáním do dvou pracovních dnů.	Poradenství - telefonické konzultace aktuálních směnných kurzů a jejich předpokládaného budoucího vývoje. Monitoring směnných kurzů - permanentní sledování vývoje směnných kurzů dle požadavku klienta, kontaktování v případě dosažení klientem požadované úrovně kurzu. Devizové zpravodajství - internetové a e-mailové zpravodajství z devizových trhů, včetně zasílání informací o aktuálních směnných kurzech.
	Termínované směnné obchody Nákup a prodej deviz s vypořádáním tři pracovní dny a delším.	
Devizový platební styk	Devizové úhrady Provádění cizoměnových plateb jménem klienta.	Kontrola odesílaných plateb - každá platební instrukce je před odesláním prověřena a případně doplněna o údaje umožňující optimální doručení úhrady příjemci. NetLine - internetový komunikační systém pro zadávání platebních příkazů, avíz o inkasu a dalších operací.
	Devizová inkasa Inkasování cizoměnových plateb jménem klienta.	

Devizové směnné obchody zahrnují provádění bezhotovostního nákupu a prodeje devizových prostředků v českých korunách a ve 12 cizích měnách. Jedná se eura, americké dolary, slovenské koruny, anglické libry, švýcarské franky, polské zloté, maďarské forinty, švédské koruny, norské koruny, dánské koruny, kanadské dolary a japonské měny.

S těmito měnami společnost obchoduje na devizovém trhu on-line, kurzy se mění v závislosti na aktuálním vývoji světových devizových trhů.

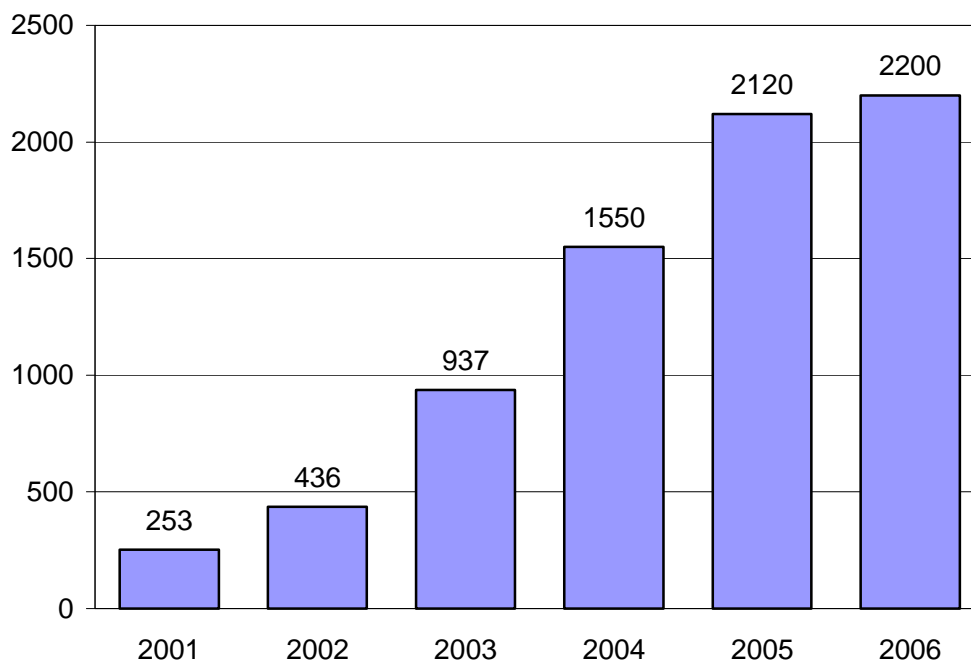
V oblasti směny deviz dosáhla společnost CITCO-Finanční trhy a.s. velmi dobrých výsledků, když za předchozí rok vzrostl objem klientských obchodů o 16 %, a přesáhl 24,6 mld. Kč. To znamená, že firma stabilně dosahuje měsíčního objemu klientských obchodů kolem 2 mld. Kč.

Graf 1: Obrat klientských obchodů v mil. Kč



Nejnižší nárůst oproti předchozímu roku zaznamenala společnost u počtu aktivně obchodujících klientů. Jejich počet vzrostl jen o 5 % na 2200 klientů, především z toho důvodu, že ve druhé polovině roku byla významná část kapacity obchodního oddělení a telemarketingu využita na ověřování údajů o klientech v souladu se zákonnými požadavky.

Graf 2: Počet aktivně obchodujících klientů



Významné mezníky v historii společnosti

- 1996 založení společnosti
- 1998 získání devizové licence ČNB k provádění obchodů s devizovými hodnotami
- 2001 získání devizové licence ČNB k poskytování peněžních služeb
- 2002 výběr ING bank N.V. za hlavního dodavatele bankovních služeb
- 2004 získání devizové licence ČNB k provádění termínových obchodů s devizami
- 2005 členství v celosvětové síti finančních institucí SWIFT
- 2005 měsíční obrat směnných obchodů přesáhl 2 mld. CZK

2.1 Analýza okolí

2.1.1 PEST analýza

Jedním z hledisek majících významný vliv na výkonnost podniku je vnější prostředí. K analýze vnějšího prostředí, konkrétně makrookolí, jsou použity vybrané faktory PEST analýzy, které ovlivňují poptávku a působí na zisk společnosti CITCO – Finanční trhy a.s. Některé z těchto faktorů se stále mění a proces změn tak dál vytváří prostor pro nové příležitosti a hrozby. PEST analýza označuje za klíčové součásti makrookolí faktory ekonomické, politicko-legislativní, sociokulturní a technologické.

Ekonomické faktory vyplívají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Společnost CITCO – Finanční trhy a.s. je při svém rozhodování významně ovlivněna vývojem makroekonomických trendů. Základní indikátory, které mají bezprostřední vliv na plnění cílů společnosti jsou míra ekonomického růstu, míra inflace, úroková míra a devizový kurz koruny.

Z pohledu ekonomického růstu si Česká ekonomika v roce 2006 udržela rekordní tempo růstu hrubého domácího produktu, když zvýšila svůj ekonomický výkon o 6,1 %. Dosaženou dynamikou se zařadila k nejrychleji rostoucím zemím v Evropě. Rychleji rostly jen pobaltské republiky a Slovensko, které růstem 8,3 % obdobně dosáhlo svého nejlepšího výsledku. Ekonomický růst byl doprovázen zlepšením situace na trhu práce, které se promítlo do růstu příjmů domácností, a tím i jejich spotřeby a životní úrovně. V cenovém vývoji se projevil pouze mírný růst inflačních tlaků.

Míra inflace (jedná se o klouzavý průměr za 12 měsíců) dosáhla 2,5 %. Jejím hlavním zdrojem se opět staly jednorázové úpravy administrativně stanovených cen, ovlivněné jak vnitřními, tak i vnějšími nákladovými tlaky. Naproti tomu protiinflačně působil posilující kurz koruny. Odstup tuzemské cenové hladiny se od průměrné hladiny cen v EU příliš nezměnil, když harmonizovaný index spotřebitelských cen dosáhl v průměru za rok 2,1 %, zatímco v EU hodnoty 2,2 %.

Míra nezaměstnanosti se dále snižovala a k 31.12. 2006 dosáhla 7,7 %, tj. o 1,2 bodu méně než před rokem. Příznivý vývoj na trhu práce dokresluje také skutečnost, že úřady práce koncem roku evidovaly 93,4 tisíce volných pracovních míst tj. meziroční nárůst o téměř 80 %.

Průměrná hrubá měsíční nominální mzda v národním hospodářství dosáhla 19 003 Kč, když meziročně vzrostla o 6,4 % (v reálném vyjádření o 3,8 %). Vedle nízkého inflačního očekávání ovlivňuje mzdový vývoj i tlak sílící koruny na exportní podniky, které ve snaze zůstat konkurenceschopné zvyšují mzdové náklady velmi opatrně.

Tabulka 4: Hlavní makroekonomické indikátory (%)

Ukazatel	Skutečnost	Odhad	Predikce
	2006	2007	2008
Hrubý domácí produkt	6,10	5,00	4,80
Tržby maloobchodu	6,40	6,20	6,00
Průměrná míra inflace	2,50	2,40	2,50
Spotřebitelské ceny	1,70	3,00	2,30
Míra nezaměstnanosti	7,10	6,10	5,90
Nominální mzda	6,40	6,10	6,00
Reálná mzda	3,80	3,60	3,40

Zdroj: Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO za rok 2006

Vývoj české ekonomiky v horizontu predikce do roku 2008 by měl pokračovat v pozitivních tendencích, které budou odrazem stabilizovaného ekonomického prostředí. Dá se předpokládat zejména pomalý růst cen, nízkou úroveň úrokových

sazeb a relativně stabilní kurz české koruny vůči euru (s tendencí mírného posilování).

V české ekonomice dosáhl hospodářský růst podle čtvrtletních údajů svého vrcholu v posledním čtvrtletí 2005 (6,7 %). Od té doby se prosazuje tendence postupného zpomalování růstu, která bude zřejmě pokračovat i v nejbližších letech. V letošní roce bychom se měly dočkat 5,0 % růstu hrubého domácího produktu a pro příští rok 4,8 %.

Na trhu práce by se měl pokračující růst ekonomiky projevit postupným poklesem míry nezaměstnanosti, když v roce 2007 bychom se měly dočkat průměrné míry nezaměstnanosti 6,1 % a v dalším roce 5,9 %. Při předpokládaném umírněném mzdovém vývoji poroste produktivita práce rychleji než reálná mzda. Růst reálných příjmů se mírně zpomalí (na 3,6 % v roce 2007 a 3,4 % v roce 2008).

Predikce vychází z předpokladu, že v průběhu uvedeného období nedojde k mimořádným vlivům, které by mohly významně poznamenat hospodářský vývoj.

Neméně důležité pro rozhodování o budoucí strategii podniku jsou úroková sazba a směnný kurz. V prostředí růstu úrokových sazeb v hlavních světových ekonomikách zvýšila také Česká národní banka v roce 2006 svoje základní úrokové sazby. Měnovou politiku zpřísnila dvakrát ve 2. pololetí. Po těchto zvýšeních je dvoutýdenní repo sazba nastavena na 2,5 %. I po této úpravě zůstaly sazby v ČR pod úrovní sazeb eurozóny a jak ukazuje následující tabulka, patřily z mezinárodního pohledu k jedněm z nejnižších.

Tabulka 5: Srovnání úrokových sazeb ČR a vybraných zemí (%)

	základní sazba v %						
	XII.04	VI.05	XII.05	III.06	VI.06	IX.06	XII.06
Česká republika	2,50	1,75	2,00	2,00	2,00	2,50	2,50
Eurozóna	2,00	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,50
USA	2,00	3,00	4,00	4,50	5,00	5,25	5,25
Velká Británie	4,75	4,75	4,50	4,50	4,50	4,75	5,00
Slovensko	4,00	3,00	3,00	3,50	4,00	4,50	4,75
Polsko	6,50	5,50	4,50	4,00	4,00	4,00	4,00
Maďarsko	10,00	7,25	6,00	6,00	6,00	7,25	8,00

Zdroj: ČNB

Pohyb směnného kurzu české koruny k silnějším hodnotám podporovalo zvyšování tuzemských základních úrokových sazeb, spolu s dlouhodobě příznivými výsledky ekonomiky. Koruna k euru i k dolaru nepřetržitě posilovala.

V roce 2006 byla koruna nejsilnější dne 20. prosince, když k euru dosáhla na 27,420 CZK/EUR, meziročně v průměru zhodnotila o 4,8 %. Ve stejný den dosáhla koruna nejsilnějších hodnot roku 2006 také k dolaru, když posílila na 20,761 CZK/USD, meziročně v průměru zhodnotila o 5,6 %.

Politicko-legislativní vlivy rovněž významně působí na úroveň příležitostí a hrozeb v okolí podniku. V České republice je politická situace stabilní. Ať už je u moci levice nebo pravice, obě se snaží podporovat růst podnikatelského prostředí. Relativně mladý legislativní systém, který byl v podstatě vytvořen až po roce 1989, nyní doznává výraznějších změn a to v souvislosti začlenění země do Evropské unie. S jejím vstupem do unie přebírá některá legislativní opatření, což přináší velkou výhodu podnikům, které se chystají pronikat na zahraniční trhy. Na druhou stranu jiné přejímané zákonné normy mnohým podnikům způsobují problémy nejenom finančního charakteru.

Kromě základních politicko-legislativních faktorů dotýkajících se každého podniku, jako jsou daňové zákony, antimonopolní zákony, ochrana životního prostředí nebo vyhláška o bezpečnosti práce, působí na společnost CITCO – Finanční trhy a.s. hlavně dohled České národní banky, vztahující se k předmětu podnikání společnosti, tedy k obchodování s devizami. ČNB dozoruje na základě zmocnění obsaženém v devizovém zákoně č. 219/1995 Sb. Společnost je držitelem tří devizových licencí ČNB, vztahujících se k provádění obchodů s devizovými hodnotami, k poskytování peněžních služeb a k provádění termínových obchodů s devizovými hodnotami, a je povinná dodržovat závazná pravidla stanovená mimo jiné zákonem č. 61/1996 Sb. o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti. Společnost CITCO – Finanční trhy a.s. podléhá reportovací povinnosti ČNB a je z její strany pravidelně kontrolována.

Společnosti CITCO – Finanční trhy a.s. se ale nejvíce dotýká termín plánovaného zavedené společné evropské měny. Toto je vnímáno jako významná hrozba, protože přibližně 70 % z klientských obchodů se uskuteční právě v eurech. Národního plánu zavedení eura, který byl zveřejněn 11. dubna 2007, zatím konkrétní datum přijetí eura nepřinesl. Podle optimistických očekávání se může jednat o rok 2010, podle pesimistických očekávání to může být až rok 2013.

Sociokulturní faktory odrážejí vlivy pracovní síly, růstu průměrného věku populace, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva. Také zde dochází k neustálému vývoji, který plyne z úsilí jednotlivců naplnit své tužby a potřeby. Poznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka.

Technologické vlivy mohou přes noc způsobit zastarání stávajících produktů nebo služeb. Využití informačních technologií a počítačových systémů je nepostradatelnou součástí každé firmy, která chce na trhu uspět. Jednodušší zpracování dat a rychlejší komunikace, která je důsledkem rozvoje nových technologií, dokáže výrazně

zefektivnit podnikové procesy probíhající jak uvnitř firmy, tak ve vztahu k jejímu okolí. Předvídatost vývoje technologického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Moderní technologie mohou být pro jakoukoli firmu velkou příležitostí, ale také hrozbou, pokud jejich nástup včas nezachytí. V současné době jsou již vytvářeny systémy, které umožňují automatické obchody s devizami u bank a velké korporace využívají terminály kopírující aktuální stav na devizovém trhu.

2.2.2 Analýza odvětví

Tato část je zaměřená na analýzu mikrookolí podniku. Jsou zde stručně popsány klíčové faktory odvětví, které mají vliv na formování strategie. V následujícím odstavci nejdříve stručně charakterizují co to vlastně je devizový trh, na kterém společnost CITCO - Finanční trhy a.s. podniká.

2.2.2.1 Co je to devizový trh?

Devizový trh je místem, kde mohou fyzické osoby, firmy i banky nakupovat a prodávat volně směnitelné měny a kde v rámci jednoho systému mohou být částky jedné měny převedeny do měny jiné. Je nejstarším z finančních trhů na světě. Jeho hlavním úkolem je směňovat cizí měny a zajišťovat tak dobře fungující mezinárodní obchod, mezinárodní investování (clearing) a samozřejmě spekulování. Nejvýznamnější devizové trhy se v současnosti nacházejí v největších světových finančních centrech, jako je Londýn, New York, Tokyo a Sydney. Tato centra jsou mezi sebou propojena pomocí terminálů, které jim umožňují být v neustálém kontaktu a vytvářejí tak jeden globální mezinárodní devizový trh.

S obchodováním v hodnotě přibližně 1,9 biliónu USD denně je devizový trh největším finančním trhem na světě. Jedná se dokonce o čtyřicetinasobek denního objemu obchodů na burze v New Yorku.

Do budoucna se dá očekávat, že domácí devizový trh bude ještě více expandovat, v závislosti s potřebou rozvoje mezinárodního obchodu a rozvoje našeho podnikání na světových trzích.

Obchodování na devizovém trhu v České republice přiblíží následující tabulka.

Tabulka 6: Průměrné denní obraty na devizovém trhu v ČR v dubnu 2007 (v mil. USD za den)

	USD/CZK	EUR/CZK	ostatní/CZK	EUR/USD	ostatní	celkem
Spot (celkem)	62,1	484,5	23,1	175,5	246,0	991,4
s ostatními market-makery v tuzemsku	5,8	38,0	0,3	8,3	4,4	56,8
s finančními institucemi v zahraničí	17,7	252,4	0,2	144,7	214,3	630,8
s klienti v tuzemsku a v zahraničí	38,6	194,1	22,2	22,5	25,8	303,8
Outright forward + FX swap (celkem)	2 037,3	949,4	52,0	321,7	538,3	3 898,7
s ostatními market-makery v tuzemsku	156,4	99,5	5,9	5,8	15,0	282,5
s finančními institucemi v zahraničí	1 734,5	587,3	0,5	274,7	460,1	3 064,0
s klienti v tuzemsku a v zahraničí	146,5	262,6	44,7	41,2	56,3	552,3
Opce - nominální hodnota (celkem)	2,9	84,9	0,0	3,4	12,2	103,4
s ostatními market-makery v tuzemsku	0,0	2,5	0,0	0,0	0,0	2,5
s finančními institucemi v zahraničí	1,5	50,7	0,0	3,1	11,4	66,8
s klienti v tuzemsku a v zahraničí	1,5	31,6	0,0	0,3	0,6	34,1
Celkem	2 102,4	1 518,8	75,2	500,6	796,5	4 993,5

Zdroj: ČNB

Průzkum průměrných denních obrátů na devizových trzích provádí Česká národní banka dvakrát ročně, a to v dubnu a v říjnu. V posledním průzkumu, který proběhl v týdnu od 16. do 20. dubna 2007, se průměrný denní obrat snížil v porovnání s říjnem 2006 o 255,1 milionů USD (-4,9 %) na 4.993,5 milionů USD. Co se týká zastoupení jednotlivých měnových párů, největší podíl na celkovém obratu (42,1%) zaujal opět

USD/CZK, když ve sledovaném období poklesl o 266,7 milionů USD (-11,3 %). Měnový pár EUR/CZK zaujímá podíl 30,4 %, když ve sledovaném období vzrostl o 399,1 milionů USD (35,6 %). Měnový pár USD/CZK zaujímá tradičně velký podíl na trhu forwardů a swapů (52,3 %), zatímco na spotovém trhu zaujímá pouze 6,3 % oproti podílu 48,9 % páru EUR/CZK. Podle informací referenčních bank, které poskytly ČNB tyto informace, byla ve sledovaném období aktivita podprůměrná.

2.2.2.2 Základní charakteristiky a struktura odvětví

Z pohledu velikosti trhu lze konstatovat, že zde nejsou téměř žádné hranice. Jediným omezením je, aby firma obchodovala se zahraničím. Trh tvoří importéři i exportéři, tedy firmy zabývající se zahraničním obchodem. Jsou to společnosti zabývající se širokým spektrem činností, podnikající v průmyslu, stavebnictví, službách, zemědělství, obchodě apod. Mnoho zákazníků využívajících služby společnosti CITCO - Finanční trhy a.s. využívá i služeb některé konkurenční společnosti podnikající na devizovém trhu. Snaží se tak získat co nejvýhodnější podmínky ke směně deviz. Proto v odvětví panuje poměrně značná míra rivality mezi konkurenty. Jedním z důvodů je právě fakt, že mnoho společností využívá více bankovních i nebankovních devizových míst a snaží se tak získat nejvýhodnější podmínky. Jak již bylo zmíněno v předchozím oddíle v popisu ekonomické situace v České republice, jsou v současné době vhodné podmínky pro rozvoj podnikání. Na trh nyní vstupuje množství nových subjektů a stávající subjekty expandují. Z úspěchů svých zákazníků profituje také společnost CITCO - Finanční trhy a.s., která tím získává další prostředky na rozvoj a zkvalitňování poskytovaných služeb.

Životní cyklus odvětví se nyní nachází ve fázi růstu. Každoročně roste zahraniční obchod, a zvyšuje se tak i objem směňovaných devizových prostředků. Na trh zároveň vstupují stále nové společnosti poskytující směnu deviz a zvyšují tak konkurenční tlak.

Pomocí těchto základních informací lze označit odvětví za atomizované, neboť se zde nachází větší množství vzájemně si konkurujících firem, které poskytují zpravidla jednu službu jen minimálně odlišnou od služeb ostatních firem. Míra složitosti vstupu a výstupu z odvětví je na nízké úrovni.

2.2.3 Analýza konkurenčních sil v odvětví

K analýze konkurenčních sil v odvětví je použit Porterův model pěti konkurenčních sil. Model ukazuje ucelený pohled na konkurenční okolí. Jeho cílem je umožnit pochopení sil, které na podnik v mikrookolí působí a identifikovat problémy, kterými by se měl management zabývat.

Rivalita mezi stávajícími podniky

Rivalita mezi stávajícími podniky je důsledkem snahy každého z nich vylepšit vlastní pozici. Jak již bylo uvedeno v předchozí části, na devizovém trhu panuje značná rivalita. Pro zákazníka, využívajícího devizové služby některé ze společností působících na devizovém trhu, je velmi jednoduché změnit dodavatele těchto služeb. Nejsou s tím spojené žádné náklady, stačí ve většině případech jen podepsat smlouvu. Proto nezanedbatelné množství zákazníků využívá více společností, a snaží si tak zajistit co nejvýhodnější podmínky poskytovaných služeb. To vyvolává tlak na snižování marží a v některých případech se mohou dostat devizové společnosti až pod hranici rentability.

Rizika vstupu potencionálních konkurentů

Hrozba konkurenční síly je v tomto případě nízká. Překážky vstupu nových konkurentů na trh s devizovými službami nejsou nijak významné, když nový podnikatelský subjekt musí splnit podmínky dané zákonem a získat devizovou licenci od České národní banky. Ta v minulém roce obdržela 27 žádostí o devizovou licenci,

z toho pět žádostí bylo zamítnuto a o dvou nebylo do 31.12.2006 rozhodnuto. Samotný vstup na trh ale ještě neznamená bezprostřední ohrožení zavedené a dobře fungující firmy. Proto si myslím, že nová devizová společnost nebude pro CITCO - Finanční trhy a.s. velkou hrozbou. Není vyloučeno, že z důvodu podbíživých cen nových konkurentů může společnost CITCO - Finanční trhy a.s. o některé klienty přijít, to ale neohrozí její pozici na trhu. Větší hrozbou může být případná akvizice dvou společností. Na toto spojení by mělo být nahlíženo také jako na vstup nového konkurenta do odvětví, který bude disponovat nejen kapitálovou silou a znalostí trhu, ale především ceněnými kontakty, které jsou v současné době v podnikání stále důležitější.

Smluvní síla kupujících

Smluvní síla zákazníků je tou nejvýznamnější, která na firmu působí. Zákazníci mohou velmi snadnou přejít ke konkurenci, dokonce mohou využívat služeb od více konkurentů současně. Tím, že si mohou zjistit ceny služeb, které nabízí konkurence, vzniká ze strany zákazníků tlak na snížení ceny. Aby zákazníci byly ochotni zaplatit vyšší cenu, je potřeba nabízet kvalitní a nadstandardní služby. To znamená být s klienty v pravidelném kontaktu, udržovat s nimi dobré vztahy a poskytovat doplňkové služby např. ve formě analýz o vývoji směnného kurzu nebo přímého obchodování přes internet.

Smluvní síla dodavatelů

Společnost CITCO - Finanční trhy a.s. využívá pouze jednoho dodavatele služeb, se kterým má navíc nadstandardně dobré vztahy. Proto si myslím, že je tato konkurenční síla pro společnost CITCO - Finanční trhy a.s. zanedbatelná.

Hrozba substitučních výrobků

Zde je nejdříve třeba definovat, co můžeme za substituční výrobky považovat. Protože společnost CITCO - Finanční trhy a.s. obchoduje pouze s devizami, tedy jen

v rámci bezhotovostního platebního styku, můžeme v tomto případě substitutem označit směnu hotovosti. Tato hrozba je značná pouze u nižších finančních částek. Z celkového pohledu si ale myslím, že z důvodu bezpečnosti a pohodlnosti dají klienti přednost bezhotovostnímu platebnímu styku. Myslím si, že poskytování služeb v oblasti zahraničního platebního styku nemá žádné jiné blízké substituty, proto bych tuto hrozbu označit za nízkou.

2.2.3.1 Strategická implementace modelu pěti sil

Všechny konkurenční síly Porterova modelu pěti konkurenčních sil nejsou pro společnost CITCO - Finanční trhy a.s. stejně významné. Mezi faktory, kterým by měla být věnována největší pozornost patří rivalita mezi stávajícími podniky a smluvní síla zákazníků. Oba faktory podstatným způsobem snižují ziskovost odvětví. Díky konkurenční rivalitě a smluvní síle zákazníků se firmy předhánějí v cenových nabídkách, případně v nabízení kvalitnějších či doplňkových služeb. Zde by měla společnost CITCO - Finanční trhy a.s. při volbě strategie zvážit, zda je vhodné získat každý obchod i v případě, že pro firmu nebude přínosem. To samé platí z pohledu smluvní síly zákazníků, zde musí firma zvážit, jaké podmínky jsou ještě rentabilní a dlouhodobě udržitelné. Společnost CITCO - Finanční trhy a.s. by si měla i nadále zachovat kvalitní standard nabízených služeb a rozšiřovat portfolio doplňkových služeb, díky kterým by mohla získat konkurenční výhodu.

Riziko vstupu potencionálních konkurentů je zanedbatelné v případě nově vzniklé firmy. Větší riziko hrozí v případě potenciálních akvizic. Zde by měla společnost pozorně sledovat okolní konkurenty, aby nebyla případnou akvizicí zaskočena a byla na ní dopředu připravená. Mohla by také sama uvažovat o spojení s konkurencí, jak už se jednou v minulosti stalo. Získala by tím kontakty na nové zákazníky a rozšířila by svůj podíl na trhu.

Smluvní síla dodavatelů a hrozba substitučních výrobků je vnímáno jako relativně slabé ohrožení. Přesto by společnost CITCO - Finanční trhy a.s. měla stále situaci na trhu s devizovými službami monitorovat, aby v případě nenadálých změn nebyla zaskočena.

2.2.4 Analýza konkurence

V odvětví, ve kterém se firma CITCO – Finanční trhy a.s. pohybuje, se nacházejí dvě základní konkurenční skupiny. Jedná se o konkurenci bankovní a konkurenci nebankovní.

Na bankovní a nebankovní konkurenci je potřeba se dívat zcela rozdílně. Stávající nebo potenciální klienti společnosti CITCO – Finanční trhy a.s. mají ve svých bankách vedené běžné účty nezbytné pro provoz svých firem. To, jakým způsobem budou naplňovat své devizové potřeby a zahraniční platební styk se zpravidla rozhodují podle svých bankovních podmínek. Pokud jim to podmínky umožňují, mohou své bankovní služby porovnávat s nabídkou ostatních společností nabízejících devizové služby. Z toho vyplývá, že společnosti nabízející devizové služby konkurují bankám jen omezeně v několika produktech. Zatímco bankovní domy zcela konkurují nebankovním společnostem.

Analýza konkurence je zaměřena na identifikaci klíčových konkurentů a na určení jejich konkurenčního profilu. Mapuje základní produkty, poplatky a služby, které konkurence nabízí svým klientům. Ze všech konkurentů jsem pro další analýzu vybral jen ty, které společnost CITCO – Finanční trhy a.s. ohrožují nejvíce.

Bankovní konkurence

Banky nabízejí svým klientům celou škálu produktů a služeb. Zde se budu zabývat jen produkty a službami, které se týkají obchodů na devizovém trhu a zahraničního platebního styku.

Mezi banky, které společnost CITCO – Finanční trhy a.s. nejvíce ohrožují, patří Komerční banka a.s., Československá obchodní banka a.s., Česká spořitelna a.s. a Citibank a.s.

V následující tabulce vztahující se k bankovní konkurenci jsou uvedeny základní informace o bance, informace týkající se směny prostředků, informace o zahraničním platebním styku a informace o forwardech.

Tabulka 7: Bankovní konkurence

		Komerční banka	Československá obchodní banka	Česká spořitelna	Citibank
Základní informace	počet klientů	1400000	3200000	5300000	x
	počet poboček	350	208	650	x
Směna	min. suma na dealing	20000 EUR	10000 EUR	10000 EUR	10000 USD
	doba vypořádání	T+2	T+2	T+2	T+2
Zahraniční platební styk	přeshraniční převod	225 Kč	250 Kč	220 Kč	x
	standardní platba	250 - 1500 Kč	250 - 1500 Kč	220 - 1900 Kč	300 - 2000 Kč
	příplatek za OUR	800 Kč	1000 Kč	podle nákladů	x
Forwardy	doba vypořádání	T+3 až 1 rok	T+3 až 1 rok	T+3 až 1 rok	T+3 až 1 rok
	minimální částka	20000 EUR	500000 Kč	10000 EUR	10000 USD
	výše zálohy	5 - 10 %	10 - 15 %	10%	x

Základní informace popisující počet klientů a poboček jsou pouze orientační.

Informace o směně popisují minimální částku potřebnou pro uzavření obchodu na dealingovém oddělení a standardní dobu vypořádání.

V části zahraniční platební styk je uveden přehled jednotlivých poplatků za platbu do zahraničí, které jsou rozděleny na přeshraniční převod, standardní platbu a příplatek

za platbu OUR. Přeshraniční převod je podle Nařízení (ES) č. 2560/2001 převod v měně EUR v maximální výši 12 500 EUR v rámci zemí EHP obsahující platný identifikační kód banky , tzv. BIC a číslo účtu příjemce ve formátu IBAN.

Informace o forwardech obsahují dobu vypořádání forwardových operací, minimální částku a výši zálohy.

Mimo tyto základní informace je třeba si uvědomit, že banky nabízejí svým klientům individuální podmínky a další produkty a služby. Některým může společnost konkurovat pouze individuální nabídkou, jiným konkurovat nemůže. Jedním z nejčastějších důvodů, proč klienti bank nemohou nebo nesmějí provádět směnu deviz nebo zahraniční platební styk přes nebankovní devizové společnost je úvěr, půjčka, hypotéka či jiné bankovní ručení. V takovém případě mají banky ve smlouvě s klientem uvedeno, že všechny platební styk musí plynout výhradně mezi účty dané banky a partnery podnikatelského subjektu.

Nebankovní konkurence

Nebankovní subjekty nabízejí svým klientům velmi podobné produkty a služby jako společnost CITCO – Finanční trhy a.s. Protože se jedná o bližší konkurenty, je srovnávací tabulka mírně upravena. Neuvádím zde základní informace týkající se počtu klientů a počtu poboček. Naopak je zde přidána část s doplňkovými službami, zda konkurence nabízí kurzovní lístek na webu, zprávy z devizového trhu a internetové bankovníctví. Mezi nejvýznamnější konkurenty patří AKCENTA CZ a.s., Ruesch International L.L.C, EXCHANGE s.r.o. a SAB a.s. (Správa Aktiv a Bankovní Poradenství).

Tabulka 8: Nebankovní konkurence

		Akcenta	Ruesch	Exchange	SAB
Směna	min. suma na dealing	bez limitu	bez limitu	100000 Kč	bez limitu
	doba vypořádání	T+2	T+2	T+2	T+2
Zahraniční platební styk	přeshraniční převod	x	200 Kč	x	250 Kč
	standardní platba	290 Kč	450 - 1000 Kč	zdarma	500 Kč
	příplatek za OUR	500 Kč	x	x	podle banky
Forwardy	doba vypořádání	ne	T+3 až 1 rok	ne	ne
	minimální částka	x	10000 EUR	x	x
	výše zálohy	x	15 %	x	x
Doplňkové služby	kurzovní lístek	ne	ne	ano	ano
	zprávy z deviz. trhu	ano	ano	ne	ne
	internet. bankovníctví	ano	částečné	ano	ne

Vyhodnocení analýzy konkurence

Z výsledků analýzy je zřejmé, že ke každému klientovi, který obchoduje u konkurence, je třeba přistupovat individuálně. To, že má společnost CITCO – Finanční trhy a.s. základní přehled o službách a nabídkách, přednostech a slabínách nejbližší konkurence, jí dovoluje rozřadit klienty do základních kategorií podle typu konkurence, které využívá.

Při komunikaci s různými klienty, rozřazenými podle konkurence, je třeba použít jinou argumentaci a srovnávat jiné obchodní podmínky. Klient vždy nemusí spadat do jedné kategorie. Mnoho klientů většinou využívá dealing v bance a jako alternativu některou z nebankovních společností.

Většina zákazníků využívajících směnu deviz a zahraniční platební styk dnes ví, že existuje více než jen jedna možnost, jak své potřeby uspokojit. Setkávají se s nabídkami výhodnějších podmínek od bankovních i nebankovních společností, nebo si výhodnější podmínky pro své obchody hledají sami. Pro nové klienty je na prvním místě cena a výše úspory. Velmi dobrou motivací pro klienta může být i pocit, že dostává individuální podmínky a nadstandardní služby. Je velmi důležité znát přesně

klientovy potřeby, kdy bude obchodovat, jaký objem a také konkurenci kterou využívá. Na základě získaných informací lze následně snadněji odhadnout podmínky obchodování, produkty a servis, které mu konkurence nebude schopna nabídnout. Rizikem v získávání nových klientů je cenová válka mezi konkurenty. Některé firmy ničí ceny kotováním mimo trh nebo snižování poplatků až na nulu. Společnost CITCO – Finanční trhy a.s. se nesnaží získat všechny klienty na trhu za každou cenu, ale získat a udržet si takové, kteří jsou pro firmu rentabilní, perspektivní a dosažitelní.

2.3 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Hmotné zdroje podniku

Mezi hmotné zdroje, které společnost CITCO – Finanční trhy a.s. využívá, patří především vybavení kancelářských prostor a dále dopravní prostředky, které slouží vedení společnosti a obchodnímu oddělení k vykonávání své práce. Firma podniká v pronajatých kancelářích. Začátkem roku 2005 byla navýšena podlahová plocha kanceláří společnosti téměř na dvojnásobek, tak aby odpovídala zvýšeným nárokům a poskytla komfortní zázemí všem zaměstnancům. Bylo důležité zajistit, aby se omezená kancelářská kapacita nestala do budoucna překážkou dalšího rozvoje společnosti.

Nehmotné zdroje podniku

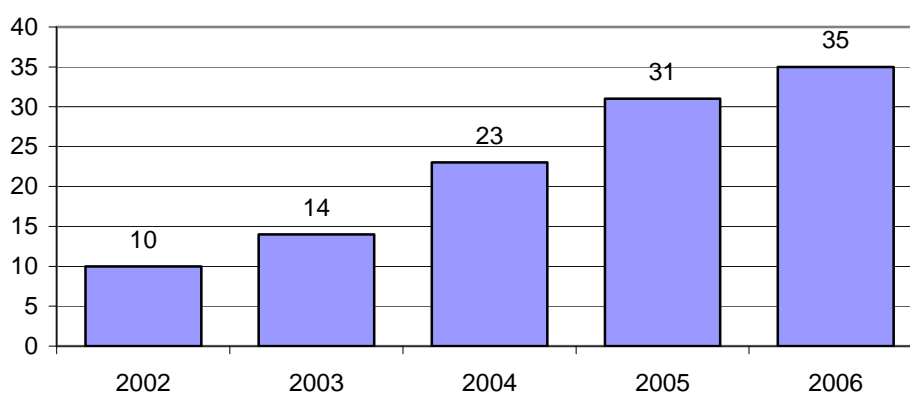
Nehmotný zdroj podniku představuje v první řadě dobré jméno společnosti, které je budováno od začátku svého vzniku. Dále je to členství v celosvětové síti finančních institucí SWIFT, což se odrazilo zejména v dalším zrychlení služeb platebního styku. Za jeden z nejdůležitějších nehmotných zdrojů je považováno know – how, které

společnost CITCO - Finanční trhy a.s. vyneslo na přední příčku mezi nebankovními společnostmi poskytující směnu devizových prostředků.

Lidské zdroje

Společnost CITCO – Finanční trhy a.s. ke konci roku 2006 zaměstnávala 36 zaměstnanců. Přesný počet zaměstnanců ve sledovaném období ukazuje níže uvedený graf.

Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců



Z grafu je patrné, že se počet zaměstnanců mezi rokem 2002 a 2005 ztrojnásobil což odpovídá rychlosti růstu firmy. Za poslední dva roky je nárůst zaměstnanců minimální a ani v následujících letech se neplánuje jejich výrazné zvýšení. Nyní je pozornost zaměřena především na zvyšování kvality služeb poskytovaných stávajícím klientům.

2.3.1 Finanční analýza

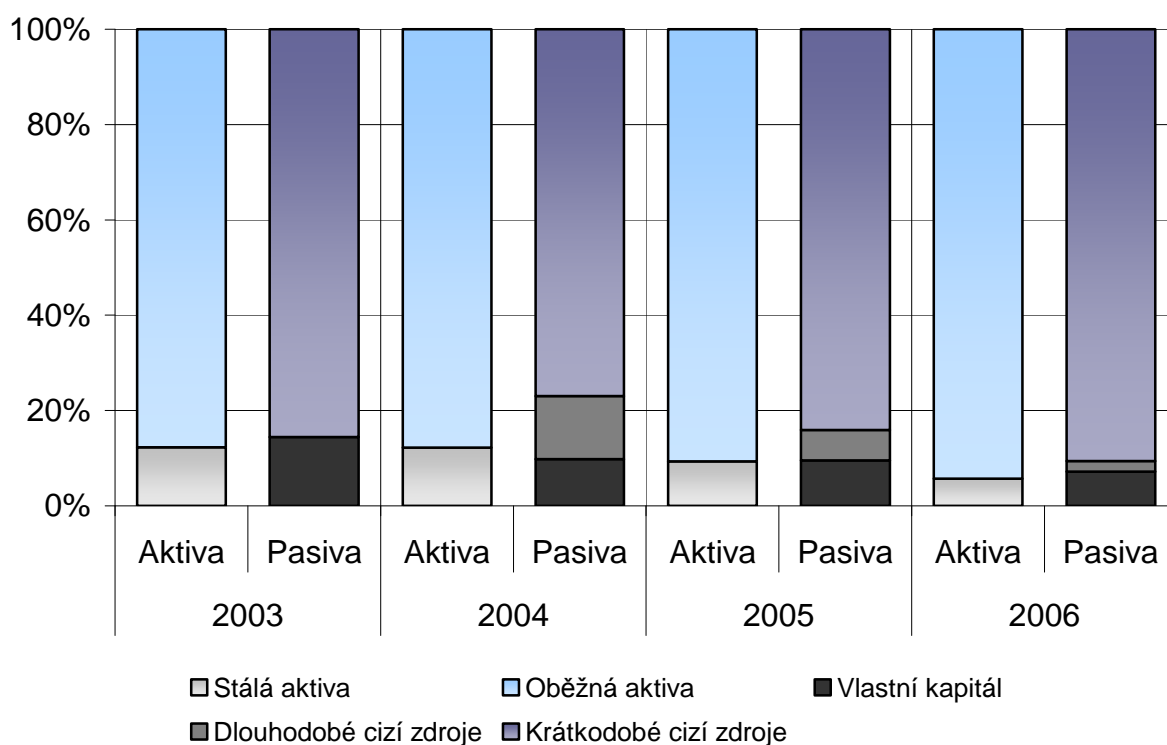
Finanční analýza patří k významným nástrojům finančního řízení, kdy hodnotí minulý a současný vývoj hospodaření z různých pohledů a dává tím podklady pro budoucí rozhodnutí.

Pro naše potřeby bude stačit stručná finanční analýza, během níž se pokusím vyjádřit finanční výkonnost podniku. Použiji ukazatele rentability, produkční síly, zadluženosti a likvidity.

2.3.1.1 Analýza majetkové a finanční struktury podniku

Z rozboru majetkové a finanční struktury společnosti CITCO – Finanční trhy a.s., která je znázorněna na následujícím grafu, je patrné, že společnost financuje svou podnikatelskou činnost převážně z cizích zdrojů.

Graf 4: Majetková a finanční struktura (%)



Ze struktury aktiv a pasiv společnosti v letech 2003 až 2006 uvedených v příloze vyplývá, že počínaje rokem 2004 klesá celkový majetek. Největší zásluhu na tom má pokles nehmotného majetku (o 43,9 % od roku 2004). Zároveň došlo k poměrně značnému nárůstu hmotného majetku, který ale má na celkovou výši majetku

zanedbatelný vliv. Oběžný majetek ve všech sledovaných obdobích výrazně převažoval, když v roce 2006 činil 94,3 % z celkových aktiv.

Z rozboru pasiv vyplývá, že ve všech sledovaných obdobích převažovalo financování krátkodobými cizími zdroji (v roce 2006 to bylo 90,6 %), které tvořily krátkodobé závazky z obchodního styku.

Ve společnosti se uplatňuje neutrální přístup k financování, kdy jsou stála aktiva financovaná dlouhodobým kapitálem a oběžná aktiva jsou financovaná krátkodobými cizími zdroji.

U vývoje finanční struktury je nejdůležitější skutečnost, že položka vlastního kapitálu absolutně roste, což při stálé výši základního kapitálu znamená, že je společnost trvale zisková.

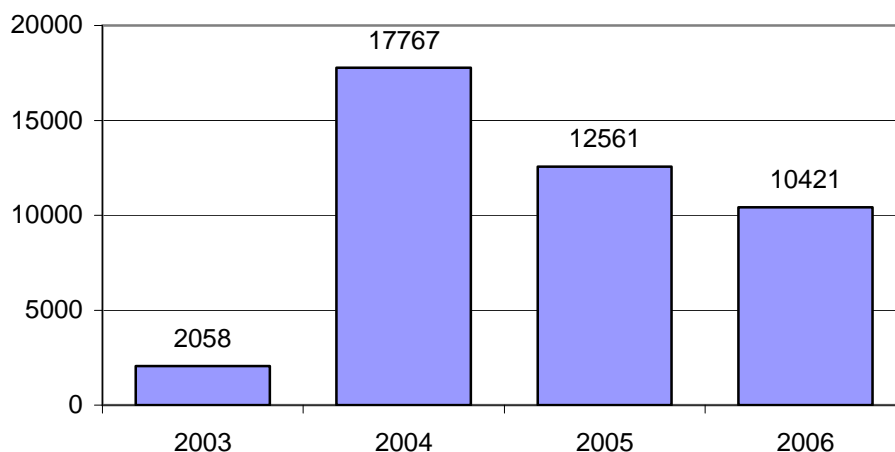
Analýza čistého pracovního kapitálu

Vývoj čistého pracovního kapitálu, který je tvořen rozdílem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými pasivy, je znázorněn v následující tabulce a grafu. Je zřejmé, že v žádném ze sledovaných období nevznikl tzv. nekrytý dluh, kde by krátkodobé závazky převažovaly nad oběžnými aktivy. Za sledované období je čistá pracovní kapitál vždy v kladných hodnotách.

Tabulka 9: Vývoj čistého pracovního kapitálu

	2003	2004	2005	2006
ČPK (tis. Kč)	2 058	17 767	12 561	10 421
ČPK / OA	2,41%	12,34%	7,24%	3,87%

Graf 5: Vývoj čistého pracovního kapitálu (tisíc Kč)



Analýza vlastního kapitálu

Vlastní kapitál, jehož struktura je popsána v následující tabulce, tvoří z největší části základní kapitál, dále pak výsledek hospodaření minulých let. Další část tvoří výsledek hospodaření účetního období, který zůstává ve společnosti a posiluje tak pravidelně vlastní kapitál společnosti. Ten v roce 2006 dosáhl celkové výše 20,477 mil. Kč.

Tabulka 10: Struktura vlastního kapitálu (tisíc Kč)

	Základní kapitál	Fondy ze zisku	HV minulých let	HV účetního období	Celkem
2003	10 000	207	2 217	1 597	14 021
2004	10 000	2 000	2 021	2 080	16 101
2005	10 000	2 000	4 100	2 121	18 221
2006	10 000	2 000	6 221	2 256	20 477

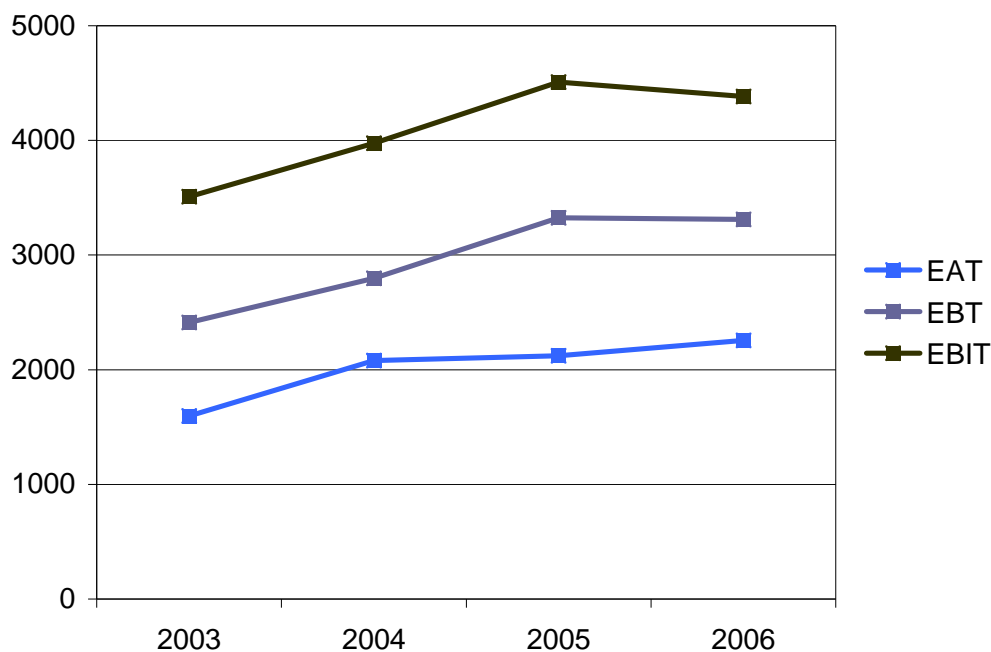
2.3.1.2 Ukazatele finanční výkonnosti

Analýza vývoje zisku

V následujícím grafu je vyjádřen přehled vývoje zisku v podobě čistého zisku neboli výsledku hospodaření za účetní období (EAT), zisku před zdaněním (EBT) a zisku

před úroky a zdaněním (EBIT). Lze vysledovat relativně stabilní vývoj těchto veličin, když mezi rokem 2003 a 2005 zisk rostl, zatímco mezi rokem 2005 a 2006 čistý zisk mírně poklesl.

Graf 6: Vývoj výsledku hospodaření (tisíc Kč)



Ukazatele rentability

Rentabilita je měřítkem míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní ukazatel pro alokaci kapitálu. Pomocí ukazatelů rentability zjistíme finanční výnosnost vloženého kapitálu. Zhodnotím vývoj rentability vlastního kapitálu, aktiv, tržeb a dlouhodobě investovaného kapitálu.

Tabulka 11: Ukazatele rentability

	2003	2004	2005	2006
ROE	11,39%	12,92%	11,64%	11,02%
ROA	3,61%	2,42%	2,36%	1,54%
ROS	12,58%	13,50%	14,43%	13,28%
ROCE	25,02%	10,51%	14,82%	16,39%

Rentabilita vlastního kapitálu dosahuje ve sledovaném období stabilní úrovně mezi 11 – 13 %. U rentability aktiv se výsledek postupně zhoršuje. Čísla se mohou zdát na první pohled spíše slabší, vzhledem k zaměření společnosti však můžeme výsledek označit za odpovídající. V případě rentability tržeb, kde ukazatel vyjadřuje ziskovou marži podniku, dosahuje společnost slušných výsledků (v roce 2006 dosáhl 13,28 %). Poslední ukazatel rentability dlouhodobě investovaného kapitálu vykázal v roce 2003 vysokých 25,02 %. V následujícím roce výrazně poklesl na 10,51 %, avšak od té doby vykazuje pozvolnou rostoucí tendenci.

Celkově lze výsledky ve všech letech sledovaného období považovat za dobré, což se od stabilní zavedené společnosti, která zastává vedoucí postavení na trhu nebankovních devizových obchodníků, očekává.

Produkční síla

Produkční síla ve sledovaném období dosáhla nižších hodnot než je obvyklé. Pomocí pyramidového rozkladu si tuto skutečnost popíšeme.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu neboli produkční síla poměruje EBIT (zisk před zdaněním a úroky) k celkovému kapitálu podniku. Produkční sílu rozložíme na ukazatel ziskovosti tržeb (tzv. zisková marže) a ukazatel obratu celkových aktiv.

$$\text{EBIT} / \text{AKTIVA} = \text{EBIT} / \text{TRŽBY} * \text{TRŽBY} / \text{AKTIVA}$$

Ukazatel rentability tržeb (zisková marže) je dán poměrem zisku EBIT k tržbám.

Vyjadřuje kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb.

Ukazatel obratu celkových aktiv poměruje tržby a aktiva. Vyjadřuje schopnost podniku jak rychle dokáže otáčet vložený kapitál.

Tabulka 12: Rozklad produkční síly

EBIT / AKTIVA			
2003	2004	2005	2006
3,61%	2,42%	2,36%	1,54%

EBIT / TRŽBY			
2003	2004	2005	2006
12,58%	13,50%	14,43%	13,28%

X

TRŽBY / AKTIVA			
2003	2004	2005	2006
0,29	0,18	0,16	0,12

V našem případě je relativně vyšší ziskovost tržeb (v průměru 13,45 %) výsledkem dobré kontroly nákladů. Naopak nízký obrat aktiv na první pohled značí neefektivní využívání kapitálu. Je ale důležité výsledek srovnat s odpovídajícím odvětvím, protože každé odvětví má rozdílný objem a strukturu aktiv a různou finanční strukturu. Doporučovaná hodnota obratu aktiv je minimálně 1 (z 1 Kč majetku by měla být dosažena alespoň 1 Kč tržeb). Společnost CITCO – Finanční trhy a.s. dosáhla výrazně nižších hodnot, kdy v roce 2003 byl výsledek 0,29 a v roce 2006 jen 0,12. V našem případě jsou hodnoty dané příslušností k odvětví.

Analýza likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatelé likvidity v podstatě poměřují to, čím je možno platit s tím, co je nutno zaplatit. Základní ukazatele likvidity se v podstatě odvozují od oběžných aktiv.

V níže uvedené tabulce jsem neuvedl běžnou likviditu, a to z toho důvodu, že je tento ukazatel závislý na velikosti zásob, s těmi se ale ve zkoumané společnosti CITCO – Finanční trhy a.s. nepracuje. V případě, že nebudeme uvažovat zásoby, je ukazatel totožný s ukazatelem pohotové likvidity.

Tabulka 13: Ukazatelé likvidity

	2003	2004	2005	2006
Pohotová likvidita	1,02	1,14	1,08	1,04
Okamžitá likvidita	0,97	1,07	1,07	1,02

Ukazatel pohotové likvidity by měl nabývat hodnot v rozmezí od 1 do 1,5. Skutečné výsledky se ve zkoumaném období drží v blízkosti spodní hranice pásma, což se dá považovat za uspokojivý výsledek.

Ukazatel okamžité likvidity, také označován za likviditu 1. stupně, by měl nabývat hodnot v rozmezí od 0,2 do 0,5. Výsledek je značně vyšší než povolená tolerance. Vzhledem k zaměření společnosti se jedná o odpovídající výsledek.

Analyza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, jež podnik podstupuje při dané struktuře vlastního a cizího kapitálu.

Tabulka 14: Ukazatele zadluženosti

	2003	2004	2005	2006
Celková zadluženost	85,57%	90,19%	90,48%	92,83%
Krytí dl. majetku vlastním kapitálem	1,17	0,80	1,02	1,25
Krytí dl. majetku dl. zdroji	1,17	1,89	1,70	1,64
Úrokové krytí	3,20	3,37	3,81	4,09

Hlavní ukazatel celkové zadluženosti dosahuje ve sledovaném období vysokých hodnot, když v roce 2006 dosáhl 92,83 %. Doporučená hodnota se přitom pohybuje mezi 30 a 60 %, ovšem závisí na odvětví ve kterém společnost podniká. Z tohoto pohledu můžeme opět ukazatel označit za odpovídající. Samotná zadluženost ještě

nemusí být negativním faktorem. Každý podnik by měl především usilovat o finanční strukturu s minimálními náklady na kapitál a odpovídající strukturu majetku.

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem ukazuje, že společnost dává přednost stabilitě před výnosy, když využívá vlastní kapitál částečně ke krytí oběžných krátkodobých aktiv.

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji, který ve sledovaném období vyšel vždy větší než 1, ukazuje, že je podnik i přes vysokou zadluženost stabilní, a je schopen na základě pohotové likvidity dostát svým splatným závazkům.

Multiplikátor vlastního kapitálu

Multiplikátor vlastního kapitálu, neboli ziskový účinek finanční páky udává, kolikrát je kapitál vlastníků zvětšen použitím cizích zdrojů pro financování.

Tabulka 15: Multiplikátor vlastního kapitálu

	2003	2004	2005	2006
EBT / EBIT	0,69	0,70	0,74	0,76
AKTIVA / VLASTNÍ KAPITÁL	6,93	10,19	10,51	13,94
Multiplikátor VK	4,76	7,17	7,75	10,53

Protože výsledek vyšel větší než 1, pak lze doporučit další zvyšování podílu cizích zdrojů ve finanční struktuře společnosti, protože má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu.

Porovnání měřítek finanční výkonnosti

Tabulka 16: Ukazatele výkonnosti

	2003	2004	2005	2006
Čistý zisk	1597	2080	2121	2256
EBT	2411	2797	3324	3311
EBIT	3509	3976	4508	4383
ROE	11,39%	12,92%	11,64%	11,02%
ROA	3,61%	2,42%	2,36%	1,54%
ROS	12,58%	13,50%	14,43%	13,28%

Co se týká zisku, je z tabulky patrné, že ve všech třech případech roste. Jedinou výjimkou je rok 2006. Vlivem zvýšené administrativní zátěže zaměstnanců, spojené s aplikací nových zákonných povinností, došlo k mírnému poklesu zisku. V roce 2007 se opět předpokládá jeho růst.

Rentabilita vlastního kapitálu dosahuje ve sledovaném období stabilní úrovně mezi 11 – 13 %. U rentability aktiv se výsledek postupně zhoršuje. Čísla se mohou zdát na první pohled spíše slabší. Důvod je patrný z rozboru majetková a finanční struktury, kde oběžný majetek v roce 2006 dosahoval plných 94,3 % celkových aktiv. Vzhledem k zaměření společnosti však můžeme výsledek označit za odpovídající. V případě rentability tržeb, kde ukazatel vyjadřuje ziskovou marži podniku, dosahuje společnost slušných výsledků (v roce 2006 dosáhl 13,28 %). Poslední ukazatel rentability dlouhodobě investovaného kapitálu vykázal v roce 2003 vysokých 25,02 %. V následujícím roce výrazně poklesl na 10,51 %, avšak od té doby vykazuje pozvolnou rostoucí tendenci.

Celkově lze výsledky ve všech letech sledovaného období považovat za dobré, což se od stabilní zavedené společnosti, která zastává vedoucí postavení na trhu nebankovních devizových obchodníků, očekává.

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza umožňuje posoudit a charakterizovat klíčové faktory, které mají vliv na strategické postavení společnosti.

Na základě poznatků o vnějším prostředí společnosti jsem identifikoval následující příležitosti a ohrožení.

Příležitosti:

- příležitostí je rychlý růst devizového trhu - dobrý vývoj celé domácí ekonomiky nahrává růstu domácích firem, které expandují na světové trhy,
- oslovit nové segmenty trhu – díky silné pozici společnosti zaměřit pozornost na nové korporátní klienty,
- rozšířit nabídku služeb – pomůže udržet si stávající klienty, zároveň přiláká nové potenciální klienty,
- informační technologie – jejich včasným použitím lze získat náskok před konkurencí.

Ohrožení:

- plánované zavedení společné evropské měny,
- rivalita mezi konkurenty na trhu – tlak na snižování marží,
- tlak na růstu mezd – což zvyšuje mzdové náklady,
- regulační opatření ze strany ČNB – zatěžuje společnost administrativními náklady.

Pomocí interní analýzy se podařilo identifikovat následující silné a slabé stránky.

Silné stránky:

- zaměstnanci, jejich kvalifikace, dovednost a loajalita,
- dobrá pověst společnosti mezi klienty a širokou veřejností,
- osobní přístup a individuální podmínky – nastavení podmínek obchodování každému klientovi na míru,
- flexibilita – možnost rychle reagovat na změny na trhu či legislativy,
- poskytování doplňkových služeb – publikování prognóz, zpráv z devizového trhu, hlídání vhodného okamžiku k uzavření obchodu.

Slabé stránky:

- administrativní zátěž při uskutečňování devizových obchodů,
- organizační struktura,
- nízká kapitálová základna vytvářející omezení pro další rozvoj společnosti.

Mezi příležitostmi a ohroženími, silnými a slabými stránkami je třeba najít za pomoci SWOT matice vzájemné vazby, které jsou uvedeny na následující stránce.

Znaménko „+“ značí, když silná stránka umožňuje využít příležitosti nebo odvrátit hrozbu a když slabá stránka bude vyrušena vlivem změny v okolí společnosti.

Znaménko „-“ značí, když silná stránka bude změnou v okolí potlačena a když slabá stránka bude změnou v okolí zvýrazněna.

Tabulka 17: SWOT matice

		PŘILEŽITOSTI				HROZBY			
		růst devizového trhu	nové segmenty trhu	rozšíření služeb	informační technologie	zavedené eura	rivalita mezi konkurenty	růst mezd	regulační opatření
SILNÉ STRÁNKY	zaměstnanci	+				-	+	-	+
	dobrá pověst	+	+			-	+		
	osobní přístup		+			-	+		-
	flexibilita		+	+		-	-		-
	doplňkové služby		+	+	+	-	+		-
SLABÉ STRÁNKY	administrativní zátěž			+	+	+	-		-
	organizační struktura		-		+	+	-		
	kapitálová základna	-	-		-	+	-	-	

Z tabulky vyplývá, že společnost CITCO – Finanční trhy a.s. by dokázala nejlépe využít příležitostí v podobě osloveného nového segmentu trhu a rozšíření nabídky služeb. Mezi největší hrozby patří plánované zavedení společné evropské měny a regulační opatření ze strany ČNB. Nejlepší postavení v silných stránkách mají poskytované doplňkové služby následované dobrou pověstí společnosti. Naopak jako slabá se jeví nízká kapitálová základna.

Z výše uvedeného je zřejmé, že je vhodné uplatnit růstovou strategii a využít pomocí silných stránek nabízené příležitosti. Zároveň je třeba potlačit slabé stránky, které by v případě zmíněných hrozeb způsobily problémy ve výkonnosti firmy.

2.5 Formulace strategie

Cílem každé strategie by mělo být zodpovězení otázky jak řídit růst a rozvoj firmy tak aby bylo dosaženo maximální tvorby hodnoty pro vlastníky společnosti. V této kapitole se na otázku pokusím odpovědět a formuluji strategii vycházející z provedených analýz zpracovaných v předchozích kapitolách.

Strategii definuji na základě zpracované SWOT analýzy. Z její matice vyplývá, že většina faktorů ovlivňujících činnost společnosti CITCO – Finanční trhy a.s. se nachází převážně ve dvou kvadrantech zaměřených jednak na strategii „využití“ S – O, která využívá silných stránek ve prospěch příležitostí a na strategii „konfrontace“ S – T, která využívá silných stránek pro eliminaci hrozeb. Společnost CITCO – Finanční trhy a.s. se tak může ve formulování strategií zaměřit prvořadě na svůj růst a využití silných stránek a příležitostí.

V krátkém horizontu do jednoho roku jsem zvolil strategii diferenciací a strategii proniknutí na trh.

V případě prvně jmenované strategie diferenciací by měla společnost i nadále stavět na svých silných stránkách, které ji přinášejí konkurenční výhodu. Měla by se zaměřit na pokračující zkvalitňování poskytovaných služeb a za pomoci osobního přístupu, individuálních podmínek, velké míry flexibility a rychlosti dále upevňovat dobrý a dlouhodobý vztah s klienty. Diferenciací spočívá ve zdůraznění trvalého zlepšování a inovací, které poskytují náskok před konkurencí.

Druhá strategie, kterou jsem označil za strategii proniknutí na trh, vybízí k využití příležitostí. Charakteristikou strategie je zvyšování podílu současných služeb firmy na jejich současných trzích pomocí zvýšeného obchodního a marketingového úsilí.

V této práci se zaměřuji jen na strategie s horizontem do jednoho roku. Přesto bych zde okrajově zmínil také dvě strategie, které by mohly připadat v úvahu v dlouhém horizontu do pěti let. Tyto strategie by měly reagovat na nejvýraznější hrozbu, která se týká plánovaného zavedení společné evropské měny. Pro tento případ bych volil strategii rozvoje trhu, která spočívá v představování současných produktů a služeb na geograficky nových trzích, a strategii horizontální diverzifikace, která představuje zcela nové produkty a služby současným klientům společnosti.

Na základě předchozích informací jsem strategii společnosti CITCO – Finanční trhy a.s. jednoduše definovat jako strategie růstu. Strategii společnosti pomáhají utvářet následující základní strategické cíle:

- zvyšovat hodnotu firmy,
- posilování vedoucí pozice na nebankovním devizovém trhu,
- další zkvalitňování poskytovaných služeb.

O způsobu jak by měla být strategie naplněna vypovídá v následující kapitole metoda Balanced Scorecard, která pomáhá celou strategii aplikovat i na nižší úroveň řízení a konkretizovat cíle do dílčích úkolů.

2.6 Balanced Scorecard

Cílem metody Balanced Scorecard je implementace strategie do firmy. Na základě definované strategie jsou odvozeny strategické cíle. Musí být zřejmé, jak lze jednotlivé strategické cíle naplnit, jaké kroky je nutné podniknout k tomu, aby byla strategie aplikovaná a jaké jsou vazby mezi jednotlivými ovlivňujícími činiteli.

2.6.1 Strategické cíle

Výčet základních strategických cílů, který je zmíněn v předchozí kapitole, by k tvorbě Balanced Scorecard nestačil. Proto jsou cíle v následující tabulce doplněny o další relevantní strategické cíle, které jsou seřazeny podle příslušných perspektiv.

Tabulka 18: Strategické cíle seřazené podle jednotlivých perspektiv

Perspektiva	Strategický cíl
Finanční	zvýšení hodnoty firmy
	zvýšení ziskovosti
	růst tržeb
Zákaznická	zvyšování ziskovosti klientů
	dlouhodobý vztah s klienty
	zvýšení tržního podílu
Interních procesů	optimalizace nákladů
	nová organizační struktura
	zvýšení výkonnosti prodeje
Učení se a růstu	motivace zaměstnanců
	kvalifikace zaměstnanců

2.6.2 Měřítko

Aby cíle fungovaly, musí být doplněny o strategická výstupní měřítko, která ukazují „vyvážený“ pohled na strategii. Měřítkem by mělo být zodpovězeno na otázku: „Podle čeho poznáme, že jsme cíle dosáhli?“

V další části vyberu měřítko pro jednotlivé strategické cíle. Na jejich výběr je třeba klást velký důraz, protože zvolení špatných měřítek může negativně ovlivnit nejen Balanced Scorecard, ale firmu jako celek.

Finanční perspektiva

V této perspektivě jsou uvedeny finanční cíle, kterými jsou zvyšování hodnoty firmy, zvýšení ziskovosti a růst tržeb.

Zvyšování hodnoty firmy

Tento cíl naplňuje primární cíl firmy pro majitele, což je dlouhodobý ekonomický zisk. V podstatě se jedná o referenční cíl pro všechny ostatní cíle. Je to jakési vyjádření toho, jak se nám daří naplňovat všechny ostatní cíle.

Měřítkem je v tomto případě výsledek ostatních měřítek v navazujících cílech, které mají vliv na zvyšování hodnoty společnosti.

Zvýšení ziskovosti

Ziskovost je důležitým finančním cílem pro zvyšování hodnoty firmy. Podnik se musí zaměřit na to, aby dosahoval co nejlepších hodnot ve vybraných ukazatelích rentability, což je důležité pro jeho finanční zdraví a stabilitu.

Jako měřítko jsem pro plnění tohoto finančního cíle zvolil rentabilitu vlastního kapitálu a produkční sílu.

Růst tržeb

Růst tržeb patří opět mezi základní finanční cíle. Vzhledem ke strategii růstu je potřeba, aby se tržby společnosti v čase zvyšovaly.

Měřítkem jsem v tomto případě zvolil poměr současného stavu tržeb a stavu tržeb v minulém období. Jedná se o ukazatel, který poukazuje na časový vývoj tržeb a případné problémy.

Zákaznická perspektiva

Cíle v této perspektivě se snaží vyjádřit vztah ke zdrojům hodnoty firmy, tedy k jejím klientům. Vztah ke klientům je považován za klíčový pro vývoj obratu společnosti. Mezi cíle, které jsem do této perspektivy zařadil, patří zvyšování ziskovosti klientů, budování dlouhodobého vztahu s klienty a zvyšování tržního podílu.

Zvyšování ziskovosti klientů

Zvýšení ziskovosti klientů zařazuji z toho důvodu, že v rámci finanční perspektivy je sledován růst tržeb. Ten ale sám o sobě nestačí. Mohla by nastat situace, kdy firma sice získá nové klienty a objem tržeb se zvýší, je ale otázkou zda klienti přinesou požadovaný zisk. Z důvodu agresivnější konkurence je totiž firma nucena pro udržení klientů snižovat marži.

Měřítkem je v tomto případě zisk, který z klienta plyne.

Dlouhodobý vztah s klienty

Pro firmu je důležité, aby si s klienty vybuodovala dlouhodobý vztah. Dlouhodobé využívání služeb společnosti značí to, že je s nimi klient spokojen. Proto je důležitá kvalita, cena, zkušenosti a dobré reference. Dlouhodobý vztah navíc umožní poznat klientovy potřeby, díky kterým může společnost přizpůsobit své služby konkrétnímu klientovi na míru.

Za měřítko jsem zvolil meziroční nárůst dlouhodobě obchodujících zákazníků. Za dlouhodobého zákazníka je považován zákazník, který se společností spolupracuje minimálně rok a realizuje aspoň jeden obchod za měsíc.

Zvýšení tržního podílu

Tržní podíl nejlépe popisuje pozici firmy na daném trhu. Zvýšení tržního podílu se dosáhne akvizicí nových klientů.

Jako měřítko jsem zvolil meziroční přírůst nových klientů.

Procesní perspektiva

V procesní perspektivě se snažím zmapovat cíle, které se týkají vnitřního pracovního procesu ve společnosti. Tato perspektiva se snaží nastavit průběh procesů ve firmě takovým způsobem, aby bylo možné splnit cíle v zákaznické a finanční perspektivě. Do procesní perspektivy jsem zvolil cíle optimalizace nákladů, nová organizační struktura a zvýšení výkonnosti prodeje.

Optimalizace nákladů

V každém podniku je základem výnosnosti systém řízení nákladů. Samotný cíl je nazván optimalizace nákladů a ne snižování, protože ne vždy je prosté snižování nákladů účelné. Cílem je kvalitní systém řízení nákladů, který bude dostupný, jednoduchý a umožní jednoduše rozpočtovat příští vývoj.

Jako měřítko je použit poměr skutečných a rozpočtovaných nákladů.

Nová organizační struktura

Dalším cílem společnosti je optimalizovat organizační strukturu, aby plně vyhovovala interním procesům a která by umožňovala dosahovat všech ostatních cílů. Musí existovat kvalitní systém popisu pracovní náplně a kompetencí, které musí být na všech pozicích přesně definovány. Musí definovat systém pravomocí a jejich delegací. Cílem je kvalitní, moderní organizace, která vyhoví všem požadavkům trhu a je v předstihu před konkurencí.

Měřítkem se snažíme zjistit, zda organizace plně vyhovuje požadavkům společnosti. Je to měřítko optimálního stavu organizační struktury, které za pomoci interního výzkumu pomůže odpovědět, zda není potřeba provést v organizační struktuře nějaké změny.

Výkonnost prodeje

Úkolem tohoto cíle je hodnotit, jestli společnost CITCO – Finanční trhy a.s. obchoduje dostatečně produktivně. Měřítka hodnotí, jak se daří dosahovat tržeb s daným počtem obchodníků. Cílem je hodnoty v čase maximalizovat.

Pro tento cíl jsem stanovil dvě měřítka. Jsou to tržby na obchodníka a náklady na mzdy obchodníků k tržbám. Tyto měřítka určují, s jakou velkou produktivitou se vyvíjí obchody v čase. Cílovou hodnotou prvního měřítka je jeho maximalizace. Druhé měřítka v podobě nákladů na mzdy ve vztahu k tržbám by mělo dosahovat konstantní hodnoty.

Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva se snaží zahrnout cíle týkající se zaměstnanců, vztahů s okolím a autoritami. Tato perspektiva nám zároveň říká, co se musí udělat proto, aby se dosáhlo procesních cílů.

Do této perspektivy jsou zahrnuty cíle týkající se motivace a kvalifikace zaměstnanců. Cílem je mít spokojeného a motivovaného zaměstnance, který bude disponovat požadovanými odbornými znalostmi. Jen takový zaměstnanec totiž dokáže plnit náročná přání zákazníka.

Motivace zaměstnanců

Tento cíl se snaží motivovat zaměstnance k co největšímu výkonu. Nemusí se vždy jednat o peníze, těmi lze motivovat pouze do určité míry. Základem je sounáležitost s firmou a jejími potřebami. Je důležité mít kvalitní motivační systém, který hodnotí zaměstnance na základě jejich výkonu.

Pro hodnocení je vybráno několik ukazatelů, které by dohromady měly odpovědět, jak se nám plnění toho cíle daří. Jako měřítka jsou použity ukazatel fluktuace zaměstnanců, kvalita motivačního systému a výše výdajů na zaměstnanecké benefity.

Kvalifikace zaměstnanců

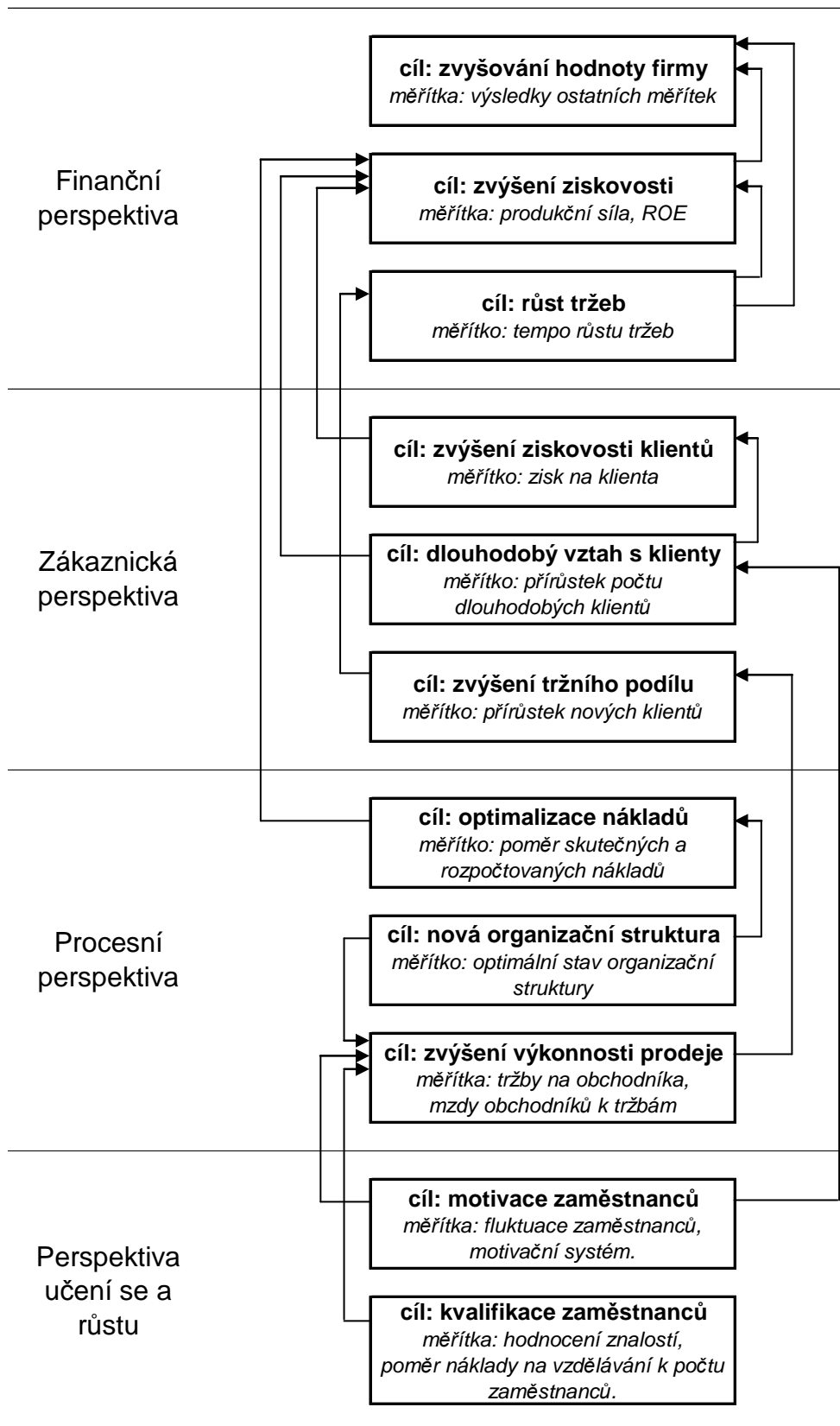
Společnost CITCO – Finanční trhy a.s. usiluje o to, aby zaměstnanci vytvářeli co největší přidanou hodnotu. Proto je jejím cílem kvalifikovaný zaměstnanec, který perfektně ovládá svěřenou činnost. Musí být odpovídajícím způsobem vybaven odbornou a jazykovou znalostí, což je podmíněno kvalitním vzdělávacím a školicím systémem uvnitř společnosti.

Měřítkem je systém hodnocení znalostí a ukazatel nákladů na vzdělávání k počtu zaměstnanců.

2.6.3 Strategická mapa

Na obrázku na následující stránce jsou přehledně shrnuty jednotlivé cíle a k nim náležející měřítka. Jsou zde znázorněny vzájemné vazby mezi jednotlivými měřítky a perspektivami tak, aby byl jasný jejich vztah k vytyčené strategii a strategickým cílům.

Obrázek 7: Strategická mapa



2.6.4 Strategické akce

Samotná měřítká nemají odpovídající vypovídací schopnost, nejsou dostatečným signálem o vývoji faktorů, které vedou k dobré výkonnosti firmy. Ukazují totiž jen výsledky minulých rozhodnutí. Proto k jednotlivým strategickým cílům musíme přiřadit strategické akce, které managementu poskytují včasné signály o úspěšnosti či neúspěšnosti strategie. Říkají, na co se má vedení soustředit, aby bylo dosaženo úspěchu strategie také v budoucnosti.

V matici uvedené na následující stránce křížek značí, že příslušná strategická akce může ovlivnit budoucí vývoj příslušných strategických cílů.

Tabulka 19: Matice strategických cílů a akcí

		Strategické cíle										
		Zvýšení hodnoty firmy	Zvýšení ziskovosti	Růst tržeb	Zvýšení ziskovosti klientů	Dlouhodobý vztah s klienty	Zvýšení tržního podílu	Optimalizace nákladů	Nová organizační struktura	Zvýšení výkonnosti prodeje	Motivace zaměstnanců	Kvalifikace zaměstnanců
Strategické akce	Zpracování studie o možnostech financování	x	x					x				
	Zpracování strategie pro jednotlivé segmenty trhu	x		x	x	x	x			x		
	Vytvořit popis pracovních pozic a určit kompetence	x						x	x	x	x	
	Školení nových zaměstnanců	x			x	x			x	x	x	x
	Plán rozvoje zaměstnanců								x	x	x	x
	Outsourcing rutinních činností		x	x				x				
	Benchmarking									x	x	
	Systém odměňování				x	x	x			x	x	
	Databáze konkurence	x	x	x			x					

Po vypracování strategické mapy a matice strategických cílů a akcí je nutné přejít k detailnímu rozpracování na jednotlivé úkoly a přiřadit pravomoci a odpovědnosti konkrétním pracovníkům v rámci každého procesu. V této práci tyto činnosti dále realizovat nebudu, protože by to přesahovalo její rámec.

2.6.5 Implementace BSC

Zavádění BSC pomáhá určit směr, jakým se firma bude v následujících letech ubírat a stává se tak velmi účinným nástrojem strategického plánování. Postupné rozvětvení BSC až do strategických akcí zároveň umožňuje provázanost strategického a operativního plánování až na úroveň individuálních úkolů a cílů jednotlivých zaměstnanců. Každý zaměstnanec tak dostává možnost podílet se na celkovém výsledku společnosti. Tím, že se každý snaží o maximalizaci vlastního užitku, na základě finančních bonusů, přispívá k celkově vyšší finanční výkonnosti celé firmy.

Zavádění BSC do firmy není jednoduchá záležitost a je nutné ji věnovat důkladnou pozornost. Nezbytné je vytvořit časový plán postupu implementace. Celý proces trvá zpravidla několik měsíců, aby mohl BSC plnit svou funkci a stal se moderním systémem měření výkonnosti podniku.

Závěr

Cílem diplomové práce je provedení strategické analýzy výkonnosti konkrétní firmy s použitím metody Balanced Scorecard. Nyní provedu zhodnocení naplnění cíle, uvedu důležitá zjištění týkající se firmy a doporučení, kterými by se mohla do budoucna řídit.

Konkrétní firma, kterou v této práci popisuji, je společnost CITCO – Finanční trhy a.s. Jedná se o jednu z největších nebankovních společností podnikající na trhu devizových služeb v České republice.

V úvodu aplikační části provádím makroekonomickou analýzu, analýzu současného vývoje prostředí devizového trhu, zhodnocuji působení konkurenčních sil a představuji nejbližší konkurenty v oboru. Výsledky těchto analýz jsou shrnuty do příležitostí a hrozeb. Nejvýznamnější příležitostí je rychlý růst devizového trhu, který může umožnit společnosti CITCO – Finanční trhy a.s. další růst. Ten by měla podpořit dalším rozšířením nabízených služeb. Jako nejvýraznější hrozbu jsem identifikoval rivalitu mezi konkurenty na devizovém trhu, která má vliv na snižování marží a může tak nepříznivě působit na zisk firmy. Zde bych doporučil, aby se společnost v konkurenčním boji nesnažila realizovat obchod za každou cenu, ale aby pečlivě vybírala a realizovala pouze takové obchody, které jsou v souladu s firemní strategií. Další hrozbou, která bude pro firmu aktuální v horizontu několika let, je plánované zavedení společné evropské měny. I přesto, že se nejedná o akutní hrozbu, doporučil bych vedení společnosti, aby už nyní začalo pracovat na možných strategických scénářích jejího budoucího vývoje. V souvislosti s touto hrozbou se mi jako nejpravděpodobnější jeví strategie rozvoje trhu, která spočívá v představení současných služeb na geograficky nových trzích, a strategie horizontální diverzifikace, která představuje zcela nové produkty a služby současným klientům společnosti.

V další části se zabývám analýzou zdrojů a schopností firmy. Zde jsem vyhodnotil jako největší zdroje konkurenční výhody osobní přístup ke každému klientovi, individuální podmínky a poskytování doplňkových služeb v podobě zpráv z devizového trhu nebo hlídání vhodného okamžiku k uzavření obchodu.

Co se týká finanční analýzy, jsou zde pro zhodnocení společnosti CITCO – Finanční trhy a.s. použity klasické ukazatele finanční výkonnosti. Z jejich stručné analýzy vyplývá, že ve sledovaném období dosahovaly kladného hospodářského výsledku. U poměrových ukazatelů jsem nezaznamenal žádný kritický výsledek.

Závěry z jednotlivých analýz firmy a jejího okolí shrnuji ve SWOT analýze, na jejímž základě doporučuji aplikovat růstovou strategii a použít tak silných stránek firmy k využití příležitostí nacházejících se v jejím okolí.

Po definování strategie přistupuji k tvorbě metody Balanced Scorecard, která napomáhá zvolenou strategii začlenit do každodenního fungování firmy. Vybrané finanční faktory ovlivňující výkonnost společnosti byly doplněny o důležité nefinanční strategické cíle, které podněcují dosažení hlavního cíle. Tím je zvýšení hodnoty firmy. Závislost strategických cílů a příslušných měřítek zachycuje strategická mapa, která zároveň znázorňuje cestu vedoucí k dosažení vytyčeného cíle. Při procesu tvorby a hlavně při zavádění BSC je velmi důležité, aby došlo ke sjednocení strategie i strategického myšlení jednotlivých zaměstnanců. Každý z nich musí znát hlavní cíl firmy a svou roli, se kterou cíle napomáhá dosáhnout. BSC zároveň pomáhá vedení firmy najít a propojit nástroje, které měří úspěšnost řídicích kroků a upozorňuje na to, zda je nutné tyto kroky korigovat.

Přínos této práce shledávám v tom, že dává společnosti CITCO – Finanční trhy a.s. vodítko k tomu, jak lze v praxi využít moderních nástrojů řízení k tvorbě a především implementaci zvolené strategie. Potěšilo by mě, kdyby se společnost mou prací inspirovala a kdyby doporučení, které v ní uvádím, přispěly ke zvýšení hodnoty firmy.

Bibliografie

Seznam použité literatury:

- [1] DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku, C.H.Beck, Praha 2001
ISDN 80-7179-603-4
- [2] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P.: Balanced Scorecard, Strategický systém měření výkonnosti podniku, Management Press, Praha 2000
ISDN 80-7261-032-5
- [3] NEUMAIEROVÁ, I. a kol.: Strategické mapy, Případové studie, Oeconomica, Praha 2006, ISDN 80-245-1109-6
- [4] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A.: Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera, Linde, Praha 2005, ISDN 80-86131-63-7
- [5] PORTER, M. E.: Konkurenční strategie, Metody pro analýzu odvětví a konkurence, Victoria Publishing, Praha 1994, ISDN 80-85605-11-2
- [6] SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza, C.K.Beck, Praha 2000,
ISDN 80-7179-422-8
- [7] TICHÁ, I., HRON, J.: Strategické řízení, Credit, Praha 2003,
ISDN 80-213-0922-9
- [8] VEBER, J. a kol.: Management, Základy, prosperita, globalizace,
Management Press, Praha 2000, ISDN 80-7261-029-5

Seznam internetových zdrojů:

- www.citco.cz – Internetové stránky společnosti CITCO – Finanční trhy a.s.
- www.mpo.cz – Internetová stránka Ministerstva průmyslu a obchodu
- www.cnb.cz – Internetové stránky České národní banky

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku [1]	4
Obrázek 2:	Tradiční model procesu strategického řízení [7]	7
Obrázek 3:	Strategická analýza [6]	9
Obrázek 4:	Porterův model hybných konkurenčních sil v odvětví [5]	17
Obrázek 5:	Diagram analýzy SWOT [6]	28
Obrázek 6:	Balanced Scorecard [2]	30
Obrázek 7:	Strategická mapa	74

Seznam grafů

Graf 1:	Obrat klientských obchodů v mil. Kč	35
Graf 2:	Počet aktivně obchodujících klientů	36
Graf 3:	Vývoj počtu zaměstnanců	53
Graf 4:	Majetková a finanční struktura (%)	54
Graf 5:	Vývoj čistého pracovního kapitálu (tisíc Kč)	56
Graf 6:	Vývoj výsledku hospodaření (tisíc Kč)	57

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Přehled vlivů v PEST analýze [6]	12
Tabulka 2:	Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti [4]	26
Tabulka 3:	Produkty a služby společnosti	34
Tabulka 4:	Hlavní makroekonomické indikátory (%)	38
Tabulka 5:	Srovnání úrokových sazeb ČR a vybraných zemí (%)	40
Tabulka 6:	Průměrné denní obraty na devizovém trhu v ČR v dubnu 2007 (v mil. USD za den)	43
Tabulka 7:	Bankovní konkurence	49
Tabulka 8:	Nebankovní konkurence	51
Tabulka 9:	Vývoj čistého pracovního kapitálu	55
Tabulka 10:	Struktura vlastního kapitálu (tisíc Kč)	56
Tabulka 11:	Ukazatele rentability	57
Tabulka 12:	Rozklad produkční síly	59
Tabulka 13:	Ukazatele likvidity	60
Tabulka 14:	Ukazatele zadluženosti	60
Tabulka 15:	Multiplikátor vlastního kapitálu	61
Tabulka 16:	Ukazatele výkonnosti	62
Tabulka 17:	SWOT matice	65
Tabulka 18:	Strategické cíle seřazené podle jednotlivých perspektiv	68
Tabulka 19:	Matice strategických cílů a akcí	76

Přílohy

Hospodářské výsledky společnosti CITCO – Finanční trhy a.s.

Pro potřeby této práce byly hospodářské výsledky částečně upraveny.

Rozvaha (v tisících Kč)

	2003	2004	2005	2006
AKTIVA CELKEM	97 197	164 088	191 420	285 419
STÁLÁ AKTIVA	11 965	20 064	17 858	16 320
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 824	9 871	7 761	5 536
Dlouhodobý hmotný majetek	241	193	647	1 784
Dlouhodobý finanční majetek	9 900	10 000	9 450	9 000
OBĚŽNÁ AKTIVA	85 176	143 312	173 433	268 656
Krátkodobé pohledávky	4 944	8 789	1 331	4 388
Finanční majetek	80 288	135 235	172 231	264 711

	2003	2004	2005	2006
PASIVA CELKEM	97 197	164 088	191 420	285 419
VLASTNÍ KAPITÁL	14 021	16 101	18 221	20 477
Základní kapitál	10 000	10 000	10 000	10 000
Fondy ze zisku	207	2 000	2 000	2 000
Výsledek hospodaření minulých let	2 217	2 021	4 100	6 221
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 597	2 080	2 121	2 256
DLOUHODOBÉ CIZÍ ZDROJE	2	21 730	12 198	6 264
KRÁTKODOBÉ CIZÍ ZDROJE	83 174	126 257	161 001	258 678

Výkaz zisku a ztrát (v tisících Kč)

	2003	2004	2005	2006
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	27 817	29 441	31 231	33 001
Spotřeba materiálu a energie	-1 438	-1 729	-1 853	-1 997
Služby	-18 635	-13 841	-10 439	-8 970
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	-20 073	-15 570	-12 292	-10 967
Mzdové náklady	-3 811	-6 634	-9 353	-11 502
Náklady na sociální zabezpečení	-1 282	-2 152	-3 215	-4 246
OSOBNÍ NÁKLADY	-5 093	-8 786	-12 568	-15 748
Daně a poplatky	-12	-25	-103	-167
Odpisy dlouhodobého majetku	-443	-2 125	-2 811	-2 597
Ostatní provozní výnosy	199	0	0	0
Ostatní provozní náklady	-230	-186	-142	-232
Mimořádný výsledek hospodaření	160	48	9	21
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM	2 411	2 797	3 324	3 311
Daň z příjmu	-812	-717	-1 203	-1 055
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	1 597	2 080	2 121	2 256