

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD  
INSTITUT EKONOMICKÝCH STUDIÍ



## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Strategické řízení v neziskovém sektoru – návrh strategie  
pro Enterprise Leaders Platform

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD  
INSTITUT EKONOMICKÝCH STUDIÍ



## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Strategické řízení v neziskovém sektoru – návrh strategie  
pro Enterprise Leaders Platform

**Autor:** Markéta Magyarová

**Vedoucí práce:** Petr Balcar

**Akademický rok:** 2012/2013

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a že jsem použila pouze uvedené prameny a literaturu.

V Praze dne 17.5.2013

---

podpis

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Petru Balcarovi za jeho vstřícný a motivující přístup a podnětné připomínky při psaní mé práce. Též bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům, kteří mi byli v posledním roce velkou oporou.

## **Bibliografický záznam**

Magyarová, M. „*Strategické řízení v neziskovém sektoru – návrh strategie pro Enterprise Leaders Platform.*“ Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií. 2013: 75 str.

## Abstrakt

Práce je případovou studií zabývající se aplikací standardního rámce strategického řízení na konkrétní organizaci působící v rámci neziskového sektoru v České republice. Tato organizace se potýká s finančními problémy a s nedostatkem konkurenčních výhod. V první části práce je na základě výsledků externího a interního auditu stanovena vhodná střednědobá strategie, která jako klíčové oblasti identifikovala strategické finanční řízení, odborné vzdělávání zaměstnanců a průběžné zvyšování kvality poskytovaných služeb. Tyto oblasti jsou pak rozpracovány do strategických cílů a iniciativ pomocí modelu manažerského řízení Balanced Scorecard. Každá perspektiva obsahuje model příčin a důsledků pro vybranou iniciativu. Výstupem modelu je matice výkonnostních měřítek BSC, která tvoří základ pro strategické řízení organizace. Závěrem jsou identifikovány prvotní kroky pro implementaci systému řízení BSC pro období dalších šesti měsíců.

<b>Název práce:</b>	Strategické řízení v neziskovém sektoru – návrh strategie pro Enterprise Leaders Platform
<b>Klíčová slova:</b>	Strategické řízení, Balanced Scorecard, neziskový sektor, společenská odpovědnost firem
<b>Klasifikace JEL:</b>	L19, L21, L31, M14, M19
<b>Akademický rok:</b>	2012/2013
<b>Autor:</b>	Markéta Magyarová
<b>E-mail autora:</b>	marketa.magyarova@gmail.com
<b>Vedoucí práce:</b>	Petr Balcar
<b>Email vedoucího práce:</b>	balcar.petr@tiscali.cz

## **Abstract**

This work presents a case-study of application of the standard strategic framework to a specific non-profit organization in the Czech Republic. This organization is struggling with financial problems and with lack of competitive advantage. In the first part of the work, results of the external and internal audits are used to formulate a medium-term strategy for the organization. The process identified following key areas: strategic financial management, employee training and education and continuous improvement of quality of services. These areas are further developed into strategic goals and initiatives using a strategic management system Balanced Scorecard (BSC). Each perspective of BSC contains an example of the cause-effect relationship of selected initiatives. The output of the model is a matrix of scorecard measures which forms a basis for strategic management in the organization. Finally, early steps for the implementation of the Balanced Scorecard for a period of six months are identified.

**Title:** Strategic Management in the Non-Profit Sector – Suggested Strategy for the Enterprise Leaders Platform

**Keywords:** Strategic Management, Balanced Scorecard, Non-Profit sector, Corporate Social Responsibility

**JEL Classification:** L19, L21, L31, M14, M19

**Academic year:** 2012/2013

**Author:** Markéta Magyarová

**Author's email:** marketa.magyarova@gmail.com

**Supervisor:** Petr Balcar

**Supervisor's email:** balcar.petr@tiscali.cz

## Obsah

Seznam tabulek .....	i
Seznam obrázků .....	ii
Seznam zkratk a značení.....	iii
Teze bakalářské práce .....	iv
1 Úvod .....	1
2 Teoretický úvod .....	2
2.1 CSR v širších souvislostech .....	2
2.1.1 Koncept CSR v současnosti .....	2
2.1.2 CSR jako konkurenční výhoda? Vztah k ziskovosti firmy.....	2
2.1.3 CSR v období krize 2008-2009 .....	3
2.2 Proces tvorby strategie .....	4
3 Formulace strategie.....	7
3.1 Vize, mise.....	7
3.2 Externí audit .....	7
3.2.1 Klíčové zájmové skupiny.....	7
3.2.1.1 Členové a klienti.....	8
3.2.1.1.1 Vliv médií a názoru veřejnosti na členskou základnu.....	9
3.2.1.1.2 Dopad vládních politik a iniciativ EU na členskou základnu.....	10
3.2.1.2 Zaměstnanci.....	10
3.2.1.3 Přímý dopad vládních politik a iniciativ EU na ELP.....	11
3.2.1.4 Konkurenční organizace .....	12
3.2.2 Přípravenost ELP na vnější vlivy .....	15
3.3 Interní audit.....	17
3.3.1 Analýza současných projektů .....	17
3.3.1.1 Stínování manažerů a další studentské projekty.....	17
3.3.1.2 Cena Futurum.....	18
3.3.2 Analýza potřeb členů a poskytovaných služeb .....	19
3.3.2.1 Kvantitativní analýza a analýza trendu .....	19
3.3.2.1.1 Zhodnocení výsledků a doporučení .....	21
3.3.2.2 Kvalitativní analýza.....	22



3.3.3	Finanční analýza.....	22
3.3.3.1	Finanční situace ELP v letech 2007-2010.....	22
3.3.3.2	Finanční situace ELP v letech 2011-2012.....	24
3.3.4	HR analýza.....	25
3.3.5	IFE matice – analýza silných a slabých stránek.....	27
3.4	Vytvoření strategie pomocí SWOT matice .....	28
4	Strategické cíle – na základě využití přístupu Balanced Scorecard.....	30
4.1	Finanční perspektiva.....	30
4.2	Zákaznická perspektiva.....	33
4.3	Perspektiva interních procesů .....	35
4.4	Projektová perspektiva.....	39
4.5	Perspektiva vzdělávání a odborného růstu.....	40
5	Závěry a doporučení pro implementaci.....	43
6	Závěr práce.....	44
7	Bibliografie.....	45
8	Seznam příloh .....	47
9	Přílohy .....	48

## **Seznam tabulek**

- Tabulka 3.1: Matice „Competitive Profile Matrix“, Zdroj: autor
- Tabulka 3.2: Matice „External Factor Evaluation“, Zdroj: autor
- Tabulka 3.3: Matice kritérií pro hodnocení služeb, Zdroj: autor
- Tabulka 3.4: Hodnocení jednotlivých služeb, Zdroj: autor
- Tabulka 3.5: Poměrové ukazatele, Zdroj: výpočty autora
- Tabulka 3.6: Matice „Internal Factor Evaluation“, Zdroj: autor
- Tabulka 4.1: Výkaz zisku a ztrát pro roky 2013 – 2015, Zdroj: výpočty autora
- Tabulka 4.2: Měřítko výkonnosti finanční perspektivy, Zdroj: autor
- Tabulka 4.3: Měřítko výkonnosti zákaznické perspektivy, Zdroj: autor
- Tabulka 4.4: Měřítko výkonnosti perspektivy interních procesů, Zdroj: autor
- Tabulka 4.5: Měřítko výkonnosti projektové perspektivy, Zdroj: autor
- Tabulka 4.6: Měřítko výkonnosti perspektivy vzdělávání a růstu, Zdroj: autor
- Tabulka 5.1: Plán implementace Balanced Scorecard, Zdroj: autor

## Seznam obrázků

Obrázek 3.1: Klíčové zájmové skupiny, Zdroj: autor

Obrázek 3.2: Počet členských firem ELP v letech 2002 – 2012, Zdroj: ELP, výpočty autora

Obrázek 3.3: HR struktura, Zdroj: ELP

Obrázek 3.4: Počet členských firem ve srovnání s konkurencí, Zdroj: výpočty autora

Obrázek 3.5: Počet přihlášených projektů v letech 2006-2012, Zdroj: výpočty autora

Obrázek 3.6: Neuhrazená ztráta minulých let, Zdroj: výpočty autora

Obrázek 3.7: Složení a vývoj pasiv, Zdroj: výpočty autora

Obrázek 3.8: Výsledky hospodaření v letech 2007-2012, Zdroj: výpočty autora

Obrázek 3.9 Rozložení příjmů v letech 2011 a 2012, Zdroj: výpočty autora

Obrázek 3.10: Vývoj počtu členů týmu, Zdroj: výpočty autora

Obrázek 3.11: Procento placených zaměstnanců, Zdroj: výpočty autora

Obrázek 4.1: Model příčina – důsledek pro iniciativu F1.4, Zdroj: autor

Obrázek 4.2: Hodnotový model zákazníka, Zdroj: Kaplan, R.S., a D.P. Norton. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*, 4. vydání. Boston: Harvard Business School Press, 1996; aplikace autora

Obrázek 4.3: Model příčina – důsledek pro iniciativu Z1.3, Zdroj: autor

Obrázek 4.4: Model příčina – důsledek pro iniciativu IP1.2, Zdroj: autor

Obrázek 4.5: Proces získávání nových zákazníků, Zdroj: autor

Obrázek 4.6: Model příčina – důsledek pro iniciativu P1.3, Zdroj: autor

Obrázek 4.7: Model příčina – důsledek pro iniciativu V1.2, Zdroj: autor

## **Seznam zkratek a značení**

BCG: Boston Consulting Group

BDM: Business Development Management

BSC: Balanced Scorecard

CaC: Commerce and Community (konkurenční organizace)

CChS: Czech Chamber for Sustainability (konkurenční organizace)

CPM: Competitive Profile Matrix

CSR: Corporate Social Responsibility, společenská odpovědnost firem

ČR: Česká republika

EFE: External Factor Evaluation

ELP: Enterprise Leaders Platform (předmětná organizace)

EU: Evropská unie

IFE: Internal Factor Evaluation

PEE: Personnel Expense Efficiency, finanční indikátor

SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities Threats

VZZ: výkaz zisku a ztrát

### ***Poznámka:***

*Z důvodu praktického využití práce v předmětné organizaci byl její název i název konkurenčních organizací pozměněn a neodpovídá skutečnosti.*

## **Teze bakalářské práce**

Autor: Markéta Magyarová

Vedoucí práce: Petr Balcar

Navrhované téma: Strategické řízení v neziskovém sektoru – návrh strategie pro Enterprise Leaders Platform

### **Charakterizace tématu**

Společenská odpovědnost firem (CSR) je v současné době velmi populárním a diskutovaným tématem. I přes narůstající tendence konceptu CSR vytvářeného na státní či celoevropské úrovni zůstává tato oblast primárně na iniciativě jednotlivých firem. Mimo to působí v České republice řada nestátních či nefiremních organizací, které se tomuto tématu věnují.

Předmětem zájmu této práce je konkrétní organizace, která působí jako platforma sdružující společensky odpovědné firmy. Cílem práce je navrhnout a implementovat střednědobou strategii společnosti, jejíž naplnění přinese zvýšení konkurenceschopnosti v rámci trhu České republiky, mírný a udržitelný finanční zisk a možnost si aktivně vytvářet příležitosti pro další rozvoj.

### **Zásady pro vypracování**

Při zpracování práce bude využito vybrané odborné literatury zabývající se strategickým řízením neziskových organizací, těžiště práce však bude spočívat na analýze trhu a konkurence, na konzultacích s odborníky na CSR nebo na konkrétní dílčí témata a také na znalostech autorky nabytých při práci v organizaci. Implementace strategie pak bude zpracována metodou Balanced Scorecard.

### **Předběžná struktura práce**

1. Úvod do tématu, zasazení do kontextu, cíle práce a očekávané přínosy
2. Teoretický úvod
3. Formulace strategie – praktická část
4. Strategické cíle
5. Závěry a doporučení
6. Závěr práce
7. Seznam literatury
8. Přílohy

### **Seznam odborné literatury**

Herrington J.B. *Financial & Strategic Management for Nonprofit Organizations, 3rd edition*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. „The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action.“ Boston: *Harvard Business School Press*, 1996. Překlad Marek Šusta.

Kourula, A.; Halme, M. „Types of corporate responsibility and engagement with NGOs: an exploration of business and societal outcome.“ *Corporate Governance*, 2008: 557-570.

Pavlík, M.; Bělčík, M. a kol. *Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: GradaPublishing, 2010.

Šedivý, M.; Medlíková, O. *Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, 2011.

Vostrovský, V.; Štůsek, J. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti.* Praha: občanské sdružení AGNES, 2008.

---

autor

---

vedoucí práce

# 1 Úvod

Tématem práce je návrh strategie pro neziskovou organizaci zabývající se poskytováním služeb v oblasti společenské odpovědnosti firem. Tato organizace se na trhu pohybuje již přes 20 let, ale po výměně managementu v roce 2011 se nacházela v nepříznivé a poněkud chaotické situaci, kdy se jí nedařilo ani finančně, ani z hlediska spokojenosti klientů. Absence vize a strategického rámce byla identifikována jako hlavní příčina. Cílem práce tedy bylo navrhnout strategii, jejíž naplnění by organizaci přineslo:

- zvýšení konkurenceschopnosti v rámci trhu ČR
- mírný finanční zisk
- možnost aktivně si vytvářet příležitosti pro další rozvoj

Jako metoda řešení bylo zvoleno použití standardního rámce strategického řízení v kombinaci s metodou Balanced Scorecard, pomocí které byly navrženy strategické cíle a iniciativy a použita měřítka výkonnosti. Hlavním zdrojem informací pak kromě použité literatury byly znalosti a zkušenosti, které autorka nabyla během svého působení v rámci týmu organizace, v kombinaci s konzultacemi v organizaci i mimo ni. Práce je tak velmi prakticky zaměřena a poskytuje řadu tipů připravených k přímému použití v praxi.

V rámci teoretického úvodu je blíže popsán jak použitý strategický rámec, tak současný stav diskuze na téma společenské odpovědnosti ve světě a to především s důrazem na její využití ve firmách. Ve druhé části jsou pak identifikovány hlavní externí a interní faktory, které organizaci ovlivňují. Pomocí SWOT matice jsou pak generovány možné strategie, které jsou posuzovány z hlediska výše uvedených očekávaných přínosů. Vybrané strategie jsou pak dále rozpracovány do konkrétních strategických cílů a iniciativ ve třetí části práce. Zde je využit model Balanced Scorecard, který strategické cíle posuzuje z hlediska pěti perspektiv – perspektivy finanční, zákaznické, projektové, perspektivy interních procesů a perspektivy učení se a růstu. Pro každý strategický cíl jsou pak definována měřítka strategické výkonnosti. Matici měřítek pak lze využít jako komplexní shrnutí práce, které je využitelné v běžné manažerské praxi.

## 2 Teoretický úvod

### 2.1 CSR v širších souvislostech

#### 2.1.1 Koncept CSR v současnosti

Jedním ze základních kamenů současného vnímání společenské odpovědnosti firem byl článek *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*<sup>1</sup> autorů Portera a Kramera. Autoři se v článku zamýšlejí nad dosavadním (myšleno do r. 2006) vývojem konceptu CSR a navrhují změny do budoucna. Dle jejich názoru firmy v minulosti přijaly CSR na základě negativních reakcí jejich klíčových zájmových skupin – tzv. stakeholders - na dopad externalit jejich podnikání. Tyto aktivity pak byly spíše reaktivní a postrádaly souvislost s firemní strategií, jejími konkurenčními výhodami a možnostmi obecně. Navíc se vžilo ne příliš šťastné měření CSR dle objemu finančních darů a nikoli dle skutečného přínosu aktivit klíčovým skupinám.

Autoři identifikují 4 hlavní motivace pro adopci CSR strategie: morální odpovědnost, udržitelnost podnikání, společenský souhlas s podnikáním a pověst firmy. Tvrdí, že tyto motivace vychází z mylného přesvědčení, že mezi firmami a společností obecně existuje rozpor. Místo toho navrhují hledat styčné body, ze kterých pak vychází CSR aktivity navázané na podnikání firmy, a zavádějí tak pojem „strategické CSR“. Tento koncept a jeho implementaci pak blíže rozvádí např. Miliman a kol.<sup>2</sup>

#### 2.1.2 CSR jako konkurenční výhoda? Vztah k ziskovosti firmy

Belén Fernández – Feijóo Souto ve svém článku *Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?*<sup>3</sup> zkoumá výsledky studií do roku 2009 na toto téma. Dle autora má CSR pozitivní vliv na hodnoty jako je firemní kultura a motivace zaměstnanců, ale zatím nebyla prokázána přímá spojitost mezi CSR aktivitami a ekonomickými ukazateli firmy. Toto dokládá na analýze 18 studií jiných autorů, z nichž 11 dospělo k přesvědčení, že vztah mezi CSR a ziskovostí firmy je pozitivní, 5 našlo negativní vztah a 2 studie nedospěly k žádnému výsledku. Autor shrnuje, že vliv CSR je tedy spíše pozitivní, ale zároveň upozorňuje, že je třeba brát ohled na náklady implementace takové strategie a to zvláště v době krize. K podobnému výsledku

---

<sup>1</sup>Porter, M.E., a M.R. Kramer. „Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.“ *Harvard Business Review*, 2006: 78-92.

<sup>2</sup>Miliman, J., J. Ferguson, a K. Sylvester. „Implementation of Michael Porter's Strategic Corporate Social Responsibility.“ *The Journal of Global Business Issues - Conference Edition*, 2008: 29-33.

<sup>3</sup>Belén, F.F.S. „Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?“ *International Journal of Economic Science and Applied Research*, 2009: 36-50.



dospěl i Ioannis Ioannou<sup>4</sup>, který zkoumal vliv zveřejňování novinek z oblasti firemní filantropie na doporučení investičních analytiků. Autor použil vzorek amerických veřejně obchodovatelných společností, které sledoval po dobu 16 let. Dospěl k závěru, že v minulém období byly tyto zprávy přijímány spíše negativně, zatímco v současnosti spíše zvyšují hodnotu firmy. Upozorňuje, že důležitou roli hraje také povědomí analytiků o konceptu CSR s tím, že lidé se znalostí konceptu mají sklon mu dávat větší váhu.

Zajímavým přínosem k diskuzi byla také studie Roberto Garcia Costy<sup>5</sup>, která zkoumala příčinu rozdílnosti názorů na vliv CSR na ziskovost firmy. Autor tvrdí, že většina těchto studií má v sobě obsažen metodologický problém, který spočívá v endogeneitě jedné z proměnných – konkrétně proměnné týkající se rozhodování o CSR aktivitách. Uvádí, že tato manažerská rozhodnutí totiž nejsou čistě náhodná (což bývá častý předpoklad regrese), ale že naopak závisejí na množství interních informací, které nemusí být externímu pozorovateli zřejmá. Jedná se například o firemní kulturu, kapacity společnosti, osobní hodnoty managementu apod. Pokud tyto proměnné nejsou zahrnuty do regrese, dostáváme pak odhady, které trpí odchylkami<sup>6</sup> a nejsou tedy spolehlivé. Autoři použili data z 658 firem z let 1991-2005 k ověření této hypotézy. Po zahrnutí endogeneity do regrese se většina zkoumaných vztahů stala statisticky nevýznamnými. Autoři shrnují, že CSR samo o sobě nezvyšuje ziskovost firmy, ale zároveň identifikují kvalitu managementu jako klíčovou proměnnou, která ovlivňuje jak dobré finanční výsledky, tak otevřený přístup k adopci CSR strategie.

### 2.1.3 CSR v období krize 2008-2009

V posledních letech se do popředí zájmu dostala otázka, zda je množství firemních CSR aktivit ovlivněno hospodářským cyklem, zvláště obdobími recese. Tato otázka je zkoumána zejména ve spojitosti s nedávnou hospodářskou krizí v letech 2008-2009. Názory a závěry analýz se nicméně různí. Např. Georgia Charitoudi a kol. zkoumal vzorek 73 převážně evropských a amerických firem v roce 2007 a znovu v letech 2008-2009 s účelem zjistit, zda a jak moc se jejich CSR strategie v těchto obdobích liší. Výsledky analýzy indikují spíše zvýšení počtu CSR programů v době krize, autoři však upozorňují, že předmětem zkoumání byly hlavně velké firmy a že v rámci středních a malých podniků může být situace výrazně odlišná.<sup>7</sup> K podobnému závěru dospěl i Belén<sup>8</sup>, který CSR identifikuje jako cestu k překonání po-krizových problémů.

---

<sup>4</sup>Ioannium, I., a G. Serafeim. „The Impact of Corporate Social Responsibility on Investment Recommendations.“ Working paper no. 1507874, Accounting & Management Unit, Harvard Business School, 2010.

<sup>5</sup>Garcia-Castro, R., M.A. Arino, a M.A. Canela. „Does Social Performance Really Lead to Financial Performance? Accounting for Endogeneity.“ *Journal of Business Ethics*, 2010: 107-126.

<sup>6</sup>Omitted variable bias, [překlad M. M.]

<sup>7</sup>Charitoudi, G., G. Giannarakis, a T. G. Lazarides. „Corporate Social Responsibility in Periods of Financial Crisis.“ *European Journal of Scientific Research*, 2011: 447-455.

<sup>8</sup>Belén, F. F. S., „Crisis and...“ 36-50

Na druhou stranu existují autoři, např. Yelkikalan, kteří upozorňují, že současná diskuze na toto téma není ještě dostatečně extenzivní a že dosavadní analýzy mají navíc protichůdné výsledky.<sup>9</sup> Vypadá to, že na relevantní posouzení vlivu nedávné krize na CSR aktivity ještě budeme muset počkat.

## 2.2 Proces tvorby strategie

Dle Davida<sup>10</sup> má standardní proces tvorby strategie tři hlavní části – jedná se o formulaci strategie, její implementaci a zhodnocení a úpravu. Formulace strategie zahrnuje tvorbu vize a mise společnosti, identifikaci hlavních externích hrozeb a příležitostí, interních silných i slabých stránek, určení dlouhodobých cílů a generaci strategií, pomocí kterých lze těchto cílů dosáhnout. Implementace strategie se pak zabývá převedením dlouhodobých strategických cílů do krátkodobých plánů, což může zahrnovat například plánování rozpočtu, alokaci zdrojů, nábor zaměstnanců, změnu komunikačního plánu atp. Zhodnocení strategie bývá prováděno jak průběžně, tak po uplynutí daného časového období, a zahrnuje především revizi externích i interních faktorů, měření výkonnosti a přijetí opravných úkonů.<sup>11</sup>

V rámci této práce budeme klást důraz především na první dvě části s tím, že též navrheme způsob měření výkonnosti a úspěšnosti implementované strategie, samotné vyhodnocení však musí být provedeno s časovým odstupem a není v možnostech této práce jej pokrýt.

Pro formulaci strategie bude využito klasického rámce, který představil Fred R. David v knize *Strategic Management: Concepts and Cases*.<sup>12</sup>

### 1. Stanovení vize a mise organizace

Vize a mise jsou základními kameny procesu tvorby strategie, neboť se od nich odvíjí veškeré další kroky. Správně formulovaná vize by měla poskytnout odpověď na otázku „Čím chceme být?“. Oproti tomu mise by měla blíže popsat, co je předmětem podnikání dané firmy a komu slouží. Správně definovaná mise by měla poskytnout odpověď na 9 otázek:

- a. Kdo jsou zákazníci dané firmy?
- b. Co firma nabízí za produkty a služby?
- c. Kde firma působí? Na jakém trhu?
- d. Drží firma krok se současnými trendy ve výrobě a technologiích?
- e. Je finanční udržitelnost jedním z cílů firmy?
- f. Co jsou základní principy, kterými se firma při svém podnikání řídí?

---

<sup>9</sup>Yelkikalan, N., a C. Kose. „The Effects of the Financial Crisis on Corporate Social Responsibility.“ *International Journal of Business School and Social Science*, 2012: 292-300.

<sup>10</sup>David, F. R. *Strategic Management: Concepts and Cases, 13th edition*. New Jersey: Prentice Hall, 2011.

<sup>11</sup>Ibidem, str. 7

<sup>12</sup>David, F. R. *Strategic Management: Concepts and Cases, 13th edition*. New Jersey: Prentice Hall, 2011.

- g. Čím se firma liší od své konkurence?
- h. Je firma odpovědná vůči okolní společnosti?
- i. Jaký má firma vztah ke svým zaměstnancům?<sup>13</sup>

## 2. Externí audit

Během externího auditu jsou identifikovány hlavní externí síly, které mohou pozitivně či negativně ovlivnit danou firmu. Tyto faktory se běžně řadí do několika širších kategorií jako např. faktory ekonomické, společensko-kulturní a demografické, politické a právní a konkurenční. Metody externího auditu zahrnují především sběr dostupných informací na všech organizačních úrovních a jejich následnou analýzu. K analýze lze využít řadu manažerských modelů, jako například Porterův model pěti sil, EFE nebo CPM matice.<sup>14</sup>

## 3. Interní audit

Proces provedení interního auditu je v mnohém velmi podobný externímu auditu, tentokrát ovšem identifikuje hlavní silné a slabé stránky organizace, soustřeďuje se tedy na faktory, které firma může přímo ovlivnit. Faktory jsou zkoumány z hlediska jednotlivých operačních jednotek, tzn. z hlediska finančního, marketingového, logistického, manažerských systémů řízení, vnějších vztahů a dalších. Vždy samozřejmě záleží na předmětu podnikání konkrétní firmy. Shrnutí získaných poznatků lze provést např. pomocí IFE matice.<sup>15</sup>

## 4. Formulace dlouhodobých cílů a výběr vhodných strategií

Dle Davida by správně definované strategické cíle měly být mimo jiné měřitelné, kvantitativně vyjádřené, realistické a zároveň přiměřeně náročné. Kromě finančních cílů by také firma měla definovat strategické cíle týkající se zákazníků a interních procesů, což se blíží konceptu Balanced Scorecard.<sup>16</sup> Existuje samozřejmě mnoho typů strategií, které lze využít k dosažení stanovených cílů. Patří k nim především strategie integrační, růstové, diverzifikační a obranné. Každý typ má své opodstatnění pro různé fáze vývoje. Ke stanovení vhodných strategií lze využít řadu manažerských nástrojů, např. SWOT matici, SPACE matici nebo model BCG.<sup>17</sup>

Pro účely implementace a navržení měřítek výkonnosti je v této práci využit koncept Balanced Scorecard, který byl poprvé představen v roce 1992 v článku autorů Kaplana a Nortona.<sup>18</sup> Tento rámec má řadu výhod:

---

<sup>13</sup>Ibidem, str. 51

<sup>14</sup>Ibidem, str. 74 - 87

<sup>15</sup>Ibidem, str. 122

<sup>16</sup>Ibidem, str. 133-136

<sup>17</sup>Ibidem, str. 177 - 191

<sup>18</sup>Kaplan, R. S., a D.P. Norton. „The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance.“ *Harvard Business Review*, 1996: 71-79.

- Umožňuje přesněji definovat strategické cíle a navazují iniciativy
- Představuje prostředek pro komunikaci strategie napříč organizací
- Propojuje operativní cíle s dlouhodobými cíli
- Umožňuje pravidelné měření výkonnosti a revizi strategie<sup>19</sup>

Původní koncept BSC analyzuje strategii z hlediska čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu – kde finanční perspektiva je v hierarchii postavena nejvýše. Jak ale Kaplan poznamenává v jednom ze svých pozdějších článků, zvláště v neziskových organizacích může být vhodnější tyto perspektivy zaměnit, neboť tvorba finančního zisku není pro tyto organizace jejich hlavním cílem.<sup>20</sup> Podobně např. Zimmerman<sup>21</sup> uvádí, že pro neziskové organizace mohou být vhodné jiné perspektivy než čtyři původní, které tak lze nahradit či doplnit o perspektivy, které lépe odpovídají poslání organizace.

V každé perspektivě Balanced Scorecard jsou identifikovány strategické cíle a strategické iniciativy, které jsou klíčové pro jejich dosažení. Pro navržené cíle a iniciativy jsou pak definována strategická měřítka, která mohou být buď předstižná, nebo zpožděná. Předstižné indikátory jsou často svázány s hybnými silami (iniciativami) a zpožděné indikátory naopak s požadovanými výstupy (cíli). „Dobře sestavený BSC by měl proto obsahovat výstupní měřítka a hybné síly výkonnosti. Výstupní měřítka bez hybných sil nevypovídají nic o tom, jak má být výstupů dosaženo.“<sup>22</sup> Tato měřítka by měla být také pečlivě propojena s implementovanou strategií pomocí vztahů příčin a důsledku, které lze sestavit pro každou strategickou iniciativu. Tyto modely také představují účinný nástroj, jak strategii vysvětlit řadovým zaměstnancům. Jak autoři poznamenávají: „Nejlepší BSC vypovídají o strategii tak dobře, že je tuto strategii možné z cílů, měřítek a propojení odvodit.“<sup>23</sup>

---

<sup>19</sup>Kaplan, R.S. , a D.P. Norton . „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.“ *Harvard Business Review*, 1996: 75-85.

<sup>20</sup>Kaplan, R.S. „Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations.“ *Nonprofit Management & Leadership*, 2001: 353-370.

<sup>21</sup>Zimmermann, J. „Using a Balanced Scorecard in a Nonprofit Organization.“ Nonprofit Learning Center. 2004.

<http://www.davidkinard.com/marketing%20files/BalancedScorecard%20and%20non%20profits.pdf> (přístup získán 9. 4 2013).

<sup>22</sup>Kaplan, R.S., a D.P. Norton. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*, 4. vydání. Boston: Harvard Business School Press, 1996, str. 132

<sup>23</sup>Ibidem, str. 145

## 3 Formulace strategie

### 3.1 Vize, mise

Vyjádření vize a mise je prvním krokem při tvorbě strategického konceptu. Tým Enterprise Leaders Platform (ELP) definoval svoji vizi a misi následovně:

Vize

*Jsme vedoucí platformou udržitelného podnikání. Přinášíme novou dynamiku a inspiraci.*

Mise

*Enterprise Leaders Platform je dynamická platforma založená na filozofii udržitelného a korektního byznysu. Svou činností přispíváme k harmonickému rozvoji českého podnikatelského prostředí a k hlubší spolupráci mezi firemní a univerzitní sférou. Našimi partnery jsou podnikatelské a akademické subjekty, které preferují etický přístup založený na vzájemné důvěře. Osobní hodnoty a kreativita našeho týmu vytváří jedinečný prostor pro inovace a hledání nového řešení.*

Takto definovaná vize odpovídá požadavku Davida<sup>24</sup> na poskytnutí odpovědi na otázku „Čeho chceme dosáhnout“. Vyjádření mise též obsahuje všechny zásadní elementy standardního strategického rámce.

### 3.2 Externí audit

Cílem této podkapitoly je definovat zásadní hrozby a příležitosti, kterým ELP v současnosti čelí či které mohou nastat v budoucnu. Cílem strategického řízení pak je co nejlépe využít příležitostí a omezit vliv hrozeb na chod organizace. Nejdříve jsou definovány klíčové zájmové skupiny – tzv. stakeholders - , které mají zájem či vliv na fungování ELP, následuje specifikace konkrétních příležitostí a hrozeb, které mohou v souvislosti s těmito skupinami nastat a vyhodnocení připravenosti ELP na tyto události pomocí EFE matice.

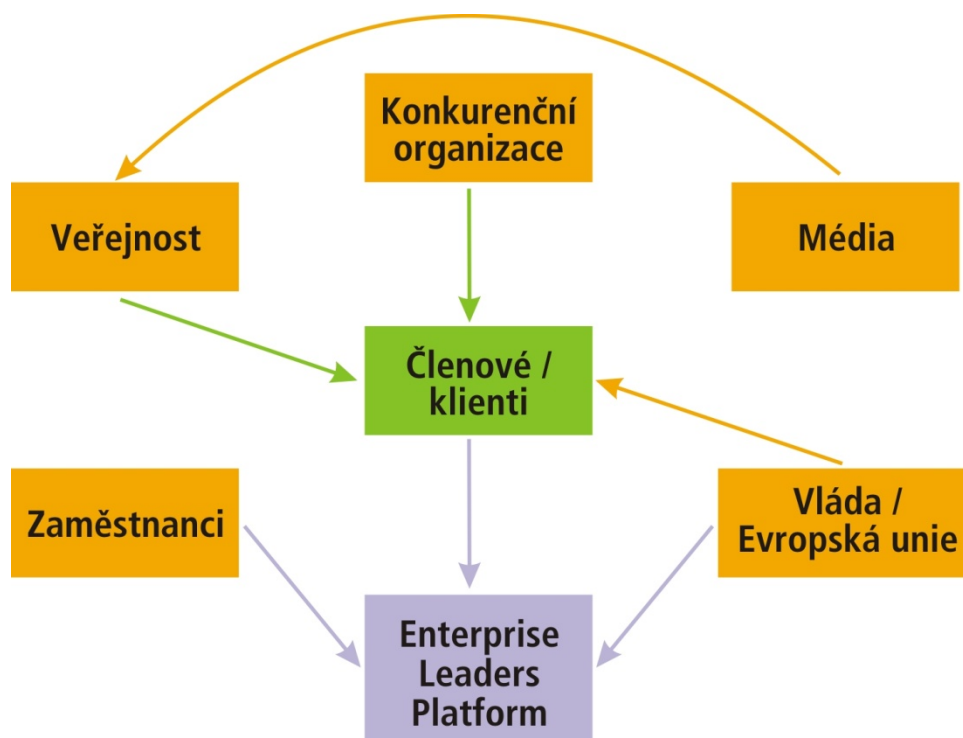
#### 3.2.1 Klíčové zájmové skupiny

ELP je jako nezisková organizace vystavena vlivům ze strany vlády, dárců a v neposlední řadě i ze strany veřejnosti. Zájmové skupiny přitom můžeme rozdělit do dvou skupin – na ty, které ELP ovlivňují přímo a na ty, které mají na ELP vliv skrze primární zájmové skupiny. K těm patří především členové a klienti ELP, vláda, zaměstnanci organizace a vzdáleně i politika Evropské unie. Sekundárními zájmovými skupinami pak jsou konkurenční organizace, média, široká veřejnost a opět vláda a Evropská unie. Vztahy mezi nimi jsou graficky znázorněny ve schématu 3.1.

---

<sup>24</sup>David, F. R. „Strategic Management: Concepts...“ str. 42-53

Obr. 3.1: Klíčové zájmové skupiny, Zdroj: autor



### 3.2.1.1 Členové a klienti

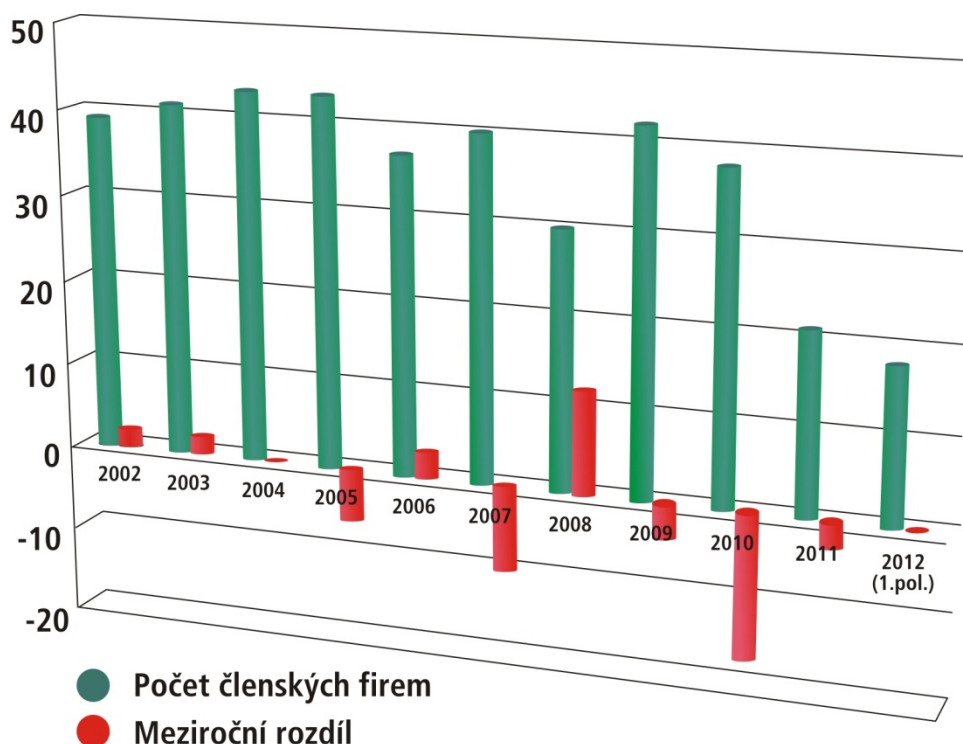
Enterprise Leaders Platform je platforma sdružující firmy a jiné podnikatelské subjekty, které tvoří její zákaznickou skupinu. Kromě klasických členů navazuje ELP spolupráci i s jinými firmami a to buď formou spolupráce na konkrétním projektu, nebo formou poskytování služeb za úhradu. V roce 2012 tvořily přijaté členské příspěvky a tržby z prodeje služeb 26,5%, resp. 6,15% z celkových výnosů.<sup>25</sup>

Vývoj počtu členských firem vidíme v grafu 3.2. K výpočtu byla použita interní data ELP od roku 2002. Vidíme, že výrazný zlom v počtu členů přišel v roce 2010, kdy z platformy odešlo celkem 17 firem. V relativních číslech to znamená pokles o 45%, který pokračoval i v roce 2011, kdy odešlo 5 členů – 24%. Je pravděpodobné, že tento trend byl jedním z důvodů pro změnu vedení organizace, ke které došlo v létě 2011.

---

<sup>25</sup>„Výroční zpráva ELP.“ 2012. <http://www.csr-online.cz/2013/01/13/vyrocní-zpráva-blf-za-rok-2012/> (přístup získán 1. 3 2013).

Obr. 3.2: Počet členských firem v letech 2002 – 2012, Zdroj: ELP, výpočty autora



Abychom získali bližší představu o složení členské základny, jejich očekáváních a výhradách, byl na jaře 2012 mezi členy proveden internetový průzkum zaměřující se na jejich spokojenost se členstvím v ELP a s poskytovanými službami. Výsledky výzkumu se budeme zabývat v další kapitole, pro tuto chvíli je důležité, že z 21 firem jich dotazník vyplnilo a zaslalo zpět pouze 9, tzn. 43%. Komunikace s členskými firmami byla také až na výjimky složitá, kdy jednotliví zástupci nejevili zájem o setkání či o aktivity organizace, případně vůbec nezvedali telefon. Lze tedy říct, že členská základna byla spíše pasivní až lhostejná. Je zřejmé, že tento stav nemohl vést k dlouhodobým a úspěšným vztahům s klienty.

### 3.2.1.1.1 Vliv médií a názoru veřejnosti na členskou základnu

Ačkoli spojitost mezi CSR aktivitami a zvýšením zisku firmy nebyla stále jednoznačně dokázána, je pravděpodobné, že hlavním motivem pro to, aby firmy zahrnuly CSR aktivity do své strategie, je právě snaha získat konkurenční výhodu v očích zákazníka. Toto ovšem může fungovat pouze za předpokladu, že zákazník pojem CSR zná, rozumí mu a přikládá mu dostatečnou váhu, která má potenciál ovlivnit jeho spotřebitelské preference. Zákazník se o konceptu CSR může dozvědět z různých zdrojů – ze strany Evropské unie, od specializovaných spotřebitelských organizací, ale především z médií. Je proto v zájmu ELP a podobných organizací, aby se téma CSR v médiích pozitivně zviditelnilo.

### 3.2.1.1.2 Dopad vládních politik a iniciativ EU na členskou základnu

Tento vliv je spíše nepřímý a nelze ho důrazně kvantifikovat. Lze ovšem předpokládat, že nárůst iniciativ k většímu prosazení konceptu CSR ve firemní sféře na státní či evropské úrovni bude firmy motivovat k zavedení těchto programů. To samé samozřejmě platí pro různé daňové úlevy a subvence. Neméně důležitým faktorem je též výše korporátní daně, která může ovlivnit rozhodnutí o setrvání firmy v České republice.

Příležitosti a hrozby této zájmové skupiny jsou následující:

Příležitosti:

- Nárůst počtu členů či klientů
- Zvýšení atraktivity CSR v očích médií a veřejnosti
- Pozitivní vliv vládní a evropské politiky na vnímání důležitosti CSR v očích firem i veřejnosti

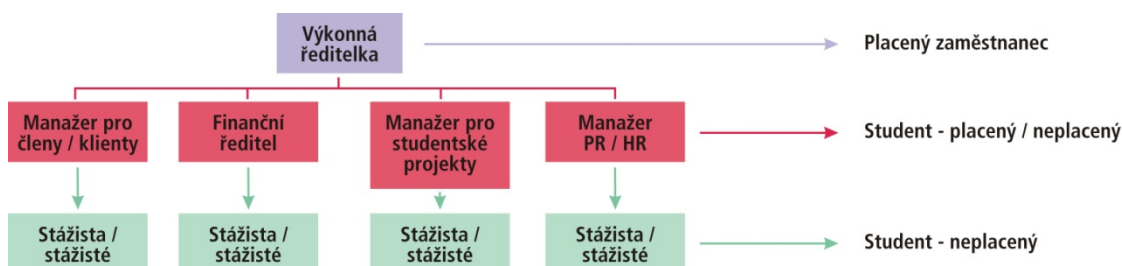
Hrozby:

- Nespokojenost členů s poskytovanými službami a jejich úbytek
- Zhoršení ekonomické situace a omezení rozpočtů firem, které by mělo za následek škrty v oblasti CSR
- Ztráta atraktivity konceptu CSR jako takového (efekt módní vlny)
- Přechod členů ke konkurenci
- Nezájem veřejnosti o CSR aktivity

### 3.2.1.2 Zaměstnanci

Enterprise Leaders Platform se vyznačuje třípatrovou hierarchickou strukturou. Organizace je řízena výkonnou ředitelkou, pod kterou spadá užší tým spolupracovníků, kteří každý mají své stážisty. Tento tým je unikátní v tom, že kromě výkonné ředitelky jsou všichni zaměstnanci studenty vysokých škol. Myšlenka je taková, že ELP chce dát těmto studentům příležitost nasbírat reálné pracovní zkušenosti ještě během jejich studia. Od toho se též odvíjí finanční ohodnocení. Začínající stážisté nastupují na neplacené pozice, ale mají možnost se postupem času vypracovat výše a získat placenou pozici. Na úrovni manažerů je snaha, aby všichni byli finančně odměněni, což ale přímo souvisí s finanční situací celé organizace a proto tomu tak dosud vždy nebylo. Výkonná ředitelka je placeným zaměstnancem organizace. Graficky znázorněnou HR strukturu vidíme ve schématu 3.3.

Obr. 3.3: HR struktura, Zdroj: ELP





System řízení organizace je v horizontální rovině. Aby byli zejména stážisté kompenzováni za nefinanční ohodnocení své práce, mají k dispozici řadu dalších benefitů. Kromě samotného získání zkušeností je každý člen týmu povzbuzován, aby projevil iniciativu a přišel s vlastními nápady. Dále mají všichni zaměstnanci flexibilní pracovní dobu a možnost pracovat převážně z domova. Každý má na starosti určitou oblast aktivit, za kterou je zodpovědný, a je jen na něm, jak si práci rozdělí a zorganizuje.

Díky této struktuře tak mají všichni zaměstnanci (zde máme na mysli i neplacené stážisty) přímý vliv na obraz organizace v očích klientů a veřejnosti. Toto je dáno zejména tím, že většina týmu je častým kontaktem s klienty nebo s třetími osobami, setkávají se s nimi na pracovních setkáních a především organizují veškeré aktivity ELP a komunikují myšlenky ELP navenek. Tým je tak hlavní devizou celé organizace. Z této situace pak plynou hlavní příležitosti i hrozby zaměstnanců jakožto zájmové skupiny:

Příležitosti:

- Motivovaný a nadšený tým přinese výborné výsledky
- Zaměstnanci jsou motivováni nefinančními benefity, čímž jednak zvyšují svou produktivitu, přispívají k zlepšení image ELP a nezatěžují finanční rozpočet organizace

Hrozby:

- Chyba zaměstnance / stážisty může vážně poškodit obraz organizace
- Odchod klíčových zaměstnanců
- Velká fluktuace stážistů a s tím spojené časové náklady a ztráta produktivity
- Nespokojenost s nefinančním odměňováním (zejména u stážistů)

### **3.2.1.3 Přímý dopad vládních politik a iniciativ EU na ELP**

Jak uvidíme později, velkou část finančních zdrojů ELP tvoří grantové projekty, ať už od české vlády či z evropských fondů. V roce 2012 toto financování činilo 66,5% celkových příjmů,<sup>26</sup> je zde tedy patrná velmi silná závislost, která může potencionálně vyústit v zásadní zhoršení finančního stavu organizace, zejména v případě omezení prostředků ve strukturálních fondech EU určených pro Českou republiku, což by mělo za následek celkový úbytek grantových příležitostí.

S touto problematikou pak souvisí i otázka právní formy organizace. ELP je v současné době zájmovým sdružením právnických osob. Ačkoli tato právní forma je dle zákona formou nezřízenou za účelem podnikání<sup>27</sup> a tudíž by měla splňovat požadavky kladené na neziskovou organizaci, bývá stále vyjmuta z okruhu institucí oprávněných žádat o některé granty. V praxi se

---

<sup>26</sup> „Výroční zpráva ELP.“ 2012. <http://www.csr-online.cz/2013/01/13/vyrocní-zpráva-blf-za-rok-2012/> (přístup získán 1. 3 2013).

<sup>27</sup> Dle zákona č 586/1992 Sb., o dani z příjmu, §18, odstavec (3) a (8)

ELP z tohoto důvodu nemohlo v roce 2012 ucházet o několik grantových nabídek. Vidíme tedy následující možnosti vývoje:

#### Příležitosti

- Stagnace či nárůst grantových příležitostí

#### Hrozby

- Úbytek grantových příležitostí na národní i evropské úrovni
- Nemožnost žádat o vhodné granty kvůli právní formě organizace

### **3.2.1.4 Konkurenční organizace**

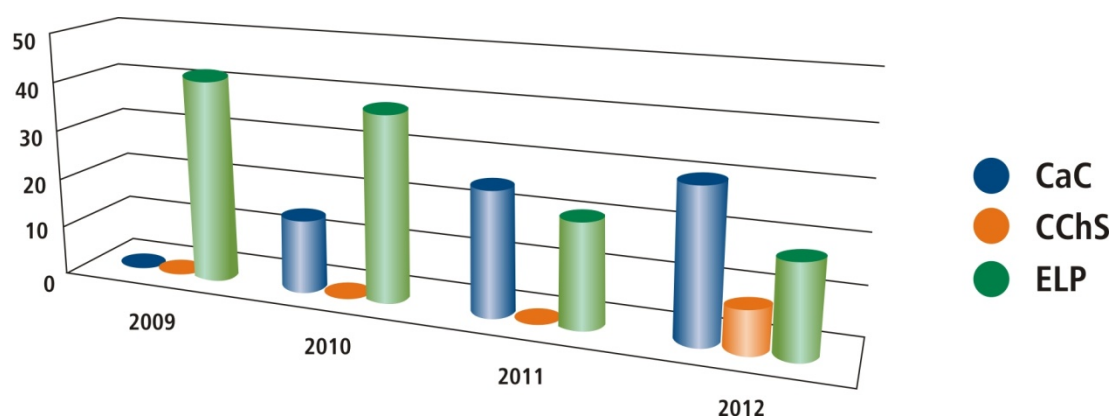
Konkurenční organizace mají potenciál ovlivnit Enterprise Leaders Platform skrze členskou základnu – málokterá firma má zájem či finanční prostředky na členství ve dvou či více podobných platformách, ve většině případů se stávají členem jedné z nich nebo žádné. Důraz na kvalitu poskytovaných služeb, dlouhodobou spolupráci se členy a získání konkurenční výhody je tedy klíčový pro úspěšné fungování organizace. Konkurenci můžeme rozdělit na přímou či nepřímou. Pod přímou konkurencí budeme rozumět organizace se stejným či velmi podobným „podnikatelským záměrem“<sup>28</sup>. V našem případě se tedy jedná o platformy sdružující společensky odpovědné firmy. Nepřímou konkurenci pak tvoří časopisy a weby s tematikou CSR, ostatní organizace, které se tímto konceptem zabývají, firmy nabízející CSR poradenství, pořadatelé soutěží v rámci CSR a udržitelného rozvoje a další.

Klíčovou kategorií pro naši analýzu je pak samozřejmě přímá konkurence, která má největší možnost ELP ovlivnit. V České republice existovaly v roce 2012 dvě podobné platformy. Jednou z nich je platforma Commerce and Community (CaC) založená na jaře 2010, druhou pak je Czech Chamber for Sustainability (CChS) založená na jaře 2012. Podívejme se, jak se v období od roku 2009 měnil počet členů ELP, CaC a CChS.

---

<sup>28</sup> Cílem neziskových organizací není primárně vytvářet zisk, proto je „podnikatelský záměr“ uveden v uvozovkách.

Obr. 3.4: Počet členských firem ve srovnání s konkurencí, Zdroj: výpočty autora



Z grafu č. 3.4 je patrné, že počet členů v platformě CaC vykazoval nepřímou úměrnost k počtu členů ELP ve stejném období. Tyto počty mohly být samozřejmě ovlivněny i jinými faktory, ale s vysokou pravděpodobností můžeme říct, že platforma Commerce and Community je pro ELP velkou konkurencí.

Pro hlubší analýzu konkurenceschopnosti ELP vůči ostatním platformám byl použit model CPM.<sup>29</sup> Model identifikuje kritické faktory, které jsou v daném odvětví nutné pro úspěch organizace a jednotlivým konkurentům přiřazuje hodnoty 1 – 4 podle toho, jak jsou v daném faktoru dobří. Faktory pro analýzu byly vybrány z kategorií kvality služeb, image organizace, péče o zákazníky a financí, které tvoří dohromady 23%, 20%, 21% a 25% celkové váhy. Toto rozdělení je záměrně vyrovnané, protože všechny skupiny jsou pro úspěšný vývoj organizace důležité. Poslední faktor (lidský kapitál a potenciál pro inovace) má váhu menší, protože je určen spíše pro výhled do budoucnosti a lze ho obtížněji měřit. Hodnocení ukazuje, jak si platformy stojí v relativním porovnání s ELP. Konečný výsledek pak dostaneme jako vážený součet.

Pro analýzu matice má ale konečný výsledek pouze omezenou využitelnost.<sup>30</sup> Vhodnější postup je zaměřit se na jednotlivé indikátory, které naznačují možné příležitosti a hrozby pro další rozvoj. Tyto jsou pak barevně odlišeny dle absolutních rozdílů ve výsledcích, které indikují důležitost zlepšení jednotlivých faktorů. Vzhledem k tomu, že rozdíly mezi ELP a CChS jsou buď zanedbatelné, nebo jsou již postiženy v rozdílu ELP a CaC, byly vynechány z analýzy.

<sup>29</sup> „Competitive Profile Matrix“, např. David, F. R. „*Strategic Management: Concepts...*“ str. 81-82

<sup>30</sup>Ibidem, str. 82

Tabulka 3.1: Matice „Competitive Profile Matrix“, Zdroj: autor

Kritické faktory úspěchu		Váha	Enterprise Leaders Platform		Commerce and Community		Czech Chamber for Sustainability	
			Hodnocení	Výsledek	Hodnocení	Výsledek	Hodnocení	Výsledek
Kvalita služeb	Networking	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14
	Poradenské služby	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08
	Propojování členů, sdílení zkušeností	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08
Image organizace	Úroveň grafické a webové prezentace	0,1	1	0,1	4	0,4	1	0,1
	Využívání dodavatelských barterů	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1
	Viditelnost v médiích	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05
Péče o zákazníky	Loajalita členů, zákazníků	0,11	1	0,11	3	0,33	1	0,11
	Zákaznický servis	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Finance	Cenová konkurenceschopnost	0,15	4	0,6	3	0,45	1	0,15
	Finanční pozice	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3
Ostatní	Lidský kapitál, potenciál pro inovace	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33
		1		2,19		3,22		1,74

Vysvětlivky
rozdíl <0
rozdíl 0 - 0,09 není významný
rozdíl 0,1 - 0,15
rozdíl 0,16 - 0,3

Zeleně zvýrazněny jsou faktory, kde má ELP oproti konkurenci výhodu. Jedná se o cenovou konkurenceschopnost v nastavení členských a jiných poplatků, které jsou nižší než u konkurence, a potenciál realizačního týmu. Oranžově zvýrazněné a nezvýrazněné jsou faktory, kde je rozdíl oproti konkurenci relativně malý.

Zaměřme se na hodnocení červených faktorů. Co se týče poradenských služeb, tak Commerce and Community se svými členy aktivně komunikuje ohledně jejich firemních strategií a je schopen jim poskytnout i příslušné poradenství. V roce 2012 ELP tuto službu nenabízelo. CaC je také efektivnější v propojování svých členských firem a sdílení know-how, což vyplynulo z osobních rozhovorů s některými manažery, jejichž firmy jsou členy CaC. Ačkoli obsahově jsou internetové stránky ELP na vysoké odborné úrovni, pro čtenáře jsou nepřehledné a vizuálně neatraktivní. Též kvalita tištěných materiálů je na nižší úrovni než u konkurence.<sup>31</sup> Poznatek o nízké loajalitě členů vyplynul již z výše zmíněných dotazníků a nízké aktivity firem v rámci členské základny. Finanční pozice ELP bude blíže rozebrána v kapitole 3.3.3, ale již nyní lze říct, že vzhledem k nižšímu počtu členů a výše příspěvků je relativně horší než pozice konkurence.

<sup>31</sup> Zde se opět jedná o poznatek, který vyplynul z osobních rozhovorů se členy ELP a v rámci týmu. Pro ilustraci jsou v příloze č. 1 uvedeny kopie stránek ELP a CaC spolu s náhledem vždy na jeden z vydávaných materiálů.

Z uvedené matice vyplývají následující příležitosti a hrozby ze strany konkurence:

Příležitosti:

- Zlepšení kvality služeb, zvláště v oblasti poradenství a mezi-členské spolupráce
- Vylepšení grafického designu a podoby webových stránek
- Rozsáhlejší využití dodavatelských barterů
- Rozšíření členské základny v důsledku zvýšení kvality služeb a s tím spojené zlepšení finanční situace

Hrozby:

- Ztráta cenové výhody nad konkurencí a neschopnost ji kompenzovat zvýšením kvality
- Ztráta lidského kapitálu (zaměstnanců na klíčových pozicích)

### 3.2.2 Přípravenost ELP na vnější vlivy

Analýzou klíčových zájmových skupin jsme získali přehled o možných vlivech jednotlivých skupin na Enterprise Leaders Platform. Dále je řešeno, do jaké míry jsou současná strategie a řízení organizace připraveny na tyto hrozby a příležitosti. K tomu bude využita tzv. EFE analýza,<sup>32</sup> která jednotlivým výzvám identifikovaným výše přiřazuje váhu dle důležitosti pro úspěch v daném odvětví. Ukazatelům jsou pak přiřazena hodnocení na škále 1-4,<sup>33</sup> která ukazují schopnost organizace čelit jednotlivým událostem nebo jich naopak využít ve svůj prospěch. Předmětná EFE matice je uvedena v tabulce 3.2.

---

<sup>32</sup> „External Factor Evaluation“, např. David, F. R. „*Strategic Management: Concepts...*“ str. 80-81

<sup>33</sup> 1 = připravenost je slabá, 2 = připravenost je průměrná, 3 = připravenost je nadprůměrná, 4 = připravenost je skvělá

Tabulka 3.2: Matice „External Factor Evaluation“, Zdroj: autor

EFE matice			
Příležitosti	Váha	Hodnocení	Vážené hodnocení
Rozšíření členské základny o 30 nových členů v období 1.9.2012 až 31.12.2014	0,10	1	0,1
Téma CSR získá větší prostor v celostátních médiích	0,03	2	0,06
Pozitivní vliv vládní a evropské politiky na vnímání důležitosti CSR v očích firem i veřejnosti	0,03	2	0,06
Vytvoření a udržení kvalitního a výkonného týmu zvýší efektivitu práce	0,08	4	0,32
Nárůst grantových příležitostí	0,05	2	0,1
Zlepšování kvality služeb	0,08	1	0,08
Kvalitní grafická prezentace zlepší image firmy	0,06	1	0,06
Využití dodavatelských barterů sníží náklady	0,04	1	0,04
<b>Hrozby</b>			
Počet odcházejících členů převyší 4 firmy / rok	0,10	1	0,1
Škrty v rozpočtech firem výrazně omezí jejich výdaje na CSR	0,08	2	0,16
Koncept CSR celosvětově ztratí na atraktivitě	0,05	2	0,1
CSR v České republice bude stále na okraji zájmu veřejnosti	0,05	2	0,1
Odchod klíčových zaměstnanců & velká fluktuace stážistů	0,08	3	0,24
Úbytek grantových příležitostí na národní i evropské úrovni	0,05	2	0,1
Nemožnost žádat o vhodné granty kvůli právní formě organizace	0,04	1	0,04
Ztráta cenové výhody nad konkurencí	0,08	3	0,24
	1,00		1,90

Váha faktorům byla přiřazena na základě jejich vlivu na ekonomickou situaci organizace, který velkou měrou ovlivní úspěšnost na trhu. Větší váhu tedy mají ukazatelé týkající se členské základny, poskytovaných služeb, zaměstnanců, cenové konkurenceschopnosti a grafické prezentace. Nižší váhu pak mají indikátory týkající se grantových příležitostí, prostoru v médiích a názoru veřejnosti. Příležitosti a hrozby pak mají celkovou váhu 53%, resp. 47%. Hodnocení připravenosti je pak víceméně subjektivní, avšak vzniklo v rámci kvalifikované diskuze týmu ELP.

Podívejme se na jednotlivá hodnocení u faktorů, které mají váhu vyšší než průměr a zároveň podprůměrné hodnocení. Tyto jsou celkem čtyři, dvě příležitosti a dvě hrozby. Prvními jsou rozšíření členské základny o 30 nových členů a hrozba odchodu současných členů. Oboje má vysokou váhu, protože přímo souvisí s finanční udržitelností organizace, hodnocení je však velmi nízké, a to z toho důvodu, že trend velikosti členské základny byl v posledních letech jednoznačně klesající. S tím pak souvisí i další významná příležitost, kterou je zlepšování kvality služeb. Posledním z této skupiny faktorů jsou pak škrtly ve firemních rozpočtech určených na CSR aktivity. Tento faktor je částečně mimo vliv organizace, nicméně se mu lze bránit vytvořením atraktivní nabídky služeb a získáním konkurenční výhody. V obojím však ELP prozatím zaostává, proto jim bylo přiřazeno nízké hodnocení.

Celkové hodnocení je pak váženým součtem jednotlivých výsledků a je postaveno na stejné škále (1-4). Výsledek 1,9 je pak z tohoto pohledu spíše podprůměrný a ukazuje na špatnou reakceschopnost ELP a velký prostor pro zlepšení.

### **3.3 Interní audit**

#### **3.3.1 Analýza současných projektů**

##### **3.3.1.1 Stínování manažerů a další studentské projekty**

Stínování manažerů je projekt, v rámci kterého mají studenti VŠ příležitost pro dobu 3 týdnů sledovat práci vybraného manažera v partnerské firmě. Cílem je poskytnout studentům přehled o reálné pracovní náplni manažera, který pak na oplátku může získat nezaujatou zpětnou vazbu. ELP tento projekt pořádá již 20 let, za tuto dobu prošlo projektem cca 1000 studentů, přesná čísla bohužel nejsou k dispozici. V letech 2011/12 a 2012/13 bylo do projektu vybráno 17, resp. 23 studentů absolvující stáže v 9, resp. 10 firmách. Na tyto dva ročníky byl také poskytnut grant z fondů Evropské unie, tyto prostředky jsou účelově vázány na pokrytí mezd organizátorů projektu.

Z finančního hlediska je projekt dobře financován, pro ročník 2012/13 byl vybrán generální partner, který financuje vícenáklady projektu nepokryté grantem a pro další ročník 2013/14 byla přislíbena finanční podpora na financování veškerých nákladů projektu. Tato podpora je také vázána na určité změny v koncepci, především bude kladen důraz na větší selektivnost při výběru stínujících studentů i zapojených manažerů. Z hlediska konkurence se může jednat o komparativní výhodu, ani jedna z konkurenčních organizací podobné zaměření nemá. Na druhou stranu jednotlivé firmy často mají vlastní trainee programy a programy stáží a nemají zájem se zapojit do externího projektu. Tomuto se dá vyhnout lepším výběrem firem.

Pro rok 2013 získalo ELP další grant na zahraniční rozšíření projektu v rámci zemí Visegrádské čtyřky. Z hlediska členských firem je poptávka po účasti v projektu relativně vysoká, někteří členové považují tento projekt za „klíčový“ pro svou účast v platformě. Na druhou stranu trend

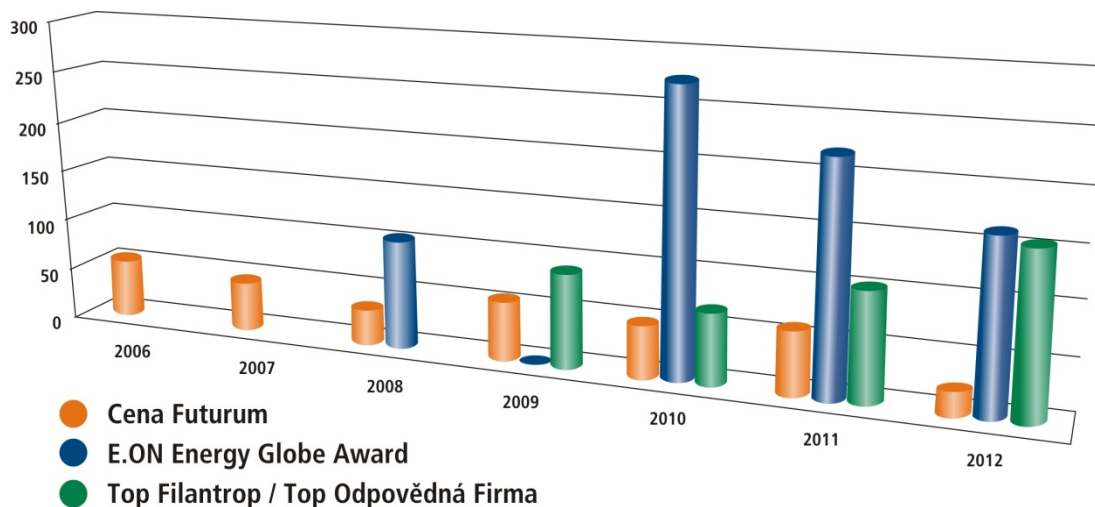
zájmu o projekt je spíše stagnující a je tedy na místě zvážit inovaci konceptu. Tou by mohla být např. již zmíněná změna koncepce v nadcházejícím ročníku.

Projekty orientované na studenty jsou jednou z klíčových aktivit organizace plynoucí z její mise. Kromě Stínování manažerů byly na podzim 2012 zahájeny dva nové studentské projekty – CSR Ambassadors a Business Master Classes. Na oba dva projekty byly získány finance od firemních partnerů. V Gruberově-Mohrově matici<sup>34</sup> se projekty nachází v 1. kvadrantu prospěšných programů.

### 3.3.1.2 Cena Futurum

Cena Futurum je ekologická soutěž organizovaná ELP, která již 21 let každoročně vyhláší nejlepší projekty z oblasti ochrany zdraví, bezpečnosti práce a životního prostředí. Soutěž byla v minulosti úspěšná a zaznamenávala stabilní počty přihlášených projektů (okolo 40 projektů ročně). V posledních letech se ale na trhu objevilo několik dalších, podobně či přímo stejně zaměřených soutěží, které zvýšily konkurenční prostředí. V grafu níže vidíme vývoj počtu přihlášených projektů Ceny Futurum a dvou největších konkurentů – soutěže E.ON Energy Globe Award a soutěže TOP Odpovědná Firma (dříve TOP Filantrop) pořádané konkurenční organizací.

Obr 3.5: Počet přihlášených projektů v letech 2006-2012, Zdroj: výpočty autora



Vidíme, že vývoj přihlášených projektů byl u Ceny Futurum kromě roku 2012 stabilní, ve srovnání s rapidním nárůstem přihlášek u konkurence už ale výrazně zaostává. Navíc přihlášek z řady členských firem nebylo mnoho – v posledních třech ročnících se do soutěže přihlásilo pouze 4, 5 a 6 členských firem. Z výsledků dotazníku (kap. 3.3.2) je navíc zřejmé, že tento trend bude nadále spíše klesající. Přínos pro členskou základnu je tedy nízký. Společenský přínos soutěže spočíval v šíření osvěty v oblasti životního prostředí a v šíření dobrých praxí. Lze ale říct,

<sup>34</sup> Matice určená k posouzení skladby portfolia neziskové organizace. Šedivý, M., a O. Medlíková. *Úspěšná nezisková organizace, 2. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2011, str. 31



že v současné době tento účel plní lépe konkurenční soutěže – měřeno například počtem přihlášek. Přidaná hodnota Ceny Futurum společnosti je tedy též nízká.

Z finančního hlediska je program ztrátový. Do roku 2010 vč. byla soutěž financována výhradně z vlastních zdrojů ELP, v letech 2011 a 2012 byl na organizaci soutěže poskytnut grant, který ale též vyžadoval spolufinancování. Ani v jednom roce se nepodařilo sjednat partnera, který by projekt dále finančně podpořil. Finanční příjmy z projektu též nejsou, očekávané benefity pro ELP pak jsou např. zvýšení publicity a větší atraktivita pro potenciální klienty.

V již zmíněné Gruberově - Mohrově matici tedy tento program spadá do 3. kvadrantu nevýhodných programů.

### **3.3.2 Analýza potřeb členů a poskytovaných služeb**

Ke zjištění spokojenosti se službami poskytovanými v rámci firemního členství a k analýze potřeb klientů byl mezi členy proveden dotazník obsahující jak kvalitativní, tak kvantitativní otázky. Znění dotazníku je k nahlédnutí v příloze č. 2. Základem dotazníku jsou otázky zaměřené na využití současných služeb (otázky 2, 3, 10), které zkoumají, které služby jsou členy nejvíce a nejméně využívány a které služby plánují firmy využívat i v budoucnu. Odpovědi se tak dají srovnat mezi jednotlivými členy a kromě současného stavu je z nich možno vysledovat i trend. Ostatní otázky jsou spíše kvalitativního charakteru.

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.2.1.1, návratnost dotazníku byla pouze 43% (9 z 21) a to i po několika urgencích. Na místě je tedy otázka, zda je tento vzorek dostatečně reprezentativní pro vyvození závěrů. Domníváme se, že s jistou mírou opatrnosti ano. Jak jsme již upozornili dříve, některé členské firmy jsou vůči dění v ELP spíše lhostejné a tyto firmy také dotazník spíše nevyplnily. Po odečtení těchto firem ze vzorku se dostaneme na návratnost kolem 70%, což je již dostatečně reprezentativní. Spíše tedy navrhuje brát další analýzou s vědomím, že v rámci členské základny jsou firmy, na které se závěry nebudou dát uplatnit, a bude třeba hledat jiná řešení.

#### **3.3.2.1 Kvantitativní analýza a analýza trendu**

Průměrná hodnota odpovědi na otázku, jak moc se daná firma cítí být informována o nabízených službách ELP, je 8,4 (na škále 1-10, rozptyl odpovědí 6-10)), tedy se jedná o velmi dobrý výsledek. Celková spokojenost respondentů se pak pohybuje okolo 78%, což je též příznivý výsledek.<sup>35</sup>

Pro kvantitativní analýzu využití služeb v otázkách 2,3 a 10 bylo využito modelu, který koncepčně připomíná BCG analýzu,<sup>36</sup> ale byl přizpůsoben analýze portfolia služeb.

---

<sup>35</sup> Zde je nutnou podotknout, že spokojenost ostatních členů, kteří dotazník nevyplnili, bude pravděpodobně nižší. Celková úroveň spokojenosti členské základny se pak bude pohybovat kolem 62% (při realistickém kvalifikovaném odhadu pro konkrétní firmu), což je hodnota, na které se rozhodně dá mnohé zlepšit.

<sup>36</sup> Např. David, F. R. „*Strategic Management: Concepts...*“ str. 185

- Respondent v každé otázce zaškrtnl tři služby, které nejvíce (nejméně) využívá a tři služby, které plánuje využívat v budoucnu. U každé služby byl konečný počet „zaškrtnutí“ sečten a vyjádřen v procentech. Toto číslo pak můžeme interpretovat jako počet členů, kteří tuto službu (nejvíce) využívají. Tento údaj pak tvoří kritérium 1 = *současnou využívanost služeb*.
- Otázka č. 3 naopak zkoumá nejméně využívané služby. S odpověďmi bylo naloženo stejně jako v předchozím případě a získané údaje jsou využity pro kontrolní účely. Kritérium 2 je pak vyjádřeno jako rozdíl mezi procentním vyjádřením budoucího využití služeb (odpověď na otázku 10) a kritériem č. 1. Kritérium 2 tak určuje *trend vývoje*.
- Na základě odpovědí je kritérium 1 v rozpětí 0-60%, kritérium 2 pak 0-30% nebo pokles.

Tabulka 3.3: Matice kritérií pro hodnocení služeb, Zdroj: autor

Matice kritérií				
Využívanost služby v současnosti	vysoká (46-60%)	Co se stalo? Svítlí červená?	Bod nasycení	Vynikající
	střední (26-45%)	Co se stalo? Netrefili jsme se?	Stabilní vývoj	Velmi nadějně
	nízká (0-25%)	Zanechme toho	Prozkoumejme příležitost	Využijme příležitosti
		pokles	0-19 %	vysoký 20-30%
<b>Vývojový trend</b>				

V tabulce č. 3.3 vidíme, co značí kombinace jednotlivých kritérií a jejich interpretaci:

- **Co se stalo? Svítí červená?** – služba, která je v současnosti hodně využívaná / úspěšná, ale z nějakého důvodu je očekávaný trend klesající, úkolem bude zjistit důvod poklesu a snaha ho zvrátit
- **Co se stalo? Netrefili jsme se?** – alternativa k první kategorii, kdy ale služba není tak oblíbená; což může značit například nově zavedenou službu, která byla vyzkoušena, ale nenaplnila očekávání členů
- **Zanechme toho** – kombinace nízkého využití a klesajícího trendu indikuje nepřínosnou službu
- **Bod nasycení** – vysoce využívaná služba, kde je ale pouze slabý růstový trend; může značit dosažení kapacity, takovou aktivitu je třeba inovovat a znovu nastartovat růst
- **Stabilní vývoj** – střední využívanost a nízký růst značí průměrnou službu, je třeba zvážit její přínos v kontextu celého portfolia
- **Prozkoumejme příležitost** – zatím nevyužívaná služba, která ale slabě roste, může značit novou příležitost, kterou stojí za to blíže prozkoumat

- **Vynikající** – využívaná aktivita se silným růstovým potenciálem je ideální složka do portfolia služeb
- **Velmi nadějně** – služba, která je již teď atraktivní a nabízí navíc kapacitní příležitost pro rozvoj
- **Využijme příležitosti** – tato kombinace malého využití a vysokého růstu značí atraktivní příležitost pro uspokojení potřeb klienta

V příloze č. 3 pak vidíme celkové výsledky vč. procentního rozdělení, v tabulce 3.4 je pak zařazení služeb do jednotlivých kategorií popsanych v modelu:

Tabulka 3.4: Hodnocení jednotlivých služeb, Zdroj: autor

Pracovní snídaně	Databáze dodavatelů	Informace o CSR	Stínování	Cena Futurum	Účast v jiných projektech	Publikace aktivit na webu ELP	Zvýhodněné balíčky v časopisech	Publikace aktivit na sociálních sítích	Možnost se prezentovat jako člen ELP	Networking
Bod nasycení	Prozkoumej me příležitost	Bod nasycení	Co se stalo? Svítí červená?	Co se stalo? Netrefili jsme se?	Zanechme toho	Využijme příležitosti	Využijme příležitosti	Využijme příležitosti	Velmi nadějně	Využijme příležitosti

### 3.3.2.1.1 Zhodnocení výsledků a doporučení

Pracovní snídaně – služba je dle odpovědí hojně využívaná, ale dle počtu účastníků snídaně zájem o ně již upadá.<sup>37</sup> Je tedy třeba službu inovovat, např. změnit koncept, volit témata více reflektující současné trendy, dávat větší důraz na expertní rovinu přednášejících

Databáze dodavatelů – o službu je minimální zájem, což může být z více důvodů – některé firmy dostávají množství informací již z centrály či z jiných zdrojů, téma je velmi specifické a nemusí vyhovovat každému apod. Lze doporučit databázi zanechat a poskytnout na vyžádání a zvážit poskytnutí podobné služby – vytvoření analýzy či databáze na míru dle konkrétních požadavků zákazníka.

Informace o CSR – zde je situace podobná, jako v předchozím případě. Navíc služba je časově náročná a bez viditelných přínosů. Vhodným přístupem může být databázi poskytnout na vyžádání.

Účast v jiných projektech – chyba v dotazníku – nebylo specifikováno, o jaké projekty se jedná

Publikace aktivit na webových stránkách a sociálních sítích – atraktivní služba, bylo by vhodné ji aktivněji nabízet

Zvýhodněné balíčky inzerce – též atraktivní služba, je ale třeba zvážit náklady na zařízení vs. očekávané přínosy

<sup>37</sup> Viz Příloha č. 4: Přehled počtu účastníků pracovních snídaní

Možnost se prezentovat jako člen ELP – zajímavá příležitost, stačí členům poskytnout kvalitní prezentační materiály – certifikát o členství (i v elektronické verzi), prezentace jejich loga na internetových stránkách apod.

Networking – bylo by vhodné členy více propojovat a navazování kontaktů jim usnadnit

### **3.3.2.2 Kvalitativní analýza**

Z kvalitativně zaměřených otázek (č. 4-6, 8-9, 11-12) jsou důležité následující poznatky:

- Členské firmy mají různá očekávání – od sdílení zkušeností, nové inspirace, propojování s ostatními členy až po poradenství v oblasti CSR. Tato očekávání není vhodné generalizovat.
- Záběr témat CSR, která jsou pro členy aktuální, či kterým by se chtěli do budoucna věnovat, je velmi široký a nedá se zobecnit.
- Většina respondentů není členem konkurenční organizace, ti, kteří jsou, postrádají v ELP především větší publicitu a prestiž platformy a též efektivnější propojení členských firem. Dále by členové ocenili větší komunikaci směrem k veřejnosti, médiím a státní správě.

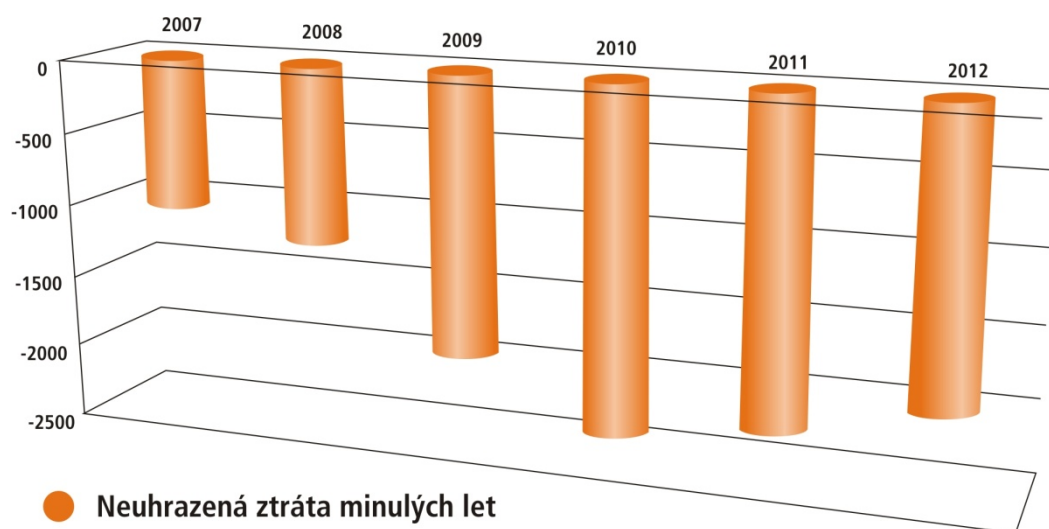
### **3.3.3 Finanční analýza**

Cílem analýzy finanční výkazů je stanovit, do jaké míry je organizace finančně zdravá – tzn. je schopna plnit své závazky a naplňovat svou misi. Pro analýzu bylo využito rozvahy a výkazu zisku a ztrát v období 1.1.2007 – 30.9.2012 s výjimkou roku 2010, kdy nebylo možné dohledat výkaz zisku a ztrát. Finanční výkazy a vybrané finanční ukazatele jsou uvedeny v přílohách č. 5 a 6.

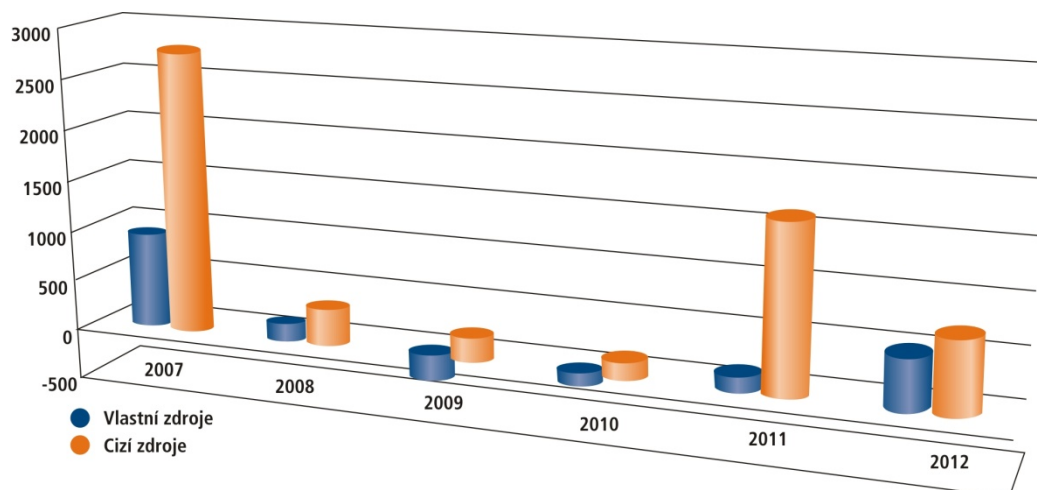
#### **3.3.3.1 Finanční situace ELP v letech 2007-2010**

Z rozvahy a výkazu zisku a ztrát za toto období je patrné, že finanční situace ELP byla velmi nepříznivá a měla navíc zhoršující se trend. Svědčí o tom např. záporné hospodářské výsledky z let 2007-2009, rostoucí položka neuhrazené ztráty z minulých let a dokonce záporný stav vlastních zdrojů v letech 2009 a 2010, jak vidíme v grafech níže.

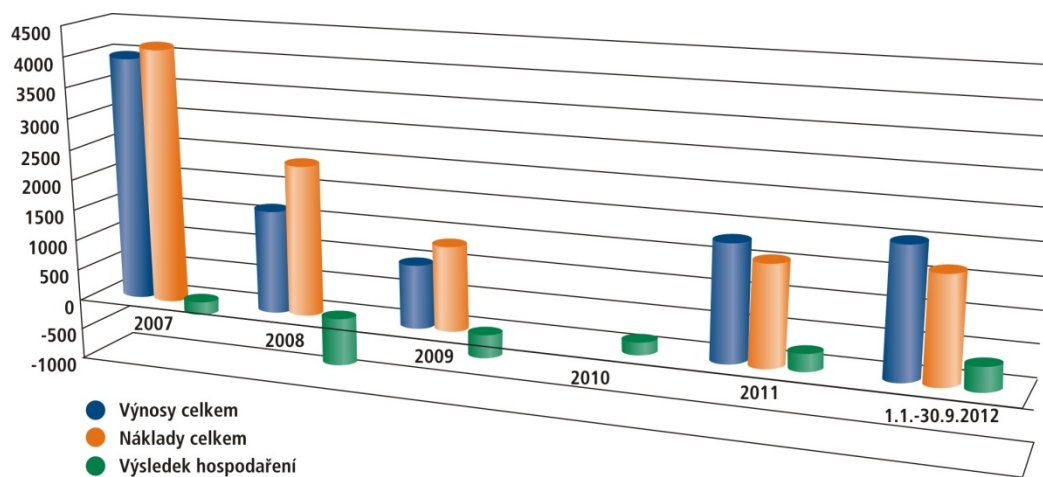
Obr.3.6: Neuhrazená ztráta minulých let, v tis. Kč, Zdroj: výpočty autora



Obrázek 3.7: Složení a vývoj pasív, v tis. Kč, Zdroj: výpočty autora



Obr. 3.8: Výsledky hospodaření v letech 2007-2012, v tis. Kč, Zdroj: výpočty autora



Poměrové ukazatele uvedené v tabulce 3.5 tento obrázek dokreslují.

Tabulka 3.5: Poměrové ukazatele, Zdroj: výpočty autora

Poměrové ukazatele						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ukazatele likvidity						
Net working capital	909	139	-214	-73	1507	634
Current ratio	1,483254	1,709184	0,513636	0,679825	13,25203	8,372093
Quick ratio	1,478469	1,663265	0,479545	0,679825	13,21951	8,372093
Months cash on hand	1,26	0,51	0,16	N/A	8,98	2,29
Defensive interval DI	8,04	1,61	1,87	N/A	12,43	5,15
Příjmové ukazatele						
Příjmy z grantů	76%	39%	6%	N/A	68%	67%
Příjmy z vlastní činnosti	24%	61%	94%	N/A	32%	33%
Ukazatel soběstačnosti	0,23	0,41	0,69	N/A	0,37	0,40
Výdajové / manažerské ukazatele						
Výdaje na zaměstnance	69%	60%	78%	N/A	36%	43%
Výdaje na programy				N/A	88%	81%
Personnel expense efficiency	1,39	1,13	0,95	N/A	3,24	2,83
Savings indicator	-0,04	-0,32	-0,26	N/A	0,17	0,21

ELP bylo do roku 2010 vysoce nelikvidní a to zejména v letech 2009 a 2010, kdy čistý pracovní kapitál a tzv. *current ratio* byly příliš nízké. Všimněme si též, že v ELP mělo v tomto období k dispozici prostředky na méně než měsíc provozu organizace (*Months cash on hand*). Výdaje na zaměstnance tvořily mezi 60-79% celkových výdajů organizace a přitom efektivita těchto výdajů byla nízká.<sup>38</sup>

### 3.3.3.2 Finanční situace ELP v letech 2011-2012

V roce 2011 ELP obdrželo dva granty, které organizaci poskytly potřebnou likviditu pro další fungování. Díky kladným hospodářským výsledkům se také podařilo vrátit vlastní zdroje do kladných čísel. Z těchto let máme také podrobnější výkazy zisků a ztrát rozdělené dle programů, výkazy jsou uvedeny v příloze č. 7.

Vidíme, že celkově bylo v obou letech dosaženo zisku, ačkoli programy „Stínování“ a „Ekocena“ skončily střídavě ve ztrátě. Tyto programy jsou ovšem financovány z grantů a bylo to tedy dáno jednak nepřesným načasováním plateb (v případě Stínování) a požadavkem na spolufinancování, na které se nepodařilo sehnat další partnery (v případě Ekoceny). Důležitý je účet Provoz, který obsahuje veškeré příjmy a náklady, které nejsou vázány na grant a lze je tedy volně využít. I tento účet byl v obou letech zavřen s kladným hospodářským výsledkem.

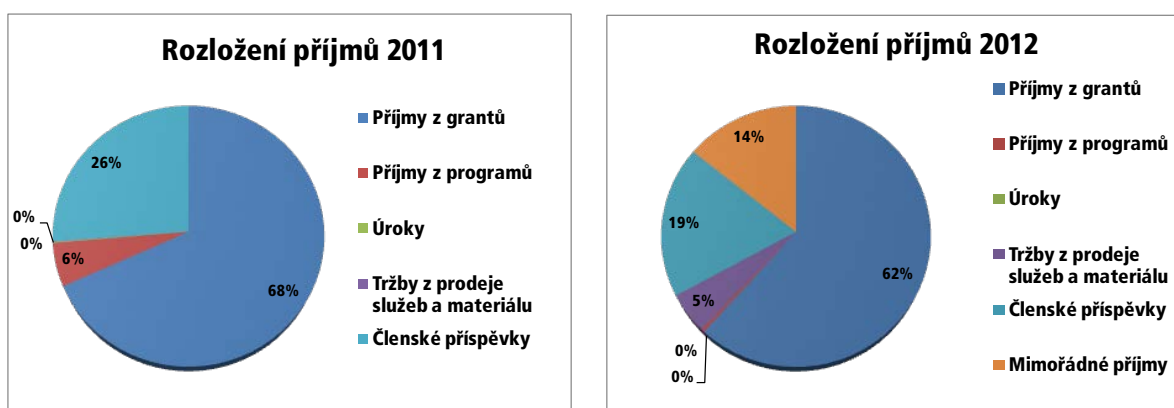
<sup>38</sup> Měřeno ukazatelem *Personnel expense efficiency*, který udává, kolik Kč organizaci přinese 1 Kč vynaložená na mzdu zaměstnance. Optimální hodnota indikátoru může být samozřejmě u každé společnosti jiná, ale měla by být minimálně jedna. V tom případě si zaměstnanec vydělá aspoň na svoji odměnu.

Ukazatele likvidity byly již v běžných mezích, výdaje na zaměstnance poklesly na udržitelných 36, resp. 43% a efektivita těchto výdajů se zvýšila téměř třináásobně. Pozorujeme také růst tržeb z prodeje vlastních produktů a služeb, což je do budoucna příznivý vývoj.

Přesto ve výkazech stále vidíme některé varovné signály:

- Pokles vybraných členských příspěvků v r. 2012 o 14%
- Poměrné rozložení příjmů značí silnou závislost na grantech, s tímto spojený ukazatel soběstačnosti (kolik procent nákladů je organizace schopna financovat příjmy z vlastních aktivit) byl v letech 2011 a 2012 pouze 37% a 40%, jak je vidět z grafu č. 3.9.

Obr. 3.9: Rozložení příjmů v letech 2011 a 2012, Zdroj: výpočty autora



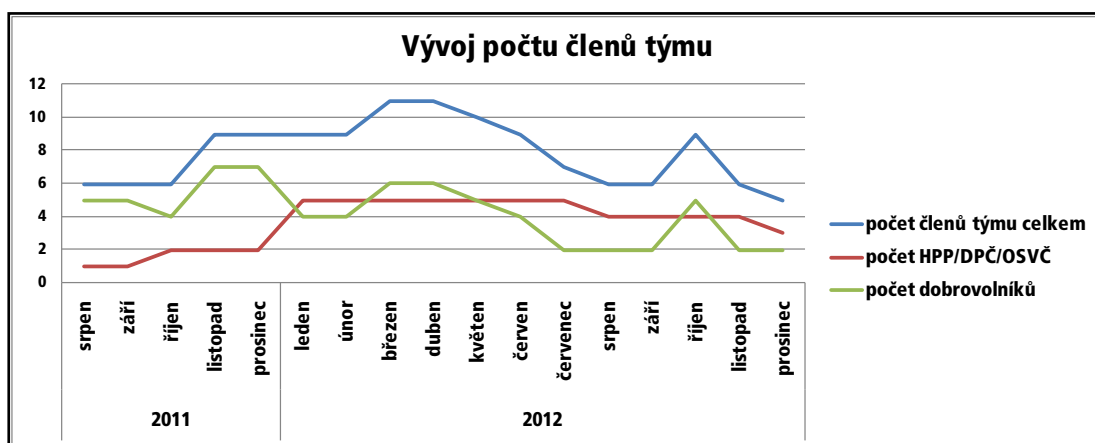
- Indikátor *Months cash on hand* byl v r. 2012 pouze 2,29
- Riziko pokrytí mzdových nákladů – do r. 2012 byli všichni zaměstnanci odměňováni prostředky získanými z grantů, od roku 2014 ale není zajištěn žádný grant a bude tedy třeba hledat jinou cestu, jak tyto náklady pokrýt.

### 3.3.4 HR analýza

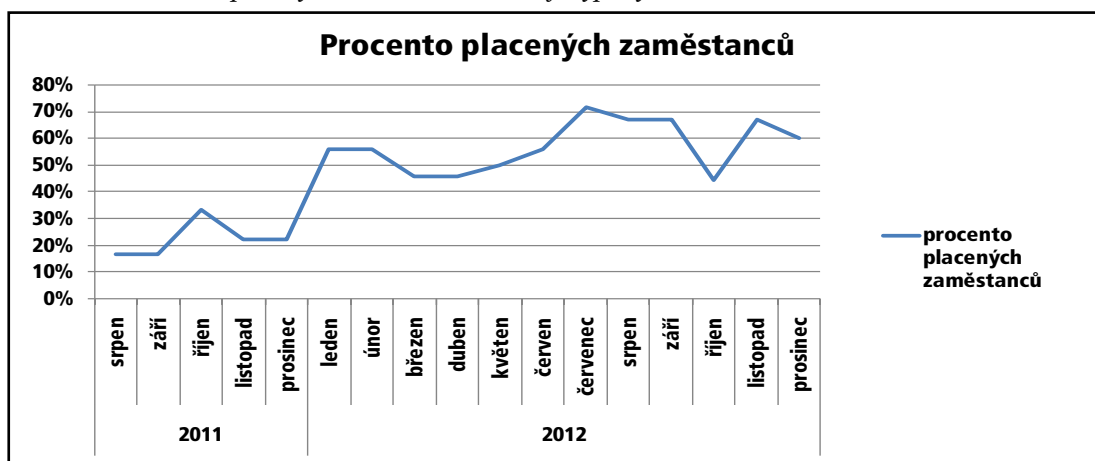
Analýza lidských zdrojů byla již částečně provedena v kapitole 3.2.1.2 klíčové skupiny zaměstnanců. Byla probrána hierarchická struktura, finanční i nefinanční odměňování a celková koncepce nábory zaměstnanců. Zároveň byly definovány dvě příležitosti k rozvoji, které tato skupina nabízí, a byly identifikovány některé hrozby. Tyto závěry lze použít pro další analýzu.

V období 08/2011 – 12/2012 byl průměrný počet členů týmu ELP 7,8, z nichž každý člen týmu v organizaci působil průměrně 8,6 měsíců. Z vývoje celkového počtu členů týmu nelze vysledovat jasný trend, je ovšem vidět rostoucí trend procenta finančně odměňovaných zaměstnanců na celkovém počtu, viz grafy níže.

Obr. 3.10: Vývoj počtu členů týmu, Zdroj: výpočty autora



Obr. 3.11: Procento placených zaměstnanců, Zdroj: výpočty autora



Z hlediska hierarchie by bylo optimální, aby procento placených zaměstnanců bylo min. 50% - jde o situaci, kdy každý placený zaměstnanec má k sobě neplaceného stážistu. Toto se v posledních měsících daří naplňovat. Průměrná doba působení v organizaci jednoho placeného zaměstnance je pak 15,8 měsíců, což je vzhledem k monitorovacímu období 17 měsíců velmi dobrý výsledek. U neplacených členů týmu – stážisty – je průměrná doba působení v týmu pouze 4,1 měsíců, což značí velkou fluktuaci stážistů a bude mít zřejmě za následek ztrátu efektivity práce. K hlavním důvodům ukončení spolupráce pak patří:

- Odchod na finančně ohodnocenou pozici do jiné firmy
- Příliš vysoké očekávané pracovní nasazení
- Odjezd na studijní pobyt do zahraničí
- Nespokojenost s pracovní náplní pozice

Spolupráce byla ze strany ELP ukončena pouze ve třech případech, v jednom se jednalo o závažnou chybu stážisty, v dalších dvou pak o dlouhodobé neplnění zadaných úkolů. Je zřejmé, že většinu důvodů lze vyřešit pečlivým nábořem stážistů a vyjasněním si vzájemných očekávání.



### 3.3.5 IFE matice – analýza silných a slabých stránek

Ke shrnutí poznatků interního auditu je využita tzv. IFE matice,<sup>39</sup> která je obdobou EFE matice v předchozí kapitole. IFE matice identifikuje klíčové silné a slabé stránky organizace, kterým je přiřazena váha podle důležitosti jednotlivých faktorů pro úspěch v daném odvětví. Každý faktor je pak ohodnocen na škále 1-4 podle toho, zda se jedná o významnou či méně významnou silnou či slabou stránku.<sup>40</sup> Výsledkem jsou pak vážená hodnocení, jejichž součet indikuje vnitřní sílu organizace na škále 1-4, kde 1 je nejhorší a 4 nejlepší. Předmětná IFE matice je uvedena v tabulce 3.6:

Tabulka 3.6: Matice „Internal Factor Evaluation“, Zdroj: autor

IFE matice			
Silné stránky	Váha	Hodnocení	Vážené hodnocení
Prospěšnost studentských projektů a jejich finanční návratnost	0,02	3	0,06
Spokojenost s nabízenými službami 78%	0,08	3	0,24
Identifikované služby s růstovým potenciálem	0,06	4	0,24
Kladný hospodářský výsledek v letech 2011 a 2012	0,05	3	0,15
Růst tržeb z vlastních produktů a služeb	0,08	4	0,32
Návratnost mzdových nákladů 2,84	0,04	3	0,12
Nízká fluktuace finančně odměňovaných zaměstnanců (15,8 měsíců)	0,08	4	0,32
Proaktivní a dynamický přístup k práci	0,07	4	0,28
<b>Slabé stránky</b>			
Projekt Cena Futurum čelí vysoké konkurenci a je finančně nevýnosný	0,02	1	0,02
Návratnost dotazníku mezi členy pouze 43%	0,07	1	0,07
Neefektivní propojování členských firem	0,06	1	0,06
Nízká publicita a prestiž platformy	0,07	2	0,14
Pokles vybraných členských příspěvků v roce 2012 o 14%	0,08	2	0,16
Silná závislost na grantovém financování (62% všech příjmů v r. 2012)	0,06	2	0,12
Nezajištěné riziko pokrytí mzdových nákladů od r. 2014	0,08	1	0,08
Velká fluktuace stážistů (4,11 měsíců)	0,08	1	0,08
	1		2,46

<sup>39</sup>Internal Factor Evaluation, např. David, F. R., „Strategic Management: Concepts...“ str. 122-123

<sup>40</sup> 1 = významná slabá stránka, 2 = méně významná slabá stránka, 3 = méně významná silná stránka, 4 = významná silná stránka; *Ibidem*

Z hlediska úspěchu v odvětví byly jako nejdůležitější (váha 8%) identifikovány faktory související se spokojeností a velikostí členské základny, se schopností generovat příjem z prodeje vlastních produktů a služeb a se stabilitou realizačního týmu organizace. Nejvýznamnější slabou stránkou je pak právě velká fluktuace stážistů kvůli časové náročnosti a ztrátě pracovní efektivity a riziko nepokrytí mzdových nákladů v budoucnu, které by pravděpodobně mělo za následek odchod klíčových zaměstnanců. Nejvýznamnější silnou stránkou je meziroční růst tržeb z prodeje vlastních produktů a služeb, který má potenciál významně diverzifikovat zdroje příjmů, a nízká fluktuace stálých, finančně odměňovaných zaměstnanců.

### 3.4 Vytvoření strategie pomocí SWOT matice

V předchozích kapitolách byl proveden externí a interní audit, v rámci kterých byly identifikovány hlavní příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky organizace. Jedním z manažerských nástrojů, který využívá těchto poznatků k vyvození možných strategií, je SWOT matice.<sup>41</sup> V rámci této matice jsou identifikovány celkem čtyři druhy strategií:

- Silná stránka + Příležitost – tato strategie využívá nalezených silných stránek k zužitkování příležitosti
- Slabá stránka + Příležitost – strategie využívají příležitost k eliminaci slabé stránky
- Silná stránka + Hrozba – strategie využívající silnou stránku k vyvarování se hrozbě
- Slabá stránka + Hrozba –nejméně vhodné strategie zaměřené na eliminaci hrozeb a slabých stránek

Předmětná SWOT matice je vytvořena pomocí indikátorů uvedených výše v EFE a IFE maticích a je uvedena v příloze č. 8 včetně navržených strategií s komentářem k jejich vhodnosti, resp. proveditelnosti. Základními kritérii pro vhodnost strategie byly očekávané přínosy práce tak, jak byly definovány v úvodu, tedy:

- zvýšení konkurenceschopnosti v rámci trhu ČR
- schopnost vytvářet mírný finanční zisk
- možnost aktivně si vytvářet příležitosti pro další rozvoj

Na základě těchto kritérií byly vybrány následující strategie:

- 1.) Zvýšit konkurenceschopnost organizace kvalitnější nabídkou služeb
- 2.) Zajistit finanční ohodnocení zaměstnanců z vlastních zdrojů
- 3.) Diverzifikovat zdroje příjmů směrem k vlastním zdrojům
- 4.) Systematicky vytvářet přiměřený finanční zisk
- 5.) Pracovat na rozšíření členské základny a získání nových klientů

---

<sup>41</sup> Např. David., F. R., „*Strategic Management: Concepts...*“ str. 178-180

- 6.) Akumulovaný zisk použit pro další naplňování mise ELP nebo pro rozvoj organizace
- 7.) Upustit od organizace projektu Cena Futurum, pokračovat pouze v organizaci studentských projektů za podmínky, že budou financovány sponzorskými dary

## **4 Strategické cíle – na základě využití přístupu Balanced Scorecard**

Strategické cíle jsou definovány na základě pěti perspektiv Balanced Scorecard – finanční, zákaznické, projektové, perspektivy interních procesů a vzdělávání. V každé perspektivě je definován strategický cíl a zpravidla tři strategické iniciativy klíčové pro jeho dosažení. Vždy k jedné iniciativě je jako ukázkový příklad uveden model příčin a vztahů, který umožňuje pochopení rámce strategie všem pracovníkům napříč organizační strukturou.

Pro každou perspektivu byla také vybrána měřítko výkonnosti spolu s očekávanými hodnotami do roku 2016. Souhrnem všech měřítek pak vznikne matice Balanced Scorecard, která je uvedena v příloze č. 10 spolu s popisem jednotlivých indikátorů a způsobem jejich výpočtu v příloze č. 11.

### **4.1 Finanční perspektiva**

Z výše uvedené finanční analýzy ELP vyloučena 4 potenciální rizika: pokles vybraných členských příspěvků v roce 2012, silná závislost na příjmech z grantů, absence bezpečnostního polštáře a riziko nepokrytí mzdových nákladů od roku 2014. Strategickým cílem pro finanční perspektivu tedy bude:

***F1 - Během tří let vytvořit rezervní fond ve výši 750 000 Kč***

Nejdůležitější strategické iniciativy k dosažení tohoto cíle jsou následující:

#### **F1.1 – Od roku 2014 pokrýt mzdové náklady z vlastních zdrojů**

Ve většině neziskových organizací je hlavním aktivem lidský kapitál. Z tohoto pohledu je důležité vytvořit fungující a stabilní tým. Jak bylo uvedeno výše, fluktuace neplacených stážistů v ELP je až 4 krát vyšší než u placených členů týmu. Možnost finančně odměnit klíčové zaměstnance je tedy velmi důležitá pro jejich udržení.

#### **F1.2 – Diverzifikovat příjmy přechodem na vícezdrojové financování**

V roce 2012 tvořily příjmy z grantů 62% celkových příjmů organizace. Do konce 2013 budou grantové projekty uzavřeny a od roku 2014 zatím nebyly získány další grantové prostředky. Veškeré náklady, vč. mzdových nákladů, bude tedy třeba pokrýt z vlastních příjmů, jmenovitě především z přijatých členských příspěvků a tržeb z prodeje služeb.

#### **F1.3 – Systematicky vytvářet provozní zisk**

Provozní zisk může být využit k několika cílům – k vytvoření bezpečnostního finančního polštáře pro případ výpadku na příjmové straně, pro financování vlastních projektů, nebo pro

investici do dalšího rozvoje organizace. Pro období 2013-2016 bude část zisku využita pro vytvoření bezpečnostního polštáře (cílová částka 750 000 Kč), zbytek bude být moci využit na reinvestice, resp. doplnění financování projektů. Cílem je, aby projekty byly v tomto období financovány výhradně ze sponzorských darů a netvořily tak nekrytou nákladovou položku.

V tabulce 4.1 je uveden návrh složení nákladů a výnosů pro roky 2013 – 2014, který odpovídá těmto strategickým cílům, v příloze č. 9 jsou pak uvedeny předpoklady použité k sestavení výkazu vč. doplňujících informací především ke mzdovým nákladům a k vývoji členské základny.

Tabulka 4.1: Výkaz zisku a ztrát pro roky 2013 – 2015, Zdroj: výpočty autora

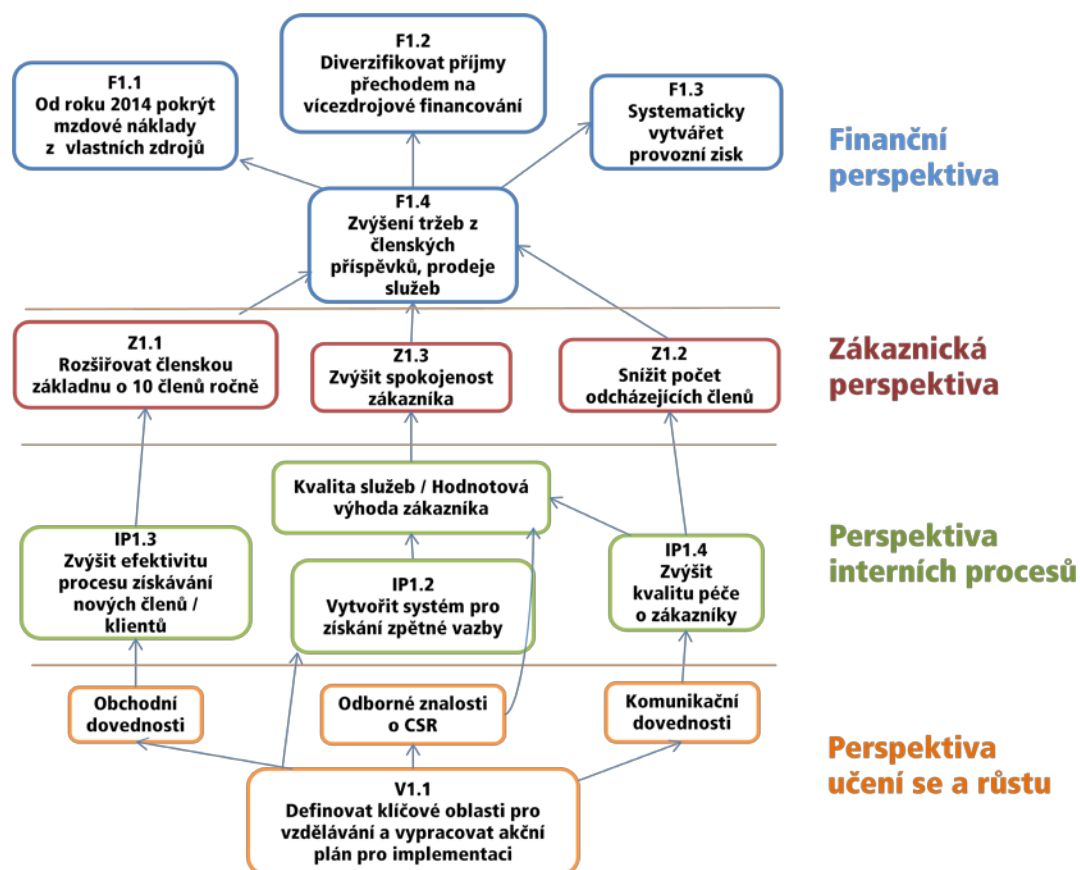
VZZ - Náklady k 31.12. (v tis. Kč)							
		2013		2014		2015	
Provoz	Celkem	741	60%	1655	70%	1712	71%
	Administrativní náklady	515	41%	567	24%	623	26%
	Mzdové náklady vč. soc., zdrav. poj.	185	15%	1059	45%	1059	44%
	Mimořádné náklady	41	3%	30	1%	30	1%
Stínování	Celkem	180	14%	365	16%	369	15%
	Organizace	90	7%	185	8%	189	8%
	Mzdové náklady	90	7%	180	8%	180	7%
BMC	Celkem	100	8%	102	4%	104	4%
	Organizace	43	3%	45	2%	47	2%
	Mzdové náklady	57	5%	57	2%	57	2%
CSR Ambassadors	Celkem	224	18%	230	10%	236	10%
	Organizace	115	9%	121	5%	127	5%
	Mzdové náklady	109	9%	109	5%	109	5%
Celkem		1245		2352		2421	

VZZ - Výnosy k 31.12. (v tis. Kč)							
		2013		2014		2015	
Provoz	Celkem	1248	67%	1696	67%	2124	71%
	Přijaté členské příspěvky	1028	56%	1316	52%	1604	54%
	Prodej služeb mimo členství	200	11%	360	14%	500	17%
	Jiné výnosy	20	1%	20	1%	20	1%
Stínování	Celkem	280	15%	495	20%	519	17%
	Přijaté poplatky za účast	100	5%	130	5%	150	5%
	Přijaté sponzorské dary	180	10%	365	14%	369	12%
BMC	Celkem	100	5%	102	4%	104	3%
	Přijaté sponzorské dary	100	5%	102	4%	104	3%
CSR Ambassadors	Celkem	224	12%	240	9%	246	8%
	Přijaté poplatky za účast (od firem)	0	0%	10	0%	10	0%
	Přijaté sponzorské dary	224	12%	230	9%	236	8%
Celkem		1852		2532		2993	
<b>Výsledek hospodaření</b>		<b>607</b>		<b>181</b>		<b>572</b>	

#### F1.4 - Zvýšit tržby z členských poplatků a z prodeje služeb dle nastaveného rozpočtu

Aby bylo možno naplnit iniciativy F1.1-F1.3, je třeba nejdříve zvýšit vlastní příjmy. V uvedeném modelu příčin a důsledků ve schématu 4.1 vidíme, jak naplnění této iniciativy přispívá ke splnění strategického cíle.

Obr. 4.1: Model příčina – důsledek pro iniciativu F1.4, Zdroj: autor



Navrhovaná měřítka výkonnosti z hlediska finanční perspektivy pak jsou uvedena v tabulce č. 4.2:

Tabulka 4.2: Měřítka výkonnosti finanční perspektivy, Zdroj: autor

BSC - finanční perspektiva			2013		2014		2015	
Indikátor	Co měří	Strategický cíl/iniciativa	Cílová hodnota	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Skutečná hodnota
Hodnota rezervního fondu	Výsledek hospodaření a jeho využití	F1	400 tis. Kč		400 tis. Kč		750 tis. Kč	
PEE	Návratnost mzdových nákladů, využití výnosů	F1.1	4,2		1,8		2,13	
Podíl příjmů z prodeje vlastních služeb na celkových příjmech	Finanční nezávislost	F1.2	67%		67%		71%	
Příjmy z vlastních služeb na zaměstnance	Schopnost generovat hotovost, finanční soběstačnost	F1.4	312 tis. Kč		424 tis. Kč		531 tis. Kč	
Zisk na zaměstnance	Ziskovost organizace	F1.4	152 tis. Kč		45 tis. Kč		143 tis. Kč	

## 4.2 Zákaznická perspektiva

Ve většině ziskově orientovaných organizací je zákazník tím, kdo spotřebovává službu či statek a za ten odvádí firmě poplatek, ze kterého pak firma generuje zisk. V neziskových organizacích je tento vztah složitější. Jak uvádí např. Zimmermann<sup>42</sup>, často zde dochází k situaci, kdy spotřebitel služby není tím, kdo na ni poskytuje finance. Toto je typické např. pro různé charitativní organizace a nabízí se otázka, kdo je tedy skutečným zákazníkem – uživatel produktu či služby nebo dárce? Pokud tato organizace dojde k názoru, že její primární snahou musí být uspokojit potřeby dárce, který poskytuje finanční prostředky, může kvalita poskytované služby ustoupit do pozadí.

Je vhodné upozornit, že tento přístup není v případě ELP adekvátní a to z důvodu přijaté strategie financování, která zdůrazňuje schopnost generovat příjmy z vlastních aktivit a nikoli získávání peněz pomocí sponzorských darů či grantových příležitostí. Zákazník či člen je pro ELP tedy skutečně tím, kdo užívá služeb a zároveň za ně platí. Strategickým cílem perspektivy zákazníka tedy bude:

***Z1 - Do tří let dosáhnout stabilní členské základny v počtu 50 členů, která generuje 50-55% celkových příjmů organizace***

K dosažení tohoto cíle byly identifikovány tři klíčové iniciativy:

### **Z1.1 – Rozšiřovat členskou základnu o 10 členů ročně**

Tato iniciativa je klíčová, neboť přímo souvisí s růstem tržeb a tedy s finanční situací organizace. Pro naplnění iniciativy jsou důležité zejména

- Kvalita nabízeného produktu, v našem případě členství či jiných služeb (blíže rozebráno v iniciativě Z1.3)
- Vystupování týmu a úroveň obchodních dovedností (viz strategický cíl V1)

### **Z1.2 – Snížit počet odcházejících členů na max. 2 firmy / ročně**

Tato strategická iniciativa tvoří doplňující omezení k iniciativě Z1.1, které lze dosáhnout dvěma způsoby. Buď může do ELP vstoupit 10 nových členů a žádný neodejde nebo může v průběhu roku odejít 5 členů a vstoupit 15, příp. 10 a 20 atd. Výsledek je vždy stejný, ale druhá varianta vypovídá o značné nespokojenosti s poskytovanými službami a není tedy žádoucí.

### **Z1.3 – Zvýšit spokojenost členů**

---

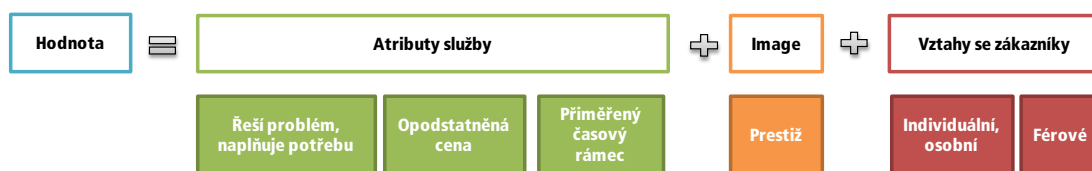
<sup>42</sup>Zimmerman, J., „Using a Balanced Scorecard...“

Kaplan a Norton<sup>43</sup> zavádí pojem hodnotová výhoda zákazníka, pomocí které mohou společnosti budovat spokojenost svých zákazníků. Dle autorů se hodnotová výhoda dá rozdělit na tři části naznačené v diagramu níže:

$$\text{Hodnota} = \text{Atributy výrobku / služby} + \text{Image} + \text{Vztahy se zákazníky},^{44}$$

kde k atributům výrobku / služby patří jejich funkčnost, jakost, cena, doba a další atributy dle konkrétních odvětví či segmentů. Příklad hodnotového modelu pro ELP je uveden ve schématu 4.2.

Obr. 4.2: Hodnotový model zákazníka, Zdroj: Kaplan, R.S., a D.P. Norton. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*, 4. vydání. Boston: Harvard Business School Press, 1996; Aplikace autora



Z analýzy potřeb provedené na základě členského dotazníku vyplynuly dva důležité poznatky: členské firmy mají různá očekávání (a tedy potřeby) a široký záběr témat, kterým se ve svých CSR strategiích věnují. Toto je zřejmě dáno trendem posledních dvou let, kdy je vidět snaha integrovat CSR aktivity do celkové firemní strategie. Vzhledem k tomu, že strategické cíle a plány se liší firma od firmy, nijak nepřekvapí, že se liší i zaměření jejich CSR programů a tedy i potřeby příslušných oddělení. Díky relativně malému počtu členských firem z různých odvětví by snaha o jejich segmentaci pravděpodobně nevedla ke kýženým výsledkům a byla by spíše kontraproduktivní.

Jednou z vhodných strategií pak může být maximální snaha vyjít vstříc individuálním požadavkům každé členské firmy, tzn. místo uniformního produktu či služby, která nemusí plně vyhovovat nikomu, dát zákazníkovi možnost si sám vydefinovat službu, která bude přesně vyhovovat jeho požadavkům a potřebám, a tím zvýšit hodnotovou výhodu zákazníka.

Nedostatek prestiže ELP jako platformy byl též jeden ze závěrů členského dotazníku. Vzhledem k důležitosti tohoto tématu může být např. část zisku určená na reinvestici do organizace využita na vytvoření profesionální PR strategie ve spolupráci s mediální agenturou.

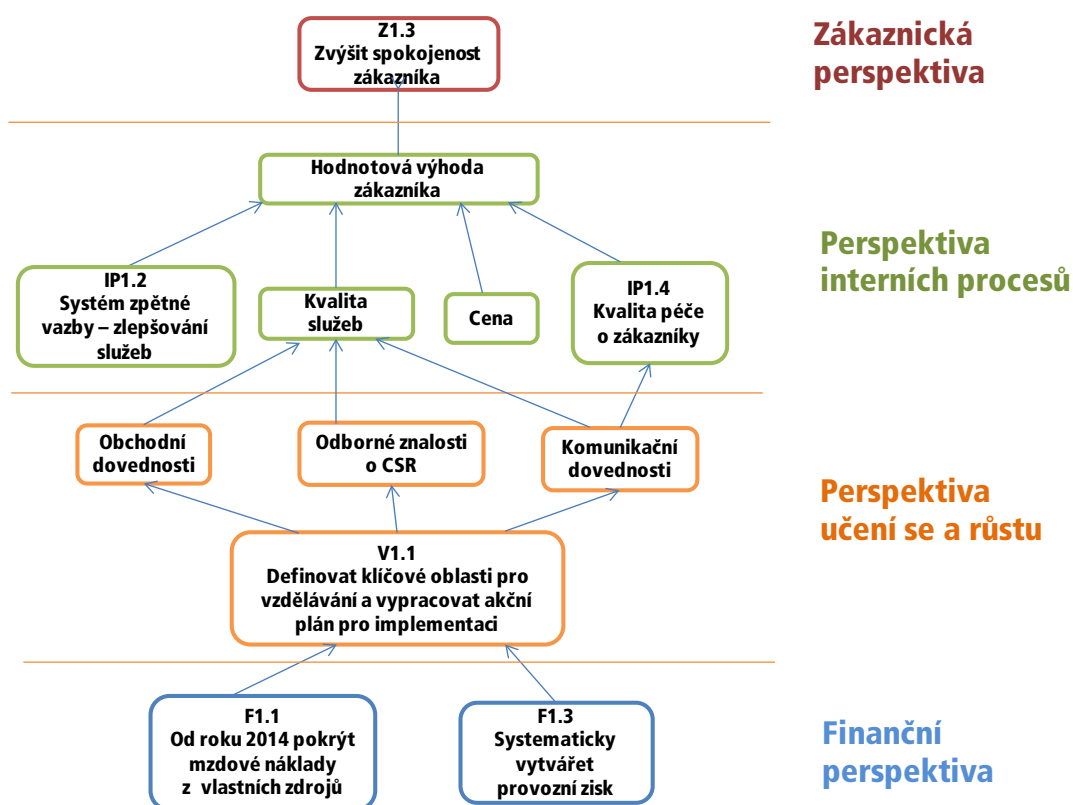
Pro ilustraci toho, jak tato iniciativa přispívá k dosažení strategického cíle, uvádíme model příčin a důsledků ve schématu 4.3.

<sup>43</sup> Kaplan, R. S., Norton, D. P.; „Balanced Scorecard: Strategický systém...“ str. 69

<sup>44</sup>Ibidem, str. 70



Obr 4.3: Model příčina – důsledek pro iniciativu Z1.3, Zdroj: autor



Následují navrhovaná měřítka výkonnosti zákaznické perspektivy v tabulce 4.3.

Tabulka 4.3: Měřítka výkonnosti zákaznické perspektivy, Zdroj: autor

BSC - zákaznická perspektiva			2013		2014		2015	
Indikátor	Co měří	Strategický cíl/iniciativa	Cílová hodnota	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Skutečná hodnota
Podíl nových členů na celkovém počtu	Růst členské základny	Z1.1	33%		25%		20%	
Podíl odcházejících členů na celkovém počtu	Spokojenost členů	Z1.2, Z1.3	5%		4%		3%	
Index spokojenosti (členů)	Spokojenost členů	Z1.3, IP1	>70%		>70%		>70%	

### 4.3 Perspektiva interních procesů

Interní procesy představují podpůrnou perspektivu, která má za cíl vytvořit organizační strukturu, která napomáhá plnění strategických cílů ostatních perspektiv. V kontextu aktivit ELP jsou důležité především oblasti vzdělávání a péče o členy. Hlavním strategickým cílem perspektivy pak je:

**IP1 – Dosáhnout pro-klientského přístupu týmu, orientace na zákazníka**

Ke splnění tohoto cíle byly identifikovány 4 hlavní strategické iniciativy:

**IP1.1 – Vzdělávat zaměstnance v klíčových oblastech**

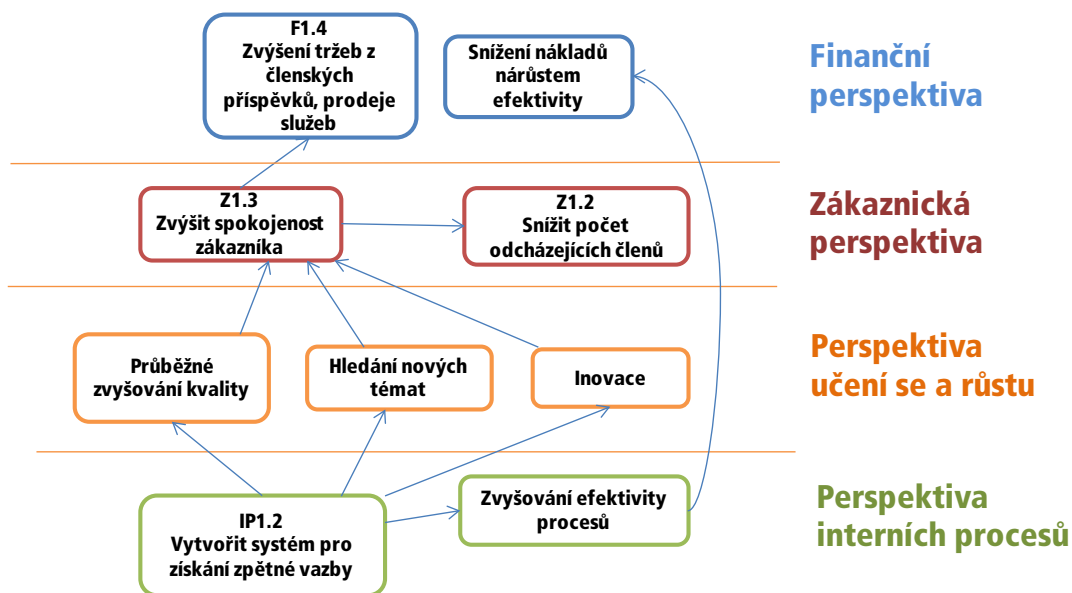
Tato iniciativa je blíže rozebrána v perspektivě vzdělávání a růstu.

### IP1.2 – Vytvořit a implementovat systém pro získání zpětné vazby od zákazníků

Zpětná vazba je klíčová pro kontinuální zlepšování kvality služeb a pro včasnou identifikaci možných problémů. Navrhovaným řešením může být např. členský dotazník distribuovaný dvakrát ročně. Struktura dotazníku by se neměla zásadně měnit, aby bylo možné srovnat výsledky i za delší období. Dotazník by měl obsahovat vyvážený mix kvantitativních a kvalitativně zaměřených otázek. Analýzou odpovědí respondentů lze získat množství užitečných informací, z nichž některé jsou využity jako základ pro měřítka výkonnosti BSC.

Významnou formou zpětné vazby je také osobní zpětná vazba poskytovaná při osobních setkáních či po telefonu. Tyto informace jsou navíc podávány průběžně, čímž se dá předejít mnohým problémům. Je vhodné vytvořit systém na zpracování tohoto druhu zpětné vazby, aby relevantní poznatky skutečně byly převedeny do praxe. Zasazení iniciativy do kontextu je též zřejmé z modelu 4.4:

Obr. 4.4: Model příčina – důsledek pro iniciativu IP1.2, Zdroj: autor



### IP1.3 – Zvýšit efektivitu procesu získávání nových zákazníků

Tato iniciativa má dva aspekty. Zaprvé je důležité zvýšit kvalifikaci obchodníka, v našem případě manažera pro firemní členy a případně i dalších členů týmu. Tito by se měli zaměřit především na zvyšování obchodních dovedností, odborných znalostí o implementaci CSR strategií ve firmách a na komunikační dovednosti. Vhodnou formou jsou různé kvalifikační kurzy či

školení, stejně tak jako studium odborné literatury. Nabídka na trhu je široká, lze doporučit např. autory Khalsa, Illig nebo Pavlík, Bělčík a kolektiv.<sup>45</sup>

Zadruhé je třeba vytvořit funkční proces, který eliminuje duplicitu v informacích a zajistí jejich sdílení mezi všemi zainteresovanými osobami. Identifikace klíčových procesů a jejich formalizace je důležitá i pro jiné obchodní jednotky, v této práci uvádíme proces získávání nových zákazníků jako ukázkový příklad takového procesu.

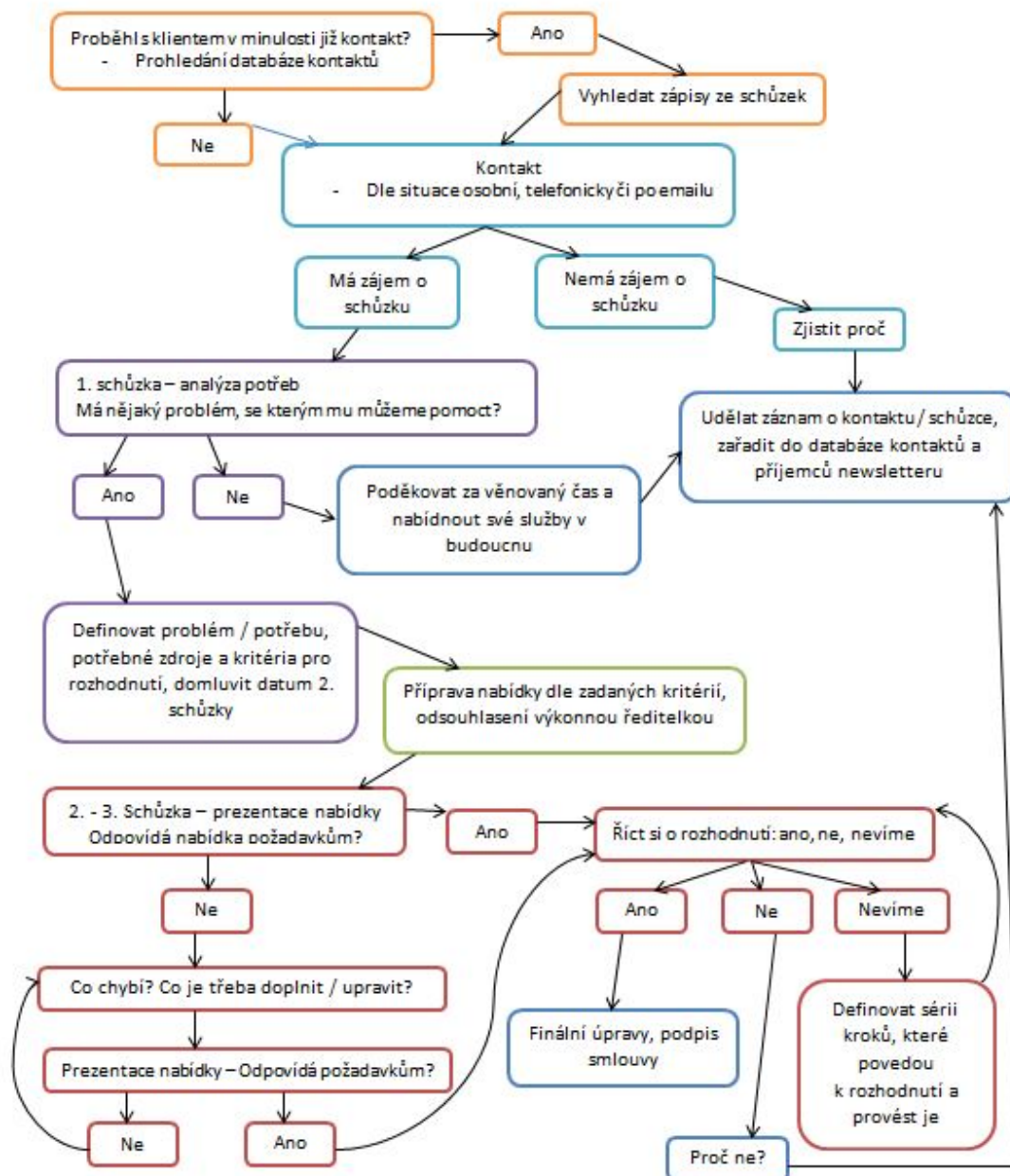
Bylo identifikováno 6 klíčových fází procesu, které jsou barevně odlišeny:

- **Kontrola dosavadní komunikace se zákazníkem**, během které se vyloučí duplicitní kontakty různými zaměstnanci
- **Kontaktní fáze**, kterou lze po uvážení provést buď osobně, telefonicky, po emailu či kombinací
- **Analýza potřeb** - jedná se o klíčovou fázi, jejímž cílem je identifikovat, zda existuje na straně zákazníka nějaká potřeba či problém, se kterým může ELP pomoci. Pokud existuje, bude dále specifikována, pokud neexistuje, proces bude ukončen.
- **Příprava nabídky** na základě specifikovaných požadavků
- **Prezentace nabídky a rozhodnutí** – cílem fáze je získat rozhodnutí klienta, zda bude chtít spolupráci realizovat
- Ukončení procesu

---

<sup>45</sup>Khalsa, M., a R. Illig. *Let's Get Real or Let's Not Play: Transforming the Buyer / Seller Relationship*. New York: Penguin Group, 2008 a Pavlík, M., M. Bělčík, a kol. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. Praha: Grada Publishing, 2010.

Obr. 4.5: Proces získávání nových zákazníků, Zdroj: autor



#### IP1.4 – Zvýšit kvalitu péče o zákazníky

Péče o zákazníky je klíčový proces, který má za cíl zvýšit jejich spokojenost s poskytovanými službami. Tvoří také hlavní komunikační pojítko mezi organizací a klientem. Stejně jako u získávání nových klientů je bezpodmínečně důležité zajistit včasné sdílení informací a předejít tvoreni duplicitních úkonů.

Navrhovaná měřítka pro perspektivu interních procesů jsou uvedena v tabulce 4.4.

Tabulka 4.4: Měřítka výkonnosti perspektivy interních procesů, Zdroj: autor

BSC - perspektiva interních procesů			2013		2014		2015	
Indikátor	Co měří	Strategický cíl/iniciativa	Cílová hodnota	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Skutečná hodnota
Počet hodin strávených vzděláváním na zaměstnance	Zvyšování kvalifikace týmu	IP1.1, V1.1	80 hodin/rok		80 hodin/rok		80 hodin/rok	
Trend spokojenosti	Vývoj spokojenosti konkrétní firmy po delší časové období	IP1.2	>0		>0		>0	
Počet vrácených dotazníků	Kvalitu clientského servisu, efektivitu systému zpětné vazby	IP1.2, IP1. 4	>65%		>65%		>65%	
BDM indikátor	Efektivitu získávání nových zákazníků	IP1.3	40%		40%		40%	

#### 4.4 Projektová perspektiva

Pořádání projektů jako je Stínování manažerů a ostatní projekty zaměřené na studenty je součástí mise ELP, proto si zaslouží i vlastní perspektivu. Strategický cílem této perspektivy je umožnit studentům VŠ získat během studia praktické znalosti a zkušenosti. Jako klíčové byly identifikovány následující strategické iniciativy:

##### **P1.1 – Počet studentů, kteří se během následujících tří let zúčastní aspoň jednoho ze studentských projektů ELP, dosáhne 600.**

Tento počet byl stanoven na základě realistických očekávání o návštěvnosti přednášek Business Master Classes a o zapojení se skupinek studentů do ostatních dvou projektů. Zájem studentů je klíčový pro to, aby ELP mohlo dosáhnout svého strategického cíle a mohlo tedy naplňovat misi.

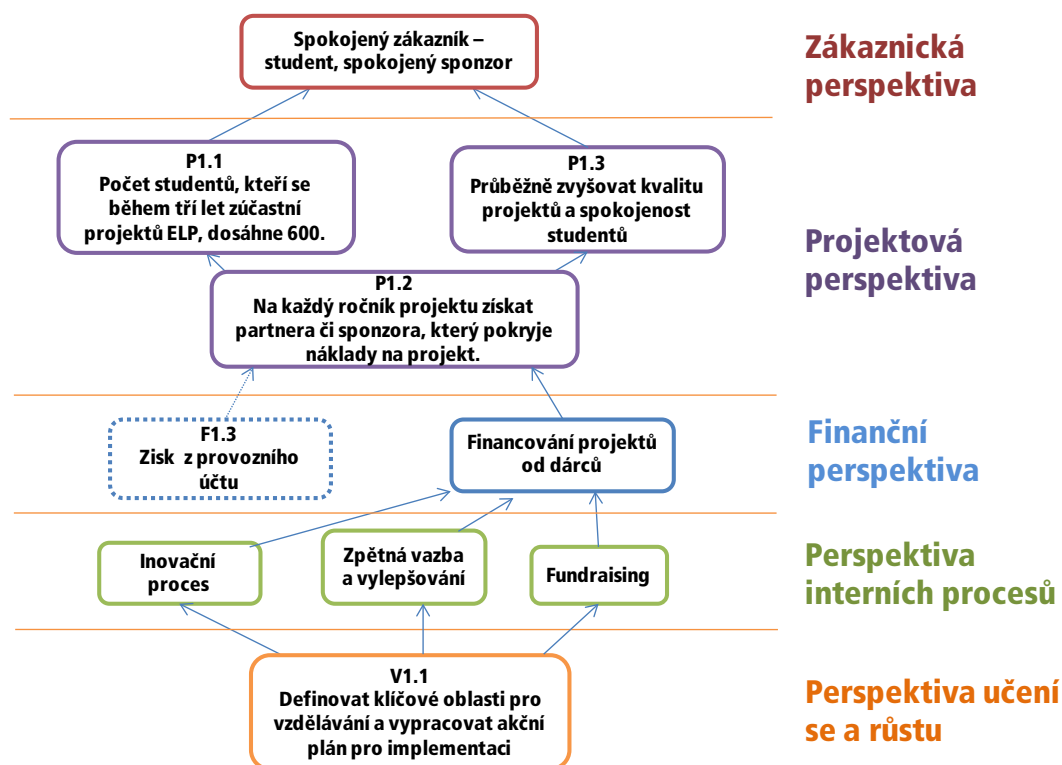
##### **P1.2 – Na každý ročník projektu získat partnera či sponzora, který pokryje náklady na projekt.**

Tato iniciativa vychází z čistě praktické potřeby neprodělat na realizaci projektů peníze. S tímto způsobem financování je po následující tři roky počítáno i ve finančním výkazu zisku a ztrát, který je uveden výše. Do budoucna je pak možné, že část přebytečného provozního zisku se použije právě na organizaci těchto projektů, aby se snížila závislost na externím financování.

##### **P1.3 – Průběžně zvyšovat kvalitu projektů a spokojenost studentů**

Tato iniciativa je klíčová jednak k udržení zájmu studentů, k získání reakce-schopnosti na aktuální poptávku a též samozřejmě k získání zájmu firemních sponzorů. V modelu příčin a důsledků ve schématu 4.6 je vidět, jak iniciativa zapadá do širšího kontextu organizace:

Obr. 4.6: Model příčina – důsledek pro iniciativu P1.3, Zdroj: autor



Jako měřítka strategické výkonnosti byly navrženy indikátory uvedené v tabulce 4.5.

Tabulka 4.5: Měřítka výkonnosti projektové perspektivy, Zdroj: autor

BSC - projektová perspektiva			2013		2014		2015	
Indikátor	Co měří	Strategický cíl/iniciativa	Cílová hodnota	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Skutečná hodnota
Studenti v projektech	Počet studentů zapojených do projektů za rok	P1.1	200		200		200	
Pokrytí projektových nákladů	Zda finanční dary od sponzorů pokryjí náklady vzniklé s projekty	P1.2	>=1		>=1		>=1	
Index spokojenosti (studentů)	Spokojenost studentů s kvalitami projektů	P1.3	>70%		>70%		>70%	

## 4.5 Perspektiva vzdělávání a odborného růstu

Profesní kvality a kvalifikace týmu jsou pro ELP jako organizaci zabývající se poskytováním služeb naprosto klíčové, což již mnohokrát vyplynulo z analýzy předchozích perspektiv. Základním strategickým cílem pro následující 3 roky tedy bude průběžně zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců. K dosažení toho cíle byly zvoleny následující strategické iniciativy:

### V1.1 - Definovat klíčové oblasti pro vzdělávání a vypracovat akční plán pro implementaci

V kontextu ostatních perspektiv budeme klíčovými oblastmi rozumět především:

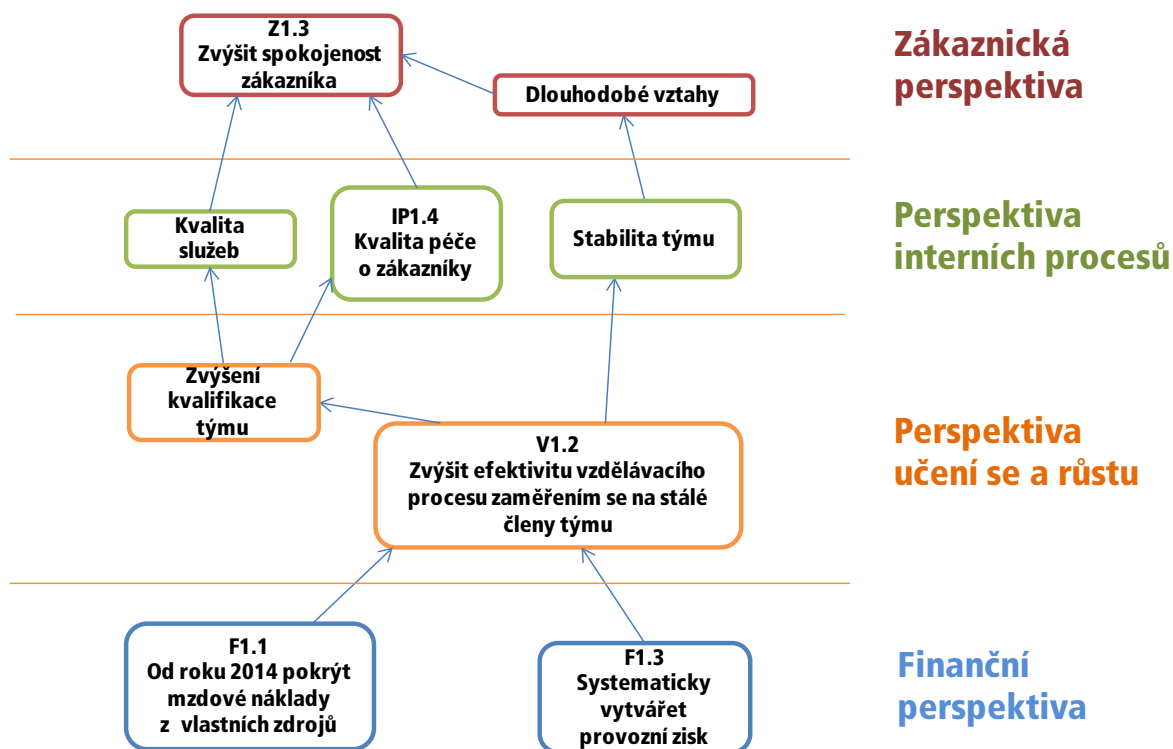
- Obchodní dovednosti
- Odborné znalosti o CSR
- Komunikační dovednosti
- Rozvíjení principů jako je férovost, individuální přístup, orientace na zákazníka apod.

První tři oblasti lze pokrýt jak studiem odborné literatury, tak absolvováním podobně zaměřených kurzů. Některé konkrétní možnosti již byly nastíněny výše, vlastní provedení však záleží na preferencích týmu a také samozřejmě na finančních možnostech. Poslední oblast týkající se principů lze pak ztvárnit například sepsáním kodexu organizace, kde by byly stanoveny základní principy, jakými se zaměstnanci řídí. Správně napsaný kodex pak může sloužit též jako efektivní komunikační pomůcka při kontaktu se zákazníky a ke zvýšení transparentnosti organizace.

### V1.2 - Zvýšit efektivitu vzdělávacího procesu zaměřením se na stálé členy týmu

Tato iniciativa je spíše doplňková a měla by sloužit jako vodítko v situacích, kdy určitá varianta vzdělání je žádoucí, ale nelze ji z finančních důvodů poskytnout všem členům týmu. V takovém případě by měli dostat přednost zaměstnanci, u kterých je větší pravděpodobnost, že získané znalosti využijí ve prospěch ELP. Jak bylo zjištěno výše, díky velké fluktuaci stážistů se toto týká především placených zaměstnanců. Další osvětlení je patrné z modelu příčin a vztahů pro tuto iniciativu, viz schéma 4.7.

Obr. 4.7: Model příčina – důsledek pro iniciativu V1.2, Zdroj: autor



Navržená měřítko výkonnosti jsou uvedena v tabulce 4.6.

Tabulka 4.6: Měřítko výkonnosti perspektivy vzdělávání a růstu, Zdroj: autor

BSC - perspektiva vzdělávání			2013		2014		2015	
Indikátor	Co měří	Strategický cíl/iniciativa	Cílová hodnota	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Skutečná hodnota
Počet hodin strávených vzděláváním na zaměstnance	Zvyšování kvalifikace týmu	V1.1, IP1.1	80 hodin/rok		80 hodin/rok		80 hodin/rok	
Počet hodin strávených vzděláváním na placeného zaměstnance	Zvyšování kvalifikace stálých členů týmu	V1.2	100 hofin/rok		100 hofin/rok		100 hofin/rok	

První měřítko je společné pro perspektivu vzdělávání i perspektivu interních procesů, v souhrnné tabulce všech měřítek proto bude uvedeno pouze jednou a to v perspektivě interních procesů.



## 5 Závěry a doporučení pro implementaci

Jedním z nejdůležitějších a zároveň nejsložitějších kroků při tvorbě nové strategie či systému strategického řízení je její uvedení do praktického života. Ačkoli není v možnostech práce tuto problematiku rozpracovat do detailů, bylo identifikováno 6 prvních kroků, které lze během půlročního rámce aplikovat v řízení firmy. Jejich přehled spolu se stručným časovým harmonogramem je uveden v tabulce 5.1.

Tabulka 5.1: Plán implementace Balanced Scorecard, Zdroj: autor

Plán implementace BSC										
č.	kroky	zodpovědná osoba	06/13	07/13	08/13	09/13	10/13	11/13	12/13	01/14
1.	Přípravit a aplikovat plán vzdělávání	Výkonná ředitelka								
1.I	Průběžné vzdělávání	Tým								
2.	Určení manažera pro nové členy / zákazníky	Výkonná ředitelka								
2.II	Doplňující specifické vzdělání	Manažer pro firemní členy								
2.III	Aplikace procesu získávání nových zákazníků	Manažer pro firemní členy								
3.	Vytvoření a aplikace procesu pro získání zpětné vazby od klientů	Manažer pro firemní členy								
4.	Vytvoření a aplikace procesu pro získání zpětné vazby od studentů	Projektový manažer								
5.	Průběžné plnění cílů projektového fundraisingu	Projektový manažer								
6.	Sběr dat pro měřítko BSC	Dle rozpisu měřítek								
6.I	Vyhodnocení měřítek BSC	Tým								

začátek procesu
průběh

Všímavý čtenář si může všimnout, že většina navrhovaných kroků se týká perspektiv vzdělávání a interních procesů, což je v souladu s prezentovanými modely příčin a důsledků pro jednotlivé perspektivy. Dalšími kroky při implementaci systému BSC pak mohou být např. kontrola plnění finančního plánu a využití přebytků hospodaření dle stanoveného rozpočtu, stanovení mzdového plánu pro zaměstnance a další.

## 6 Závěr práce

Práce se zabývá návrhem vhodných střednědobých strategických cílů pro neziskovou organizaci Enterprise Leaders Platform, která se zabývá poskytováním služeb se zaměřením na společenskou odpovědnost firem. V práci je využito standardního strategického rámce, pomocí kterého jsou identifikovány hlavní externí a interní faktory ovlivňující organizaci. Pro formulaci strategických cílů a iniciativ pak byla využita metoda Balanced Scorecard, pomocí které byla též navrhnutá vhodná měřítko pro řízení výkonnosti. Cílem práce bylo umožnit organizaci získat konkurenční výhodu a tvořit si příležitosti pro další rozvoj. Na základě provedené analýzy bylo vyvozeno, že klíčovým pro splnění tohoto cíle je především zaměření na strategické finanční řízení, kontinuální zlepšování služeb a kvalitní odborné znalosti zaměstnanců. Na práci je možno dále navázat a to zejména z hlediska vyhodnocení úspěšnosti navrhované strategie a její implementace po uplynutí zamýšleného období.

## 7 Bibliografie

- Belén, F.F.S. „Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?“ *International Journal of Economic Science and Applied Research*, 2009: 36-50.
- David, F. R. *Strategic Management: Concepts and Cases, 13th edition*. New Jersey: Prentice Hall, 2011.
- Garcia-Castro, R., M.A. Arino, a M.A. Canela. „Does Social Performance Really Lead to Financial Performance? Accounting for Endogeneity.“ *Journal of Business Ethics*, 2010: 107-126.
- Charitoudi, G., G. Giannarakis, a T. G. Lazarides. „Corporate Social Responsibility in Periods of Financial Crisis.“ *European Journal of Scientific Research*, 2011: 447-455.
- Ioannium, I. , a G. Serafeim. „The Impact of Corporate Social Responsibility on Investment Recommendations.“ Working paper no. 1507874, Accounting & Management Unit, Harvard Business School, 2010.
- Kaplan, R. S., a D.P. Norton. „The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance.“ *Harvard Business Review*, 1996: 71-79.
- Kaplan, R.S. , a D.P. Norton . „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.“ *Harvard Business Review*, 1996: 75-85.
- Kaplan, R.S. „Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations.“ *Nonprofit Management & Leadership*, 2001: 353-370.
- Kaplan, R.S., a D.P. Norton. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku, 4. vydání*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Khalsa, M., a R. Illig. *Let's Get Real or Let's Not Play: Transforming the Buyer / Seller Relationship*. New York: Penguin Group, 2008.
- Miliman, J., J. Ferguson, a K. Sylvester. „Implementation of Michael Porter's Strategic Corporate Social Responsibility.“ *The Journal of Global Business Issues - Conference Edition*, 2008: 29-33.
- Pavlík, M., M. Bělčík, a kol. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- Porter, M.E., a M.R. Kramer. „Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.“ *Harvard Business Review*, 2006: 78-92.
- Šedivý, M., a O. Medlíková. *Úspěšná nezisková organizace, 2. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2011.
- „Výroční zpráva ELP.“ 2012. <http://www.csr-online.cz/2013/01/13/vyrocní-zpráva-blf-za-rok-2012/> (přístup získán 1. 3 2013).
- Yelkikalan, N., a C. Kose. „The Effects of the Financial Crisis on Corporate Social Responsibility.“ *International Journal of Business School and Social Science*, 2012: 292-300.
- Zimmermann, J. „Using a Balanced Scorecard in a Nonprofit Organization.“ Nonprofit Learning Center. 2004.

<http://www.davidkinard.com/marketing%20files/BalancedScorecard%20and%20non%20profits.pdf> (přístup získán 9. 4 2013).

## **8 Seznam příloh**

Příloha č. 1: Ukázka grafických materiálů (obrázek)

Příloha č. 2: Členský dotazník (seznam otázek)

Příloha č. 3: Model analýzy služeb (tabulka)

Příloha č. 4: Přehled počtu účastníků pracovních snídaní v období říjen 2011 – prosinec 2012 (graf)

Příloha č. 5: Finanční výkazy ELP za období 2007-2012 (tabulka)

Příloha č. 6: Finanční ukazatele za období 2007-2012 (tabulka)

Příloha č. 7: Výkaz zisků a ztrát 2011 – 2012 dle jednotlivých programů (tabulka)

Příloha č. 8: SWOT matice (tabulka)

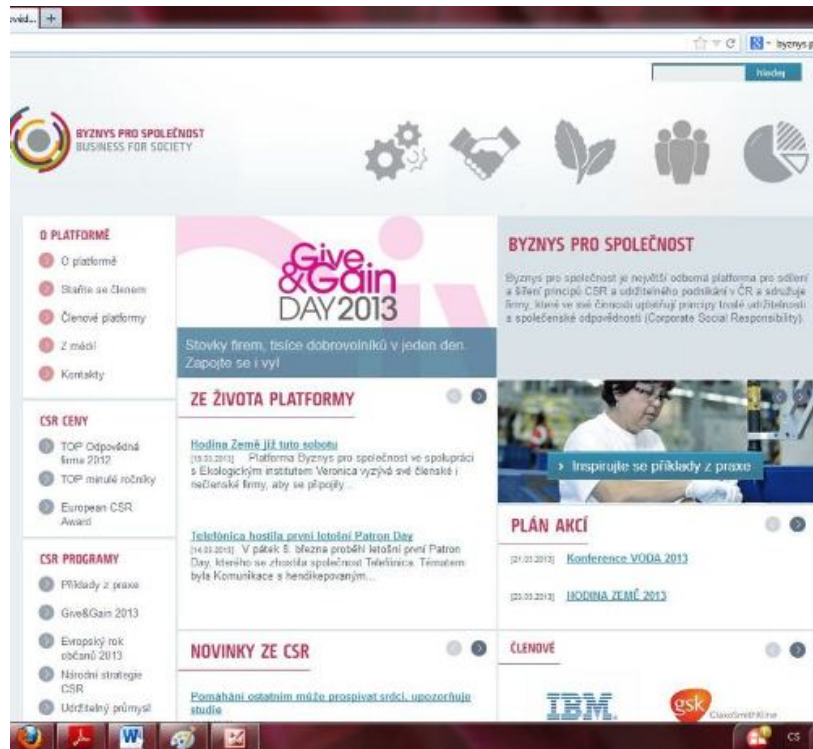
Příloha č. 9: Předpoklady využití při tvorbě výkazu zisku a ztrát pro roky 2013-2015 (seznam)


Příloha č. 10: Matice Balanced Scorecard (tabulka)

Příloha č. 11: Popis měřítek BSC (tabulka)

# 9 Přílohy

Příloha č. 1: Ukázka grafických materiálů (obrázek)





**Business Leaders Forum**


Jsmo sdružením mezinárodních a českých firem s posláním **podporovat rozvoj společensky odpovědného chování v byznysu**. Business Leaders Forum vzniklo v roce 1992 a je platformou odpovědných manažerů působících v předních českých a světových firmách. Business Leaders Forum nabízí **propojení s britskou platformou International Business Leaders Forum**. Cílem Business Leaders Fora je napomáhat šíření dobrých praxí v oblasti společensky odpovědného podnikání.

**BLF se zaměřuje na problematiku**

- Rozvoje pozitivního dopadu firem na společnost
- Rozvoje globální odpovědnosti firem
- Trvale udržitelných zdrojů

**Hlavní rysy společensky odpovědných firem**

- Zodpovědné chování v ekonomické oblasti
- Ohleduplnost a respekt v sociálních otázkách,
- Ochrana životního prostředí



**Zajímá vás vliv Vaší firmy na planetu a společnost? Jde Vám o rozvoj trvale udržitelného podnikání? Přidejte se k leaderům českého byznysu!**

**Business Leaders forum Vám nabízí:**

- Vzdělání, semináře a sdílení zahraničního a českého know-how
- Poradenství v otázkách společenské odpovědnosti
- Medializaci Vašich odpovědných aktivit

**Lidé | Prostředí | Odpovědnost | Zisk**

**Business Leaders Forum**  
 Štěpánská 61, Palác Lucerna, 116 02 Praha 1

[blf@blf.cz](mailto:blf@blf.cz) | [www.blf.cz](http://www.blf.cz)  
[facebook.com/csr-online.cz](https://www.facebook.com/csr-online.cz)



**” Odpovědnost, CSR, udržitelné podnikání. Přidejte se k desítkám členů platformy Byznys pro společnost. “**

**PLATFORMA BYZNYS PRO SPOLEČNOST A ODPOVĚDNÉ PODNIKÁNÍ**

Platforma Byznys pro společnost pro vás připravila na rok 2012 řadu akcí a programů, které pokrývají všechny strategické oblasti společenské odpovědnosti a udržitelného podnikání (strategie, zaměstnanci, komunita a charita, životní prostředí, dodavatelé, měření a reportování) a zaměřují se na strategický rozvoj odpovědného byznysu i na realizaci konkrétních projektů. Pro členské firmy organizujeme pravidelná setkání a akce, jak v Praze, tak v regionech ČR.

**ZAPOJIT SE MŮŽE FIRMA KAŽDÉ VELIKOSTI. PROČ SE ZAPOJIT?**

- Do našich aktivit se může zapojit každá firma, velká i malá, a to jak formou členství (plného či pilotního), tak zapojením se do aktivit či diskusí.
- Firmy získají přístup do pracovních skupin, dostupné mezinárodní standardy a možnost účastnit se společných programů.
- Firmám nabízíme odborné poradenství a Informační servis v oblasti společenské odpovědnosti firem a udržitelného podnikání.
- Můžete získat kredit a komunikační příležitosti.
- Spolupracující společnosti mají příležitost k networkingu a výměně zkušeností s ostatními firmami a odborníky.

**MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE JSME NÁRODNÍ PARTNERSKOU ORGANIZACÍ SÍTĚ CSR EUROPE.**

CSR Europe je hlavní evropskou organizací rozvíjející CSR sdružující 70 nadnárodních korporací a 31 národních partnerských organizací. Prostřednictvím platformy získávají členové možnost spolupodílet se na mezinárodních CSR projektech.

Jsmo členem CSR360 Global Partner Network v rámci Business in the Community. V rámci této sítě realizujeme řadu společných programů. Firmy z České republiky mají možnost zapojit se do mezinárodních programů a aktivit.

## Příloha č. 2: Členský dotazník

Vážení členové ELP,

v rámci zlepšování našich služeb jsme vytvořili krátký dotazník, v němž se Vás ptáme na Váš názor na současný stav i návrhy do budoucna. Věnujte mu, prosím, několik minut svého času.

Děkujeme!

Vaše Enterprise Leaders Platform

### 1. Máte pocit, že jste o poskytovaných službách dostatečně informováni?

(prosím označte na stupnici 1-10; 1 = dokonalá informovanost, 10= nemám žádné informace o nabídce)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### 2. Zaškrtněte 1-3 služby, které nejvíce využíváte a stručně vysvětlete proč

1	Cyklus pracovních snídaní	
2	Databáze etických dodavatelů	
3	Informace ze světa CSR	
4	Účast v projektu Stínování manažerů	
5	Účast v projektu Cena futurum	
6	Účast v jiných projektech ELP, prosím, uveďte jakých	
7	Publikace Vašich CSR aktivit na webových stránkách www.csr-online.cz	
8	Zvýhodněné balíčky služeb (inzerce) v odborných časopisech	
9	Publikace Vašich CSR aktivit na sociálních sítích ELP	
10	Možnost se prezentovat jako člen ELP	
10	Networking	



**3. Zaškrtněte 1-3 služby, které nejméně využíváte a stručně vysvětlete proč**

1	Cyklus pracovních snídaní	
2	Databáze etických dodavatelů	
3	Informace ze světa CSR	
4	Účast v projektu Stínování manažerů	
5	Účast v projektu Cena futurum	
6	Účast v jiných projektech ELP, prosím, uveďte jakých	
7	Publikace Vašich CSR aktivit na webových stránkách ELP	
8	Zvýhodněné balíčky služeb (inzerce) v odborných časopisech	
9	Publikace Vašich CSR aktivit na sociálních sítích ELP	
10	Možnost se prezentovat jako člen ELP	
10	Networking	

**4. Jaký byl poslední projekt, do kterého jste se zapojili? Co Vám účast v něm přinesla?**

**5. Jaké oblasti CSR jsou pro Vaši firmu nejatraktivnější?**

**6. Co očekáváte od Vašeho členství v ELP?**

**7. Naplňuje ELP v současné době vaše očekávání?**

**8. Je Vaše firma členem organizace svým zaměřením podobné ELP? Pokud ano, prosím uveďte jaké.**

**9. Pokud ano, je v nabídce této organizace nějaký produkt, který byste ocenili i v ELP?**

**10. Které služby plánujete využívat i v budoucnu?**

1	Cyklus pracovních snídaní	
2	Databáze etických dodavatelů	
3	Informace ze světa CSR	
4	Účast v projektu Stínování manažerů	
5	Účast v projektu Cena futurum	
6	Účast v jiných projektech ELP, prosím, uveďte jakých	
7	Publikace Vašich CSR aktivit na webových stránkách ELP	
8	Zvýhodněné balíčky služeb (inzerce) v odborných časopisech	

9	Publikace Vašich CSR aktivit na sociálních sítích ELP	
10	Možnost se prezentovat jako člen ELP	
10	Networking	

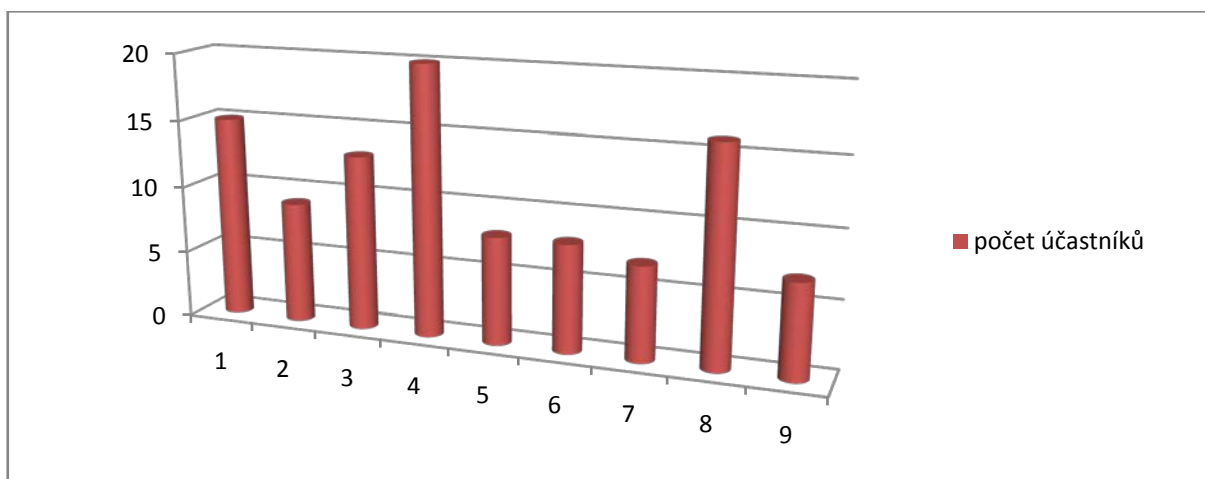
11. Jaké služby Vám v současné nabídce chybí a chtěli byste je do budoucna zařadit?

12. Jakých projektů byste se rádi do budoucna zúčastnili? (prosím uveďte oblast zájmu)

Příloha č. 3: Model analýzy služeb (tabulka)

Sloupec1	Pracovní snídane	Databáze dodavatel	Informace o CSR	Stínování	Cena Futurum	Účast v jiných projektech	Publikace aktivit na www.csr-online.cz	Zvýhodněné balíčky v časopisech	Publikace aktivit na sociálních sítích	Možnost se prezentovat jako člen BLF	Networking
1-3 služby, které nejvíce využíváte	56%	0%	56%	56%	44%	0%	22%	0%	0%	44%	22%
1-3 služby, které nejméně využíváte	0%	22%	11%	33%	11%	0%	11%	44%	11%	0%	56%
Které služby plánujete využívat i v budoucnu ?	67%	11%	56%	44%	33%	0%	56%	33%	22%	67%	56%
nárůst mezi současným a plánovaným stavem (řádek 4 - řádek 2)	11%	11%	0%	-11%	-11%	0%	33%	33%	22%	22%	33%
	saturation point	explore opportunity	saturation point	What happened? Red flag?	what happened? missed point?	delete	use the opportunity	use the opportunity	use the opportunity	very promising	use the opportunity

Příloha č. 4: Přehled počtu účastníků pracovních snídaní v období říjen 2011 – prosinec 2012 (graf)



**Příloha č. 5: Finanční výkazy ELP za období 2007-2012 (tabulka)**

Rozvaha BLF (v tis. Kč)							
		31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	30.9.2012
<b>Aktiva</b>							
Drobný dlouhodobý hmotný majetek		76	76	33	31	31	31
Oprávký k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku		-76	-76	-33	-31	-31	-31
Pohledávky		2345	223	193	151	451	400
	Odběratelé	12	-1	31	0	324	
	Poskytnuté provozní zálohy	124	90	38	33	10	
	Jiné pohledávky	143	134	124	118	117	
	Dohadné účty aktivní	2060					
	Ostatní přímé daně	6					
Krátkodobý finanční majetek		436	103	18	4	1175	320
	pokladna	34	25	4	0	0	
	ceniny	10	8	3			
	účty v bankách	392	70	-9	4	1174	
	peníze na cestě			20			
Příjmy příštích období				6			
Náklady příštích období		9	9	9	0	4	0
<b>Úhm aktiv</b>		<b>2790</b>	<b>335</b>	<b>226</b>	<b>155</b>	<b>1630</b>	<b>720</b>
<b>Pasiva</b>							
Jmění celkem		<b>2118</b>	<b>2118</b>	<b>2118</b>	<b>2118</b>	<b>2118</b>	<b>2126</b>
	Vlastní jmění	2118	2118	2118	2118	2118	2126
Výsledek hospodaření celkem		<b>-1214</b>	<b>-1993</b>	<b>-2262</b>	<b>-2224</b>	<b>-1964</b>	<b>-1609</b>
	Výsledek hospodaření	-178	-779	-358	0	0	355
	VH ve schvalovacím řízení	0	0	0	127	260	0
	Neuhrazená ztráta minulých let	-1036	-1214	-1904	-2351	-2224	-1964
<b>Vlastní zdroje celkem</b>		<b>904</b>	<b>125</b>	<b>-234</b>	<b>-106</b>	<b>154</b>	<b>516</b>
Krátkodobé závazky		1881	196	440	228	123	86
	Dodavatelé	35	8	100	0	43	
	Přijaté zálohy	1652					
	Zaměstnanci	83	63	234	228	44	
	Závazky soc. zab. A zdrav. Poj.	51	42	29	0	27	
	Ostatní přímé daně		15	10	0	8	
	Dohadné účty pasivní	60	68	66			
Výdaje příštích období		5	14	1	0	7	0
Výnosy příštích období		0	0	19	0	1346	118
<b>Cizí zdroje celkem</b>		<b>1886</b>	<b>210</b>	<b>460</b>	<b>261</b>	<b>1476</b>	<b>204</b>
<b>Úhm pasiv</b>		<b>2790</b>	<b>335</b>	<b>226</b>	<b>155</b>	<b>1630</b>	<b>720</b>

Náklady a výnosy BLF (v tis. Kč)						
	2007	2008	2009	2010	2011	1.1.2012-30.9.2012
<b>Výnosy</b>				<b>N/A</b>		
Provozní dotace					1249	1352
Přijaté členské příspěvky	940	975	880		480	535
Tržby z prodeje služeb	12	30	54		99	125
Tržby z prodeje materiálu						8
Jiné ostatní výnosy	3023	639	62			7
Přijaté příspěvky						5
Úroky		1			2	1
						0
<b>Výnosy celkem</b>	<b>3975</b>	<b>1645</b>	<b>996</b>		<b>1830</b>	<b>2033</b>
<b>Náklady</b>				<b>N/A</b>		
<b>Ostatní služby</b>	926	866	229		521	838
Propagace inzerce					347	
<b>Mzdové náklady</b>	2117	1079	783		419	535
<b>Zákonné sociální pojištění</b>	737	360	265		105	134
Nájemné a služby spojené s nájmem					55	69
Zákonné zdravotní pojištění					38	48
Kancelářské potřeby					14	11
<b>Cestovné</b>	195	16	18		10	10
Prodaný materiál						8
Spotřební materiál	62	19	5		14	6
Náklady na reprezentaci	52	31	2		10	5
Náklady na stravování v rámci akcí						4
Jiné ostatní náklady	21	17	22		5	4
Poskytnuté příspěvky	28	24	27		25	3
Zákonné sociální náklady	15	12	3		2	2
Telefonní poplatky					4	1
Poštovné					1	1
Daňově neuznatelné náklady						
<b>Náklady celkem</b>	<b>4153</b>	<b>2424</b>	<b>1354</b>		<b>1570</b>	<b>1678</b>
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>-178</b>	<b>-779</b>	<b>-358</b>	<b>127</b>	<b>260</b>	<b>355</b>

**Příloha č.6: Finanční ukazatele za období 2007-2012 (tabulka)**

Pozn. Výkaz zisku a ztrát pro rok 2010 nebyl k dispozici, proto bylo pro účely výpočtu růstových ukazatelů pro r. 2010 využito průměru hodnot v letech 2009 a 2011, tyto údaje jsou označeny šedě

Růstové ukazatele						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Růst nákladů	4153	2424	1354	1462	1570	1678
meziroční rozdíl		-42%	-44%	8%	7%	7%
Růst příjmů	3975	1645	996	1413	1830	2033
meziroční rozdíl		-59%	-39%	42%	30%	11%
Vývoj zisku / ztráty	-178	-779	-358	127	260	355
meziroční rozdíl		-338%	54%	135%	105%	37%
Vydělané příjmy ("earned revenue")	952	1005	934	757	579	673
meziroční rozdíl		6%	-7%	-19%	-23%	16%
Růst aktiv	2790	335	226	155	1630	720
meziroční rozdíl		-88%	-33%	-31%	952%	-56%

Analýza zdrojů příjmů						
Zdroje příjmů	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celkové příjmy	3975	1645	996	N/A	1832	2195
Veřejné dary				N/A		
Příjmy z grantů	0	0	0	N/A	1250	1352
Příjmy z programů				N/A	99	8
Úroky	0	1	0	N/A	2	0
Tržby z prodeje služeb a materiálu	12	30	54	N/A	1	111
Členské příspěvky	940	975	880	N/A	480	412
Mimořádné příjmy	3023	639	62	N/A		312
Závislost na zdrojích příjmů						
Veřejné dary				N/A		
Příjmy z grantů				N/A	68,2%	61,6%
Příjmy z programů				N/A	5,4%	0,4%
Úroky		0,1%		N/A	0,1%	
Tržby z prodeje služeb a materiálu	0,3%	1,8%	5,4%	N/A	0,1%	5,1%
Členské příspěvky	23,6%	59,3%	88,4%	N/A	26,2%	18,8%
Mimořádné příjmy	76,1%	38,8%	6,2%	N/A		14,2%

**Příloha č. 7: Výkaz zisků a ztrát 2011 – 2012 dle jednotlivých programů (tabulka)**

Náklady a výnosy ELP dle středisek - 2011 a 2012			
Středisko		2011	2012
	Výnosy		
<b>Ekocena</b>	<b>Celkem</b>	<b>983</b>	<b>617</b>
	Tržby z prodeje služeb	58	
	Úroky	1	0
	Provozní dotace	924	617
<b>Stínování manažerů</b>	<b>Celkem</b>	<b>368</b>	<b>743</b>
	Tržby z prodeje služeb	41	8
	Úroky	1	0
	Provozní dotace	326	735
<b>Provoz</b>	<b>Celkem</b>	<b>481</b>	<b>835</b>
	Tržby z prodeje služeb	1	92
	Tržby z prodeje materiálu		8
	Úroky	0	0
	Jiné ostatní výnosy	0	11
	Přijaté členské příspěvky	480	412
	Mimořádné příspěvky		312
	Náklady		
<b>Ekocena</b>	<b>Celkem</b>	<b>1008</b>	<b>904</b>
	Ostatní služby	429	705
	Propagace, inzerce	313	0
	Mzdové náklady	197	147
	Zákonné zdravotní pojištění	18	13
	Zákonné sociální pojištění	49	37
	Zákonné sociální náklady	1	1
	Jiné ostatní náklady	1	1
<b>Stínování</b>	<b>Celkem</b>	<b>371</b>	<b>569</b>
	Kancelářské potřeby	11	
	spotřební materiál	9	2
	spotřeba materiálu - dárkové předměty	2	
	Cestovné	10	
	Náklady na reprezentaci	2	
	Nájemné a služby spojené s nájmem	27	16
	Ostatní služby	10	2
	Mzdové náklady	222	407
	Zákonné zdravotní pojištění	20	37
	Zákonné sociální pojištění	56	102
	Zákonné sociální náklady	1	2
Jiné ostatní náklady	1	1	

<b>Provoz</b>	<b>Celkem</b>	<b>190</b>	<b>346</b>
	Kancelářské potřeby	3	12
	Spotřební materiál	3	6
	Náklady na stravování během akcí		4
	Cestovné		10
	Náklady na reprezentaci	8	5
	Telefonní poplatky	4	1
	Nájemné a služby spojené s nájmem	27	60
	Poštovné	1	1
	Ostatní služby	83	202
	Propagace, inzerce	34	
	Mzdové náklady		24
	Zákonné zdravotní pojištění		2
	Zákonné sociální pojištění		6
	Jiné ostatní náklady	2	2
	Daňově neuznatelné náklady	0	
	Poskytnuté členské příspěvky	25	
	Prodaný materiál		8
Poskytnuté příspěvky		3	

	Náklady	Výnosy	Zisk/ztráta	Náklady	Výnosy	Zisk/ztráta
	2011			2012		
Ekocena	1008	983	-25	904	617	-287
Stínování	371	368	-3	569	743	174
Provoz	190	481	291	346	<b>835</b>	489

**Příloha č. 8: SWOT matice (tabulka)**

SWOT matice			
Silné stránky		Příležitosti	
<b>S1</b>	Prospěšnost studentských projektů a jejich finanční návratnost	<b>P1</b>	Rozšíření členské základny o 30 nových členů v období 1.9.2012 až 31.12.2014
<b>S2</b>	Spokojenost s nabízenými službami 78%	<b>P2</b>	Téma CSR získá větší prostor v celostátních médiích
<b>S3</b>	Identifikované služby s růstovým potenciálem	<b>P3</b>	Pozitivní vliv vládní a evropské politiky na vnímání důležitosti CSR v očích firem i veřejnosti
<b>S4</b>	Kladný hospodářský výsledek v letech 2011 a 2012	<b>P4</b>	Vytvoření a udržení kvalitního a výkonného týmu zvýší efektivitu práce
<b>S5</b>	Růst tržeb z vlastních produktů a služeb	<b>P5</b>	Nárůst grantových příležitostí
<b>S6</b>	Návratnost mzdových nákladů 2,84	<b>P6</b>	Zlepšování kvality služeb
<b>S7</b>	Nízká fluktuace finančně odměňovaných zaměstnanců (15,8 měsíců)	<b>P7</b>	Kvalitní grafická prezentace zlepší image firmy
<b>S8</b>	Proaktivní a dynamický přístup k práci	<b>P8</b>	Využití dodavatelských barterů sníží náklady
Slabé stránky		Hrozby	
<b>W1</b>	Projekt Cena Futurum čelí vysoké konkurenci a je finančně nevýnosný	<b>H1</b>	Počet odcházejících členů převyší 4 firmy / rok
<b>W2</b>	Návratnost dotazníku mezi členy pouze 43%	<b>H2</b>	Škrty v rozpočtech firem výrazně omezí jejich výdaje na CSR
<b>W3</b>	Neefektivní propojování členských firem	<b>H3</b>	Koncept CSR celosvětově ztratí na atraktivitě
<b>W4</b>	Nízká publicita a prestiž platformy	<b>H4</b>	CSR v České republice bude stále na okraji zájmu veřejnosti
<b>W5</b>	Pokles vybraných členských příspěvků v roce 2012 o 14%	<b>H5</b>	Odchod klíčových zaměstnanců & velká fluktuace stážistů
<b>W6</b>	Silná závislost na grantovém financování (62% všech příjmů v r. 2012)	<b>H6</b>	Úbytek grantových příležitostí na národní i evropské úrovni
<b>W7</b>	Nezajištěné riziko pokrytí mzdových nákladů od r. 2014	<b>H7</b>	Nemožnost žádat o vhodné granty kvůli právní formě organizace
<b>W8</b>	Velká fluktuace stážistů (4,11 měsíců)	<b>H8</b>	Ztráta cenové výhody nad konkurencí



## Možné strategie vč. komentáře k jejich vhodnosti

Typ strategie	Označení	Strategie	Komentář
Silné stránky + Příležitosti	S2+S3+S8+P1	Využít potenciálu týmu k rozšíření nabídky služeb, která přiláká nové členy	>> zvýšení konkurenceschopnosti
	S2+P3	Využít zvýšení atraktivity CSR a nárůstu zájmu firem zdůrazněním kvality služeb BLF	závisí na externí situaci, kterou nelze ovlivnit
	S7+S8+P4	Vytvořit zázemí pro spokojené a proaktivní zaměstnance	>> zvýšení konkurenceschopnost, snížení transakčních nákladů
	S1+P5	Monitorovat grantové příležitosti a hledat vhodné z nich	Grant dočasně pokryje mzdy, ale na reálné zlepšení provozní situace nemá
	S3+S8+P6	Pomocí identifikovaných růstových služeb zlepšit nabídku tak, aby více odpovídala přáním zákazníků	>> zvýšení konkurenceschopnosti
Slabé stránky + Příležitosti	W4+P2	Využít situace ke zvýšení publicity a prestiže BLF	závisí na externí situaci, kterou nelze ovlivnit
	W1+P8	Snižit náklady na realizaci projektu využitím barterových dohod	Vysoké náklady na vyjednání dohod
	W1+P2+P3	Využít zvýšení publicity CSR k získávání dárců	závisí na externí situaci, kterou nelze ovlivnit
	W5+P1	Zaměřit se na získání nových členů/klientů a na zlepšení klientského servisu	>> zvýšení příjmů
	W6+W7+P5	Snažit se získat další granty na financování projektů/mezd	Grant dočasně pokryje mzdy, ale na reálné zlepšení provozní situace nemá vliv; získání grantu není jisté
	W6+P1	Zvýšit podíl přijatých členských příspěvků na celkových zdrojích	Strategie implicitně obsažena v ostatních
	W7+P1	Zvýšit příjmy, které umožní výplatu mezd	>> investice do lidského kapitálu, do stabilního týmu
	W8+P1	Možnost částečně finančně odměnit i stážisty sníží jejich fluktuaci	>> investice do lidského kapitálu, do stabilního týmu; strategie do budoucna
Silné stránky + Hrozby	S2+S8+H1	Vylepšit nabídku služeb tak, aby firmy neměly důvod odcházet	>> zvýšení konkurenceschopnosti
	S2+S8+H2	Vylepšit nabídku služeb a zvýšit tak potřebu být členem BLF v případě škrtnání firemních rozpočtů	>> zvýšení konkurenceschopnosti
	S2+S3+H3+H4	Lépe reagovat na poptávku konkrétních zákazníků, aby plošný vývoj zájmu měl menší vliv na vývoj BLF	Implicitně obsaženo jinde
	S4+S5+H6/H7	Diverzifikace zdrojů příjmů na vícezdrojové financování	Eliminace rizika
	S2+S5+H8	Překonat konkurenci kvalitou poskytovaných služeb, ne jen jejich cenou	>> získání další konkurenční výhody, ale implicitně obsaženo jinde
Slabé stránky + Hrozby	W1+H2+H3-4	Další ročníky projektu CF již nepožádat, příp. přenechat projekt jiné organizaci	Eliminace nevýnosného projektu
	W4+H2	Ve spolupráci s PR agenturou zlepšit image BLF	Strategie aplikovatelná v případě dostatečného zisku, jedná se o investici
	W6+H6+H7	Snižit podíl peněz z grantů na celkových příjmech	>> zvýšení soběstačnosti organizace, závislost na vlastních zdrojích, nikoli na cizích

**Příloha č. 9: Předpoklady využití při tvorbě výkazu zisku a ztrát pro roky 2013-2015 (seznam)**

1. Růst nákladů na všechny projekty ve výši 5% ročně
2. Růst administrativních nákladů ve výši 10% ročně
3. Mzdy v letech 2014 a 2015 zůstávají stejné, viz tabulka níže

Mzdy	druh PP	počet hodin	hodinová mzda	koeficient SHM	HM	HM/rok	SHM	SHM/rok
výkonná ředitelka	HPP	120	250	1,375	30000		41250	495000
projektový manažer (a)	OSVČ	97	250		24300	291600		
projektový manažer (b)	DPČ	5	250	1,375	1250	15000		20625
finanční ředitel	DPČ	80	200	1,375	16000		22000	264000
manažer pro firemní členy	DPČ	80	200	1,375	16000		22000	264000
<b>CELKEM MZDY (bez PM (a))</b>			<b>1 058 625 Kč</b>					

<b>Poznámky - mzdy</b>
mzda projektového manažera (a) hrazena z projektových rozpočtů
PP - pracovní poměr
SHM - superhrubá mzda
HM - hrubá mzda
koeficient SHM = 1,375, kvalifikovaný odhad

4. Od r. 2014 nebude k dispozici žádný grantový projekt
5. Studentské projekty budou financovány sponzorskými dary, v rámci rozpočtu na jednotlivé projekty je zahrnuta i odměna projektového koordinátora
6. Růst členské základny o 10 členů ročně (5 během roku, 5 vždy k začátku nového roku)

<b>Vývoj členské základny</b>							
Výše členského příspěvku	1.1.2013	rok 2013	1.1.2014	rok 2014	1.1.2015	rok 2015	1.1.2016
4 000 Kč	6	7	8	9	10	11	12
20 000 Kč	5	6	7	8	9	10	11
40 000 Kč	19	22	25	28	31	34	37
<b>Celkem členů</b>	<b>30</b>	<b>35</b>	<b>40</b>	<b>45</b>	<b>50</b>	<b>55</b>	<b>60</b>
Vybrané příspěvky	884 000 Kč	1 028 000 Kč	1 172 000 Kč	1 316 000 Kč	1 460 000 Kč	1 604 000 Kč	1 748 000 Kč
Vybrané příspěvky od nových členů			288 000 Kč		288 000 Kč		288 000 Kč

7. Rozdělení členů dle výše členských příspěvků zůstává poměrově stejné jako v roce 2012
8. Položky mimořádné náklady a jiné výnosy představují rezervu
9. Výsledek hospodaření bude použit částečně na tvorbu finanční rezervy a částečně bude reinvestován dle schématu níže:

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>607</b>	<b>181</b>	<b>572</b>
Tvorba finanční rezervy	400	0	350
Reinvestice	207	181	222

**Příloha č. 10: Matice Balanced Scorecard (tabulka)**

Balanced Scorecard				2013	2014	2015			
	Indikátor	Co měří	Strategický cíl/initiativa	Cílová hodnota	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Skutečná hodnota
				Finanční perspektiva	1	Hodnota rezervního fondu	Výsledek hospodaření a jeho využití	F1	400 tis. Kč
2	PEE	Návratnost mzdových nákladů, využití výnosů	F1.1		4,2		1,8		2,13
3	Podíl příjmů z prodeje vlastních služeb na celkových příjmech	Finanční nezávislost	F1.2		67%		67%		71%
4	Příjmy z vlastních služeb na zaměstnance	Schopnost generovat hotovost, finanční soběstačnost	F1.4		312 tis. Kč		424 tis. Kč		531 tis. Kč
5	Zisk na zaměstnance	Ziskovost organizace	F1.4		152 tis. Kč		45 tis. Kč		143 tis. Kč
Zákaznická perspektiva	6	Podíl nových členů na celkovém počtu	Růst členské základny	Z1.1	33%		25%		20%
	7	Podíl odcházejících členů na celkovém počtu	Spokojenost členů	Z1.2, Z1.3	5%		4%		3%
	8	Index spokojenosti (členů)	Spokojenost členů	Z1.3, IP1	>70%		>70%		>70%
Perspektiva interních procesů	9	Počet hodin strávených vzděláváním na zaměstnance	Zvyšování kvalifikace týmu	IP1.1, V1.1	80 hodin/rok		80 hodin/rok		80 hodin/rok
	10	Trend spokojenosti	Vývoj spokojenosti konkrétní firmy po delší časové období	IP1.2	>0		>0		>0
	11	Počet vrácených dotazníků	Kvalitu klientského servisu, efektivitu systému zpětné vazby	IP1.2, IP1. 4	>65%		>65%		>65%
	12	BDM indikátor	Efektivitu získávání nových zákazníků	IP1.3	40%		40%		40%
Projektová perspektiva	13	Studenti v projektech	Počet studentů zapojených do projektů za rok	P1.1	200		200		200
	14	Pokrytí projektových nákladů	Zda finanční dary od sponzorů pokryjí náklady vzniklé s projekty	P1.2	>=1		>=1		>=1
	15	Index spokojenosti (studentů)	Spokojenost studentů s kvalitami projektů	P1.3	>70%		>70%		>70%
Perspektiva vzdělávání	17	Počet hodin strávených vzděláváním na placeného zaměstnance	Zvyšování kvalifikace stálých členů týmu	V1.2	100 hodin/rok		100 hofin/rok		100 hofin/rok

**Příloha č. 11: Popis měřítek BSC (tabulka)**

Indikátor	Co měří	Výpočet	Jednotka	Frekvence výpočtu	Zodpovědná osoba	Poznámka	
1	Hodnota rezervního fondu	Výsledek hospodaření a jeho využití	bez výpočtu	tis. Kč	1 x ročně	Finanční ředitel	
2	PEE	Návratnost mzdových nákladů, využití výnosů	$\frac{\text{celkové příjmy}}{\text{mzdové náklady}}$	číslo	1 x ročně	Finanční ředitel	
3	Podíl příjmů z prodeje vlastních služeb na celkových příjmech	Finanční nezávislost	$\frac{\text{přijaté členské příspěvky} + \text{tržby z prodeje služeb}}{\text{celkové příjmy}} \times 100$	procenta	1 x ročně	Finanční ředitel	
4	Příjmy z vlastních služeb na zaměstnance	Schopnost generovat hotovost, finanční soběstačnost	$\frac{\text{přijaté členské příspěvky} + \text{tržby z prodeje služeb}}{\text{počet placených zaměstnanců}} \times 100$	procenta	1 x ročně	Finanční ředitel	
5	Zisk na zaměstnance	Ziskovost organizace	$\frac{\text{provozní zisk}}{\text{počet placených zaměstnanců}}$	číslo	1 x ročně	Finanční ředitel	
6	Podíl nových členů na celkovém počtu	Růst členské základny	$\frac{\text{noví členové} - \text{odcházející členové}}{\text{počet členů na začátku roku}} \times 100$	procenta	1 x ročně	Manažer pro firemní členy	
7	Podíl odcházejících členů na celkovém počtu	Spokojenost členů	$\frac{\text{odcházející členové}}{\text{počet členů na začátku roku}} \times 100$	procenta	1 x ročně	Manažer pro firemní členy	
8	Index spokojenosti (členů)	Spokojenost členů	$\frac{\text{počet respondentů}}{\text{počet členských firem}} \times \text{spokojenost respondentů} + \left(1 - \frac{\text{počet respondentů}}{\text{počet členských firem}}\right) \times 5$	číslo	2 x ročně	Manažer pro firemní členy	metoda získání = dotazník, rozmezí odpovědí 1-10
9	Počet hodin strávených vzděláváním na zaměstnance	Zvyšování kvalifikace týmu	$\frac{\text{počet hodin na vzdělávací aktivity}}{\text{počet zaměstnanců}}$	číslo	4 x ročně	Výkonná ředitelka	1 kniha = 15 hodin, 1 den školení = 10 hodin apod.
10	Trend spokojenosti	Vývoj spokojenosti konkrétní firmy po delší časové období	spokojenost v roce 1 – spokojenost v roce 0	číslo	2 x ročně	Manažer pro firemní členy	metoda získání = dotazník
11	Počet vrácených dotazníků	Kvalitu clientského servisu, efektivitu systému zpětné vazby	$\frac{\text{počet vyplněných dotazníků}}{\text{počet členských firem}} \times 100$	procenta	2 x ročně	Manažer pro firemní členy	metoda získání = dotazník
12	BDM indikátor	Efektivitu získávání nových zákazníků	$\frac{\text{počet uzavřených zakázek}}{\text{počet absolvovaných schůzek}} \times 100$	procenta	průběžně	Manažer pro firemní členy	
13	Studenti v projektech	Počet studentů zapojených do projektů za rok	bez výpočtu	číslo	průběžně	Projektový manažer	
14	Pokrytí projektových nákladů	Zda finanční dary od sponzorů pokryjí náklady vzniklé s projekty	$\frac{\text{celkové sponzorské dary}}{\text{celkové náklady na projekty}}$	číslo	průběžně	Projektový manažer	
15	Index spokojenosti (studentů)	Spokojenost studentů s kvalitami projektů	průměrná spokojenost respondentů	číslo	průběžně	Projektový manažer	metoda získání = dotazník, rozmezí odpovědí 1-10
16	Počet hodin strávených vzděláváním na placeného zaměstnance	Zvyšování kvalifikace stálých členů týmu	$\frac{\text{počet hodin na vzdělávací aktivity}}{\text{počet placených zaměstnanců}}$	číslo	4 x ročně	Výkonná ředitelka	