

Technická univerzita v Liberci  
Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**Hodnocení výkonnosti podniku pomocí finančních a nefinančních ukazatelů**

The Performance Rating of a Company with Financial and Non – Financial Indicators

DP – EF – KFÚ – 2010 56

**Bc. Simona Sejkorová**

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D., Katedra financí a účetnictví

Konzultant: Ing. Petr Ševčík, Obchodní společnost Kredit, spol. s. r. o.

Počet stran: 114

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 6.5.2010

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Simona SEJKOROVÁ**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Hodnocení výkonnosti podniku pomocí finančních  
a nefinančních ukazatelů**  
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

### Zásady pro vypracování:

1. Vývoj základních přístupů k měření výkonnosti podniku
2. Měření výkonnosti podniku pomocí finančních ukazatelů
3. Měření výkonnosti podniku pomocí nefinančních modelů
4. Využití Balanced Scorecard pro měření výkonnosti podniku
5. Realizace Balanced Scorecard v podnikové praxi

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

60 - 70

Forma zpracování diplomové práce:

tištěná

Seznam odborné literatury:

- [1] VYSUŠIL, J. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech - Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
- [2] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced Scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [3] SŮVOVÁ, H. a kolektiv. Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 2000. 622 s. ISBN 80-7265-027-0.
- [4] KAPLAN, R. S. a NORTON, D. P. ALIGNMENT systémové vyladění organizace - Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 312 s. ISBN 80-7261-155-0.
- [5] HORVÁTH & Partner (Hrsg.). Balanced Scorecard umsetzen. 2. überarb. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 2001. 443 S. ISBN 3-7910-1813-2.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D.

Katedra financí a účetnictví

Konzultant diplomové práce:


Ing. Petr Ševčík

Datum zadání diplomové práce:


31. října 2009

Termín odevzdání diplomové práce:

7. května 2010

  
doc. Dr. Ing. Olga Hasprová  
děkanka



  
doc. Dr. Ing. Olga Hasprová  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2009

### **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji – li diplomovou práci nebo poskytnu – li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinností informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 6. 5. 2010

  
.....

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala mé vedoucí diplomové práce paní PhDr. Ing. Heleně Jáčové, Ph.D. za pomoc, velmi cenné rady a připomínky k formální a obsahové stránce, které mi poskytla při vypracování mé diplomové práce. Také děkuji konzultantovi diplomové práce panu Ing. Petru Ševčíkovi za spolupráci, ochotu a poskytnutí hodnotných informací.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala mé rodině, která mě v průběhu celého studia podporovala.

## **Anotace a klíčová slova v českém jazyce**

Diplomová práce se zaměřuje na hodnocení výkonnosti podniku pomocí finančních a nefinančních ukazatelů. Podrobněji se zaměřuje se na využití koncepce Balanced Scorecard (BSC). Metodu BSC vidí jako nástroj strategického řízení a hodnocení strategické výkonnosti podniku. Diplomová práce představuje vybranému podniku aplikaci BSC jako vytvoření rámce pro strategické řízení. Představuje možnost, jak pružně reagovat na změny prostředí, úspěšně implementovat strategii, stát se tak strategicky orientovaným a vytvářet si podmínky pro zajištění konkurenceschopnosti v budoucím období.

Teoretická část se zaměřuje na vývoj základních přístupů měření výkonnosti podniku, popisuje vybrané finanční a nefinanční metody měření a hodnocení výkonnosti. V praktické části je představen vybraný podnik a je analyzována jeho současná situace z pohledu strategického řízení a přístupů měření výkonnosti. V poslední části je navržen konkrétní možný postup implementace BSC v tomto podniku maximálně využívající stávající struktury a používané metody měření a vykazování.

***Klíčová slova:*** finanční měření výkonnosti, nefinanční měření výkonnosti, metoda BSC, strategické řízení, strategická výkonnost

## **Summary and Keywords**

This diploma thesis focuses on evaluation of company efficiency using financial and non-financial indicators. In particular, it focuses on using Balanced Scorecard (BSC) concept. BSC concept is considered to be a tool of strategy control and an evaluation of company strategy efficiency. This thesis introduces BSC application to selected company as a basic framework of strategy control. It shows possibilities not only of flexible actions on changes of surroundings and but also successful strategy implementation. It offers ideas how to become more strategy oriented and how to prepare the conditions for ensuring competitive strength in future.

The theoretical part focuses on basic approaches to company efficiency measurements and it describes selected financial and non-financial methods of efficiency measuring and evaluating. In the practical part the thesis presents selected company and it analyzes its present situation is analyzed from the point of view of strategy control and approaches to efficiency measurements. The final part gives proposal of particular possible procedure to BSC implementation in the company using present structures, measure and record methods in maximum way.

**Key words:** financial measurement of efficiency, non-financial measurement of efficiency, BSC method, strategy control, strategy efficiency

## Obsah

Poděkování .....	- 4 -
Anotace a klíčová slova v českém jazyce.....	- 5 -
Summary and Keywords .....	- 6 -
Obsah .....	- 7 -
Seznam použitých zkratek a symbolů .....	- 9 -
Seznam tabulek.....	- 11 -
Seznam obrázků.....	- 11 -
Úvod .....	- 12 -
1 Měření výkonnosti podniku a jeho vývoj.....	- 14 -
1.1 Poslání podniku a manažmentu .....	- 14 -
1.2 Manažerské metody řízení výkonnosti podniku.....	- 15 -
1.2.1 Historický vývoj .....	- 15 -
1.3 Finanční a nefinanční metody měření .....	- 16 -
1.3.1 Charakteristika jednotlivých metod.....	- 16 -
1.3.2 Manažerské využití výstupů .....	- 17 -
1.4 Finanční měření .....	- 17 -
1.4.1 Význam a postavení finanční analýzy .....	- 18 -
1.4.2 Zdroje informací pro finanční analýzu .....	- 18 -
1.4.3 Uživatelé finanční analýzy .....	- 19 -
1.4.4 Metody finanční analýzy .....	- 19 -
1.4.5 Poměrové ukazatele .....	- 20 -
1.4.6 Pyramidová soustava .....	- 20 -
1.4.7 Paralelní soustava .....	- 21 -
1.4.8 Ukazatele ekonomická přidaná hodnota a tržní přidaná hodnota.....	- 25 -
2 Nefinanční měření .....	- 28 -
2.1 Balanced Scorecard .....	- 28 -
2.2 Total Quality Management.....	- 30 -
2.3 Model Excellence EFQM .....	- 31 -
2.4 Benchmarking.....	- 33 -
2.5 Target Costing .....	- 35 -
2.6 Six Sigma.....	- 36 -
2.7 Řízení procesů .....	- 38 -
2.8 Řízení pomocí scénářů.....	- 39 -
2.9 Analýza portfolia .....	- 41 -
2.9.1 Boston Consulting Group metoda .....	- 41 -
2.9.2 Metoda General Electric .....	- 42 -
3 Metoda Balanced Scorecard .....	- 45 -
3.1 Vznik metody Balanced Scorecard.....	- 45 -
3.1.1 Měření a řízení v informačním věku .....	- 45 -
3.1.2 Důvody pro zavedení Balanced Scorecard.....	- 46 -
3.1.3 Metoda Balanced Scorecard a struktura podniku .....	- 47 -
3.1.4 Cíle a měřítka v Balanced Scorecard.....	- 48 -
3.1.5 Využití Balanced Scorecard .....	- 49 -
3.1.6 Schéma metody .....	- 50 -
3.2 Perspektivy .....	- 51 -
3.2.1 Finanční perspektiva.....	- 52 -



3.2.2	Zákaznická perspektiva .....	- 54 -
3.2.3	Perspektiva interních podnikových procesů .....	- 55 -
3.2.4	Perspektiva učení se a růstu .....	- 57 -
3.3	Omezení a bariéry metody Balanced Scorecard .....	- 59 -
3.4	Tvorba a implementace Balanced Scorecard .....	- 60 -
4	Profil podniku .....	- 62 -
4.1	Představení podniku .....	- 62 -
4.2	Historie podniku .....	- 63 -
4.3	Restrukturalizace a změny řízení .....	- 65 -
4.3.1	Personální a procesní audit .....	- 65 -
4.3.2	Vlastní hodnocení závěrů auditu .....	- 67 -
4.3.3	Změny ke strategickému řízení .....	- 68 -
5	Vlastní hodnocení současného stavu podniku .....	- 71 -
5.1	Organizační struktura .....	- 71 -
5.2	Řízení podniku .....	- 72 -
5.3	Ekonomický úsek .....	- 73 -
5.3.1	Informační systém a jeho rozvoj .....	- 74 -
5.4	Technický a výrobní úsek .....	- 77 -
5.5	Obchod a marketing .....	- 78 -
5.6	Řízení lidských zdrojů .....	- 80 -
5.6.1	Firemní kultura .....	- 82 -
6	Tvorba a implementace BSC .....	- 86 -
6.1	Model postupu implementace .....	- 86 -
6.2	Zhodnocení připravenosti podniku pro aplikaci BSC .....	- 87 -
6.2.1	Strategické řízení a plánování .....	- 88 -
6.2.2	Komunikace strategie a motivace k jejímu naplňování .....	- 90 -
6.2.3	Strategické investice .....	- 91 -
6.2.4	Znalost trhu a marketingový informační systém .....	- 92 -
6.2.5	Řízení lidských zdrojů .....	- 95 -
6.3	Struktury pro realizaci projektu .....	- 96 -
6.4	Analýza základních strategických dokumentů .....	- 96 -
6.5	Odvození strategických cílů a návrh ukazatelů .....	- 97 -
6.5.1	Struktura ukazatelového systému .....	- 98 -
6.5.2	Ukazatele finanční perspektivy .....	- 99 -
6.5.3	Ukazatele perspektivy trhů a zákazníků .....	- 101 -
6.5.4	Ukazatele perspektivy interních procesů .....	- 101 -
6.5.5	Ukazatele perspektivy potenciálů rozvoje .....	- 102 -
6.5.6	Struktura cílů a ukazatelů .....	- 103 -
6.6	Dokončení implementace .....	- 105 -
	Závěr .....	- 108 -
	Seznam literatury .....	- 110 -
	Citovaná literatura .....	- 110 -
	Bibliografie .....	- 111 -
	Ostatní použité zdroje .....	- 113 -
	Seznam příloh .....	- 114 -

## Seznam použitých zkratek a symbolů

ABC – Activity Based Costing

aj. – a jiné

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

BCG – Boston Consulting Group

BSC – Balanced Scorecard

C – velikost investovaného kapitálu

cca - circa

ČSÚ – Český statistický úřad

DMAIC – Define, Measure, Analyse, Improve, Control

EAT – Earnings after Taxes

EBT – Earnings before Taxes (Zisk před zdaněním)

EBIT – Earnings before Interest and Taxes (Zisk před zdaněním a úroky)

EBITDA – Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Zisk před zdaněním, úroky a odpisy)

EFQM - European Foundation for Quality Management

EVA – Economic Value Added (Ekonomická přidaná hodnota)

EU – Evropská unie (European Union)

GE – General Electric

IFRS – International Financial Reporting Standards

IS – Information System (Informační systém)

ISO – The International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)

IT – Information Technology (Informační technologie)

MIS – Management Information System ( Manažerský informační systém)

MVA - Market Value Added (Tržní přidaná hodnota)

MVL - Market Value Lost (Tržní hodnota ztracená)

např. - například

NOPAT – Net Operating Profit after Taxes (Čistý provozní zisk po zdanění)

PDCA – Plan, Do, Control, Analyse

popř. - popřípadě

resp. - respective

ROA – Return on Assets (Výnosnost celkových aktiv)

ROCE – Return on Capital Employment (Výnosnost kapitálu investorů)

ROE – Return on Equity (Výnosnost vlastního kapitálu)

ROI – Return on Investment (Výnosnost investic)

SBU – Strategic Business Unit (Strategická podnikatelská jednotka)

SWOT – Analýza: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

t – míra zdanění vyjádřená v desetinném čísle

tj. – to jest

TQM – Total Quality Management (Celopodnikové řízení jakosti)

tzn. – to znamená

tzv. – takzvaný

WACC – Weighted Average Cost of Capital (Vážený průměr nákladů na kapitál)

www – World Wide Web (Celosvětová síť)

$\sigma$  – směrodatná odchylka

$\mu$  – střední hodnota

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců.....	- 64 -
Tabulka č. 2: Strategické cíle a ukazatele.....	- 103 -

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: EFQM Model Excellence.....	- 32 -
Obrázek č. 2: Grafické vyjádření úrovní sigma.....	- 37 -
Obrázek č. 3: Ilustrativní příklad scénářů ve vymezeném odvětví.....	- 40 -
Obrázek č. 4: Matice růst – podíl .....	- 42 -
Obrázek č. 6: Základní schéma metody Balanced Scorecard.....	- 50 -
Obrázek č. 7: Hodnotový řetězec .....	- 55 -
Obrázek č. 8: Vývoj tržeb v letech 2000 - 2009.....	- 63 -
Obrázek č. 9: Definice modulů pro hodnocení.....	- 66 -
Obrázek č. 10: Struktura porad v podniku.....	- 72 -
Obrázek č. 11: Struktura nákladů – srovnání za roky 2007 a 2008.....	- 75 -
Obrázek č. 12: Struktura reportu pro měsíční porady vedení.....	- 76 -
Obrázek č. 13: Sdílené hodnoty ve firemní kultuře.....	- 83 -
Obrázek č. 14: Marketingový informační systém ve struktuře informačního systému podniku .....	- 93 -
Obrázek č. 15: Grafická představa správy marketingového informačního systému .....	- 94 -
Obrázek č. 16: Kausální vazby propojení strategických cílů .....	- 104 -

## Úvod

Na počátku devadesátých let dvacátého století došlo ve východní Evropě i v naší ekonomice k přechodu z centrálně plánovaného hospodářství na ekonomiku tržní a otevřenou. Tato změna znamenala, mimo jiné i to, že tuzemské podniky byly vystaveny nejen vzájemné konkurenci, ale i působení globálního trhu. Důsledkem snahy udržet si konkurenceschopnost i v prostředí tvrdého tlaku globální konkurence bylo nutné provádět změny, přizpůsobovat struktury a systémy řízení podniků neustále se měnícímu vnějšímu prostředí.

Neustálé změny jsou charakteristickým rysem současného prostředí, ve kterém podniky realizují své aktivity, a které vytváří stále nové překážky a nové příležitosti. Na tyto změny musí podniky pružně reagovat a přizpůsobovat se jim. Čím rychleji jsou schopny změny zaregistrovat, vyhodnotit a zareagovat na ně, tím jsou na trhu úspěšnější. Pro efektivní řízení podniku se stále důležitějším stává pružná strategie a měření strategické výkonnosti v budoucnosti. Proto klasické finanční měření výkonnosti podniku, založené na minulých výsledcích, již není dostačující a je potřeba ho doplnit o měření nefinanční. Základním předpokladem pro úspěšný rozvoj podniku, v současném globalizovaném prostředí, je správně definovaná vize a strategie, rozpracovaná na jednotlivé strategické cíle a strategické akce. Jednou z metod, která napomáhá implementovat podnikovou strategii tímto způsobem, je metoda Balanced Scorecard (BSC). Úkolem této metody je přetransformovat vize a strategie do konkrétních cílů, ukazatelů a akcí, jejichž realizací dojde k efektivní implementaci strategie do operativy a k orientaci podniku nejen na současné výsledky minulých aktivit, ale také na zajištění úspěchů v budoucím období.

Smyslem diplomové práce je hodnocení výkonnosti podniku pomocí moderního přístupu měření výkonnosti, který kombinuje finanční a nefinanční ukazatele, se zaměřením se na koncepci Balanced Scorecard. Název Balanced Scorecard (BSC) v překladu znamená systém vyvážených ukazatelů, tedy optimální kombinaci finančních a nefinančních ukazatelů.

Základním cílem této práce je popsat využití koncepce BSC v souvislosti s jinými metodami měření výkonnosti a návrh možné implementace BSC ve zvoleném podniku.

Práce je rozdělena do šesti kapitol. První tři kapitoly se zaměřují na teoretickou část řešené problematiky a popisují základní přístupy k měření výkonnosti podniku a jejich vývoj, dále pak základní metody finančního měření a vybrané nefinanční způsoby hodnocení výkonnosti. Ve třetí kapitole je teorie BSC popsána podrobněji a jsou naznačeny možné přístupy implementace metody v praxi. Obsahem čtvrté a páté kapitoly je popis vybraného podniku, jeho charakteristika a vývoj a je provedeno hodnocení jeho současného stavu z pohledu procesů souvisejících se strategickým řízením. V šesté kapitole je naznačen postup možné implementace metodiky BSC do systému strategického řízení podniku. Je posouzena připravenost struktur podniku pro implementaci metody BSC, strategické cíle, se kterými podnik pracuje, jsou zde rozpracovány podle doporučení BSC a je navržen možný ukazatelový systém pro jejich měření a vyhodnocování. Poslední kapitolu práce tvoří závěrečné zhodnocení.

## 1 Měření výkonnosti podniku a jeho vývoj

Smyslem měření a hodnocení výkonnosti podniku je zhodnocení stavu podniku, které je důležité pro další rozhodování manažmentu a vlastníků podniku a je nezbytným předpokladem pro úspěšné řízení společnosti. Při měření výkonnosti podniku musí být definován jeho účel, tedy kdo zjištěné informace bude používat. Jiné požadavky budou mít vlastníci, manažeři či věřitelé podniku, banky, investiční společnosti, finanční úřady či ratingové společnosti. Důležité je i časové hledisko, za které se hodnocení provádí. Měřit můžeme výkonnost podniku v minulosti, můžeme se zabývat současným vývojem či se zaměřit na předpokládaný budoucí vývoj.

### 1.1 Poslání podniku a manažmentu

Poslání podniku vymezuje smysl jeho existence, udává, které výrobky podnik bude vyrábět, jaké služby bude poskytovat, na jakých trzích bude působit, vztah k ostatním podnikům, pravidla jednání nebo hodnoty, které firma uznává. Poslání může být různě rozsáhlé a může mít různé formy.

V literatuře existuje více definic strategie, pro názorný příklad uvádím tyto dvě definice: Strategie podle tradiční definice chápána jako *„dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů“*.<sup>1</sup>

Podle moderní definice je strategie *„připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku“*.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> DEDOUCHOVÁ, M., Strategie podniku, s. 1.

<sup>2</sup> Tamtéž, s. 1.

## 1.2 Manažerské metody řízení výkonnosti podniku

Výkonnost je definovaná jako „*míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejími procesy*“.<sup>3</sup>

Tradiční manažerské přístupy měření výkonnosti podniku využívají především finančních ukazatelů, pomocí nichž nelze měřit strategickou výkonnost podniku, což je v dnešním globalizovaném světě neustálých změn rozhodující faktor úspěchu.

Pro úspěšné řízení podniku tedy nestačí zaměřením se pouze na hodnocení výkonnosti v minulosti, ale důležitá je právě výkonnost v budoucnosti. To je důvod, proč moderní přístupy měření výkonnosti podniku kombinují finanční a nefinanční ukazatele. Rozdíl mezi tradičními a moderními přístupy měření výkonnosti podniku spočívá v zaměřením se a v kombinaci nefinančních a finančních ukazatelů.

### 1.2.1 Historický vývoj

Na konci 50. let minulého století nastal ve vývoji ekonomického prostředí důležitý zlom a nastala epocha rychlých změn prostředí, ve kterém se podniky nacházejí. Kolem roku 1900 začala probíhat průmyslová revoluce a s ní spojen vznik hromadné výroby a růst produktivity. Na průmyslovou revoluci od roku 1950 navázaly další revoluce, jako jsou např. revoluce kvality, manažerská a zaměstnanecká revoluce. V období průmyslové éry byly tradičními faktory úspěchu schopnost využití úspor z rozsahu a aplikace nové technologie, která umožňovala hromadnou výrobu typickou pro toto období. V současné době se novými faktory úspěchu pro společnosti staly kvalita, čas, služby, internet a zaměstnanci. Jako reakci na tyto faktory je nutné zlepšit spolupráci a komunikaci uvnitř podniku a mezi jednotlivými odděleními, posilovat delegování pravomocí, spolupráci se zákazníky, dodavateli a obchodními partnery, zdokonalovat segmentaci klientů, vzdělávání zaměstnanců a klást důraz na změny a inovace.

---

<sup>3</sup> SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., Rozbor výkonnosti firmy, s. 19.



Podniky se v dnešní době musí tedy co nejrychleji a nejlépe přizpůsobovat změnám ve svém neustále se měnícím prostředí. Tradiční manažerské přístupy měření výkonnosti podniku byly proto dostačující v období průmyslové éry, což znamená ve světě zhruba do 80. let 20. století a na území České republiky do roku 1989, kdy se centrálně plánované ekonomiky změnilo na tržní. V České republice jsou v současné době používány pro hodnocení výkonnosti podniku s převahou finanční ukazatele.

### **1.3 Finanční a nefinanční metody měření**

Finanční měření hodnocení výkonnosti podniku se zaměřují především na minulost nebo současnost podniku. Klasické finanční analýzy umožňují sledování vývoje ukazatelů v čase, rozklady vrcholových ukazatelů na dílčí či pohled na ukazatele jako rovnocenné, které všeobecně charakterizují ekonomickou situaci podniku. Nevýhodou finančního měření může být orientace převážně na minulou, popřípadě na současnou situaci podniku. Dalšími nevýhodami jsou orientace pouze na ekonomickou situaci podniku, hodnocení totiž nezahrnuje postavení podniku na trhu, vliv konkurence, image výrobku a podniku, inovace, zaměstnání, využití zdrojů či plnění poslání. Výhodou finančního měření je srozumitelnost a dostupnost zdrojů z účetních výkazů, které jsou dostupné přímo v podniku.

Finanční hodnocení výkonnosti podniku je potřeba v dnešní době doplnit i o nefinanční ukazatele, což má za následek vznik nových moderních manažerských metod řízení výkonnosti. Tyto metody řízení pomáhají podnikům lépe uspět s konkurencí a také se snaží současně uspokojovat jednotlivé zájmy stakeholderů. Další výhodou nefinančního měření je hodnocení strategické výkonnosti podniku, která je důležitá pro řízení podniku.

#### **1.3.1 Charakteristika jednotlivých metod**

Finanční analýzy měření a hodnocení výkonnosti podniku nemají jednotný postup ani terminologii. Různé literatury popisují různé postupy, techniky a terminologii vše

v souvislosti s cílem finanční analýzy. Obecným cílem finančního měření je zhodnocení ekonomické situace podniku. Mezi nejrozšířenější rozborové techniky patří vertikální a horizontální analýza, analýzy poměrových ukazatelů a pyramidový rozklad. Pro strategické řízení firmy jsou podstatné také ukazatele EVA, MVA a ukazatele založené na modifikaci zisku. Veškeré tyto ukazatele jsou popsány v subkapitole Finanční měření.

Nefinanční metody pracují s finančními i nefinančními ukazateli a mezi tyto nefinanční modely hodnocení výkonnosti podniku patří například koncepce Balanced Scorecard, Total Quality Management, Model Excellence EFQM, Benchmarking, Target Costing, Six Sigma, řízení procesů, řízení pomocí scénářů a analýzy portfolia. Tyto metody jsou podrobněji rozepsány ve kapitole Nefinanční měření.

### **1.3.2 Manažerské využití výstupů**

Tak jako se vyvíjelo prostředí podniků, vyvíjel se i jejich manažment. V každé vývojové etapě byl v první řadě sledován jiný kritický faktor. Jako první byl označován naturální manažment, který kladl důraz na sortiment. Následoval ekonomický manažment a sledování nákladů, marketingový manažment se zaměřoval na kvalitu. Strategický manažment na první místo klade zkracování času a poslední virtuální manažment staví do popředí optimální okamžik.

[1][7][19] [26][32]

## **1.4 Finanční měření**

Finanční měření podniku je důležité nejen pro rozhodování o investicích a financování podniku, ale také pro hodnocení výkonnosti. Hodnocení výkonnosti podniku pomocí finančních ukazatelů tvoří základ pro tradiční přístupy hodnocení výkonnosti. V dnešní době neustálých změn a udržení si konkurenceschopnosti je podstatné finanční měření doplnit i o to nefinanční. Nefinančním měřením výkonnosti podniku se dále zabývá následující kapitola.

Obsahem této kapitoly je naznačit finanční měření podniku. Jelikož cílem diplomové práce není finanční analýza, popisují v této kapitole obecné informace o finanční analýze a zaměřují se na poměrové ukazatele a ukazatele založené na přidané hodnotě. Důvodem zaměření se na tyto ukazatele je jejich použití v praktické části.

Uvedené vzorce jsou čerpány z literatury JÁČOVÁ, H.; PRSKAVCOVÁ, M., *Finanční řízení podniku. Sběrka příkladů*, MRKVIČKA, J.; KOLÁŘ, P., *Finanční analýza* a KISLINGEROVÁ, E. a kol., *Manažerské finance*. Ostatní použitá literatura je uvedena na konci kapitoly.

#### **1.4.1 Význam a postavení finanční analýzy**

Finanční analýza zkoumá finanční situaci podniku, ukazuje jeho slabé i silné stránky. Veškerá finanční rozhodnutí by měla být podložena finanční analýzou. Postup ani terminologie finanční analýzy není legislativně upraven, a proto se může mnohdy lišit. Využití finanční analýzy závisí na konkrétních potřebách a rozhodování podniku a externích subjektů. V závislosti na těchto potřebách a rozhodnutích se provádí různým způsobem, různě podrobně a pomocí různých technik a forem. Finanční analýza patří mezi základní dovednosti manažera, jelikož slouží pro strategické i operativní rozhodování o investicích a financování, ale také slouží pro reporting stakeholders.

#### **1.4.2 Zdroje informací pro finanční analýzu**

Základním zdrojem pro finanční analýzu je účetní závěrka (rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz o cash flow) a u podniků podléhajících auditu také výroční zpráva. Pro potřeby finanční analýzy můžeme použít i externí údaje o jiných podnicích, které slouží pro srovnávání mezi jednotlivými podniky. Tyto údaje získáme např. ze Statistické ročenky ČSÚ, z Obchodního věstníku, Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, aj.

### 1.4.3 Uživatelé finanční analýzy

Hlavním uživatelem finanční analýzy je samotný podnik a jeho manažment, vlastníci a věřitelé (banky, obchodní věřitelé, držitelé cenných papírů, apod.). Dalšími uživateli jsou odběratelé, státní orgány, konkurence, zaměstnanci a veřejnost. Všechny tyto skupiny sledují jiný cíl a jiným způsobem finanční analýzu využívají.

[18][28][29][30]

### 1.4.4 Metody finanční analýzy

Mezi základní metody finanční analýzy patří procentní rozbor a poměrová analýza. Obě techniky vycházejí z absolutních ukazatelů stavových i tokových. Stavové veličiny jsou veličiny k určitému datu a tokové jsou veličiny dosažené během určitého období.

Technika procentního rozboru zahrnuje vertikální a horizontální (trendovou) analýzu. Horizontální analýza vyjadřuje změny proti předcházejícímu období vyjádřené v procentech nebo o kolik se změnil jednotlivé položky v absolutních číslech. Porovnává stejné absolutní ukazatele v rámci jednoho řádku rozvahy nebo výsledovky.

$$\Delta = \frac{\text{ukazatel}_{(t-1)} - \text{ukazatel}_{(t)}}{\text{ukazatel}_{(t)}} * 100 [\%] \quad (1)$$

Vertikální analýza spočívá v porovnání jednotlivých položek účetních výkazů k celkovému stavu dané veličiny. Zjišťujeme procentní podíl na zvoleném základu. Nejčastěji vyjadřuje strukturu aktiv (resp. strukturu pasiv), kdy porovnáváme jednotlivé položky aktiv (resp. pasiv) s celkovým stavem aktiv (pasiv) nebo udávají procento z tržeb dosažených v daném roce, kdy porovnáváme jednotlivé položky ve výsledovce s celkovými tržbami. Tato analýza je dobrá pro meziroční a mezipodnikové srovnání.

Kromě horizontální a vertikální analýzy je dobré finanční analýzu doplnit také o tzv. rozdílové ukazatele, které dostaneme jako rozdíl mezi dvěma absolutními ukazateli. Typické rozdílové ukazatele jsou čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžní majetek (čisté peněžně – pohledávkové finanční fondy).

### 1.4.5 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele dávají mezi sebou do poměru položky, které spolu obsahově souvisí. Mezi hlavní skupiny poměrových ukazatelů patří ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti, ukazatele na bázi cash flow a ukazatele tržní hodnoty. Jelikož ukazatele tržní hodnoty nejsou podstatné pro obsah této diplomové práce, nebudou dále konkrétněji rozebírány. Pouze je zde uvádím pro úplnost výčtu základních skupin poměrových ukazatelů. Třídění poměrových ukazatelů se může lišit, mohou se dosazovat stavy veličin koncem období, jejich průměry nebo lze používat různé kategorie zisku. Dosazované veličiny však musí odpovídat primárnímu cíli finanční analýzy. Poměrové ukazatele mohou být uspořádány paralelně a jsou brány jako rovnocenné nebo pod sebou, tzv. pyramidový rozklad.

### 1.4.6 Pyramidová soustava

Pyramidová soustava spočívá v rozkladu vrcholového ukazatele na ukazatele dílčí a postihuje vzájemnou souvislost mezi likviditou, rentabilitou a finanční strukturou podniku. Sledovaný vrcholový ukazatel by měl být v kontextu s cílem podniku. Tyto soustavy jsou obvykle uspořádány do tvaru pyramidy. Rozkladem do složek aktiv, pasiv, nákladů a výnosů rozklad obvykle končí. Nejznámější pyramidový model je rozklad Du Pont.

$$\text{ROE} = \text{ROA} * \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} * \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} * \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

Levá strana rovnice sleduje ziskovou marži a pravá strana pracuje s rozvahovými položkami. Rentabilitu vlastního kapitálu značíme ROE (Return on Equity) a Du Pontův rozklad znázorňuje závislost mezi rentabilitou vlastního kapitálu a ziskovém rozpětí, obratu celkových aktiv a poměru celkových aktiv k vlastnímu kapitálu. Poměr celkových aktiv a vlastního kapitálu je nazýván multiplikátor jmění akcionářů. [18][22]

### 1.4.7 Paralelní soustava

Paralelní soustava poměrových ukazatelů zahrnuje ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, atd. a všechny tyto ukazatele jsou brány z pohledu podniku jako rovnocenné.

*Ukazatele rentability* (výnosnosti) hodnotí efektivnost hospodaření podniku a jeho schopnost vytvářet zisk. Rentabilita představuje dosahování zisku. Vyjadřují do jaké míry je podnik schopen zhodnocovat vložený kapitál. Čím je jejich hodnota větší, tím je to lepší. Všechny zmíněné ukazatele rentability vyjadřujeme v procentech. V rámci poměrových ukazatelů rentability české podniky nejčastěji používají čistý zisk. Existují však také ukazatele založené na modifikaci zisku, kdy lze místo čistého zisku použít EBITDA – zisk před zdaněním, úroky a odpisy, EBIT – zisk před zdaněním a úroky, EBT – zisk před zdaněním, EAT – zisk po zdanění a zisk po zdanění plus úroky nebo zisk po zdanění plus úroky po zdanění.

$$\mathbf{ROA} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{nákladové úroky} * (1 - \text{sazba daně})}{\text{průměrná celková aktiva}} \quad (2)$$

ROA neboli výnosnost celkových aktiv je ukazatel, který měří schopnost aktiv podniku přinášet zisk neboli zhodnocení celkového vloženého kapitálu.

$$\mathbf{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{průměrný vlastní kapitál}} \quad (3)$$

Ukazatel výnosnosti vlastního kapitálu (ROE) hodnotí míru využití vloženého vlastního kapitálu a je důležitý hlavně pro vlastníky podniku.

$$\mathbf{ROCE} = \frac{\text{EBIT} * (1 - t)}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}} \quad (4)$$

Výnosnost kapitálu investorů (ROCE nebo ROIC) se používá pro měření výnosnosti investovaného cizího i vlastního kapitálu.

$$\mathbf{ROI} = \frac{Z_r}{IN} \quad (5)$$

$Z_r$  .....průměrný čistý zisk roční zisk plynoucí z investice,

$IN$  .....náklady na investici

Ukazatel výnosnosti investic se používá pro zhodnocení rentability investice. Pokud je ukazatel větší než je míra požadovaná investorem, je investice výhodná a naopak.

*Ukazatele likvidity* měří schopnost podniku hradit své splatné závazky. Ukazatele likvidity obecně vyjadřují vztah mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky. Jako splatné závazky se obvykle dosazují krátkodobé závazky (krátkodobí dodavatelé, úvěry a rezervy). Rozlišujeme se zpravidla tři stupně likvidity podle vymezení šíře likvidních prostředků. Ukazatele likvidity vyjadřujeme v bezrozměrných jednotkách. Ukazatele likvidity vyjadřují, kolik korun peněžního majetku připadá na jednu korunu krátkodobých závazků.

$$\mathbf{Okamžitá\ likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

Krátkodobý finanční majetek zahrnuje pohotové peněžní prostředky, do kterých spadají peníze v hotovosti, na účtech nebo jejich ekvivalenty. Krátkodobými závazky se myslí okamžitě splatné závazky.

$$\mathbf{Pohotová\ likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

V rámci tohoto ukazatele je potřeba brát v úvahu pouze splatné pohledávky a ty nedobytné vyloučit.

$$\mathbf{Běžná\ likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

Likvidní aktiva jsou brána jako veškerá oběžná aktiva, popř. je nutné vyloučit zcela neprodejně zásoby.

*Ukazatele aktivity* zachycují relativní vázanost kapitálu v jednotlivých formách aktiv a měří efektivnost hospodaření s aktivy. Vyjadřují buď *rychlost obratu* (počet obrátů

za dané období), nebo **dobu obratu** (je ve dnech a říká, jak dlouho trvá jeden obrat). V přepočtu údajů na dny se používá za rok zjednodušeně 360 dní nebo skutečný počet dní 365. Význam má počítat obratovost celkových aktiv, ale i jednotlivých složek aktiv – zásoby, pohledávky, fixní aktiva a oběžná aktiva.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\text{průměrné denní tržby}} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\text{roční tržby}/365 \text{ nebo } 360} \quad (9)$$

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav zásob}} \quad (10)$$

*Ukazatele zadluženosti* jsou zaměřeny na dlouhodobé fungování podniku, na jeho dlouhodobou schopnost plnit své závazky a poskytovat jistotu věřitelům a vlastníkům. Měří rozsah, v jakém podnik využívá ke svému financování cizí zdroje. Sledují tedy vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Ukazatele zadluženosti jsou vyjadřovány v procentech, kromě ukazatele úrokového krytí.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (11)$$

Tento ukazatel vyjadřuje rozsah financování podniku z cizích zdrojů a čím větší je podíl cizích zdrojů, tím větší je riziko pro vlastníky i věřitele. Cizí zdroje zahrnují rezervy, dlouhodobé závazky, krátkodobé závazky, bankovní úvěry a výpomoci a časové rozlišení na straně pasiv..

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (12)$$

Koeficient samofinancování vyjadřuje rozsah financování podniku z vlastních zdrojů a ukazatele celková zadluženost a koeficient samofinancování tvoří dohromady 100 %.

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (13)$$

Tento ukazatel je převrácenou hodnotou koeficientu samofinancování a je tím větší, čím více podnik ke svému financování využívá cizí zdroje.



$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (14)$$

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje kolikrát zisk před zdaněním a úroky převyšuje úrokové platby a informuje o tom, zda je podnik schopen splácet své závazky z úroků a zda jsou zajištěny nároky věřitelů v případě likvidace podniku. Čím je ukazatel větší, tím je to lepší.

*Ukazatele na bázi cash flow* již nepoužívají jako ostatní ukazatele údaje z rozvahy nebo výkazu zisku a ztrát, ale údaje čerpají z výkazu peněžních toků. Vylučují se tím problémy spojené s aktuálním principem účetnictví či se zákonem povolenými úpravami se ziskem. Celkové cash flow za běžné období se dělí na cash flow z běžné a mimořádné činnosti, cash flow z investiční činnosti a cash flow z finanční činnosti. Nejčastěji se používá cash flow z běžné činnosti, protože představuje samofinancování podniku. Všechny ukazatele jsou vyjádřeny v procentech, kromě převrácené hodnoty solventnosti z cash flow a ukazatele úrokového krytí z cash flow.

$$\text{Stupeň samofinancování investic z cash flow} = \frac{\text{cash flow}}{\text{investice}} \quad (15)$$

Vyjadřuje míru finančního krytí investic z vlastních podnikových zdrojů. Je-li vyšší než 100%, jsou investice pokryty a zbylé prostředky může podniky využít k jinému účelu. Je-li nižší než 100%, je nutné externí financování investic.

$$\text{Cash flow likvidita I.} = \frac{\text{cash flow}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (16)$$

Jedná se o alternativu ukazatele běžné likvidity a vyjadřuje schopnost podniku hradit krátkodobé závazky z vyprodukovaného peněžního toku v daném období.

$$\text{Cash flow likvidita II.} = \frac{\text{cash flow}}{\text{cizí zdroje} - \text{finanční majetek}} \quad (17)$$

= stupeň oddlužení. Vyjadřuje schopnost podniku hradit ve sledovaném období z vyprodukovaného cash flow veškeré své závazky (i ty, které nejsou v tomto období splatné). Rozumná hodnota ukazatele je v rozmezí 0,2 – 0,3.

$$\text{Cash flow rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{cash flow}}{\text{celková aktiva}} \quad (19)$$

Alternativa ukazatele rentability celkových aktiv. Vyjadřuje, kolik peněžních prostředků je podnik schopen vyprodukovat z využití aktiv podniku.

$$\text{Cash flow rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{cash flow} - \text{úroky}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (20)$$

Alternativa rentability vlastního kapitálu, ale není ovlivněna tvorbou rezerv a odpisy. Vyjadřuje schopnost podniku generovat peněžní toky z využití vlastního kapitálu.

$$\text{Převrácená hodnota solventnosti z cash flow} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{finanční majetek}}{\text{cash flow}} \quad (21)$$

Vyjadřuje časové období, za které je podnik schopen uhradit své dluhy z cash flow.

$$\text{Úrokové krytí z cash flow} = \frac{\text{cash flow} + \text{nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}} \quad (22)$$

Ukazatel signalizující riziko velkého zadlužení, analogie ukazatele úrokového krytí založeného na EBIT.

#### 1.4.8 Ukazatele ekonomická přidaná hodnota a tržní přidaná hodnota

O hodnoty těchto ukazatelů mají zájem především stakeholders. Tyto ukazatele berou ekonomické náklady za skutečné. Předpokládají tedy, že akcionáři neposkytují svůj kapitál bezplatně. Pomocí těchto ukazatelů se měří růst hodnoty podniku.

Ukazatel tržní přidaná hodnota (MVA) je rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a investovaným kapitálem (tj. hodnotou, kterou by akcionáři a investoři získali prodejem akcií a dluhopisů a hodnotou, kterou do firmy vložili). MVA měří efektivnost manažerské práce od doby vzniku společnosti. Dlouhodobým cílem podniku je maximalizace tržní přidané hodnoty. MVA může být kladná i záporná. Kladná MVA ukazuje, že manažeréři

pracují dobře a vytvářejí přidanou hodnotu a naopak. V případě záporné hodnoty se používá označení MVL neboli tržní hodnota ztracená (Market Value Lost).

$$\mathbf{MVA} = \text{tržní hodnota podniku} - \text{vlastní kapitál vložený akcionáři} \quad (23)$$

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) měří efektivnost manažerské práce během daného roku celého podniku i jeho částí. Pomocí ukazatele ekonomické přidané hodnoty podnik měří svoji výkonnost a představuje schopnost podniku zhodnocovat investovaný kapitál. EVA se tedy používá při oceňování investic, měření efektivnosti a při finančním rozhodování. Ukazatel EVA představuje rozdíl mezi čistým provozním ziskem po zdanění (NOPAT) a celkovými náklady na kapitál (WACC). Pokud je ukazatel EVA kladný, pak bohatství investorů roste. Cílem firmy je maximalizace zisku. Ukazatel EVA však nepracuje s účetním ziskem ale ekonomickým. Ekonomický zisk získáme rozdílem výnosů a ekonomických nákladů, které zahrnují nejen účetní náklady ale také náklady oportunitní (ztracené příležitosti).

$$\mathbf{EVA} = \text{NOPAT} - C * \text{WACC} \quad (24)$$

kde

$$\mathbf{NOPAT} = \text{EBIT} * (1 - t) \quad (25)$$

$$\mathbf{WACC} = r_d (1 - t) * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C} \quad (26)$$

NOPAT - čistý provozní zisk po zdanění

C - velikost investovaného kapitálu

EBIT - provozní zisk před zdaněním a úroky

t - míra zdanění vyjádřená v desetinném čísle

WACC - náklady na celkový investovaný kapitál (požadovaná míra výnosu kapitálu)

$r_d$  - náklady na cizí kapitál v Kč (úrok)

$r_e$  - náklady na vlastní kapitál v Kč

D - cizí kapitál v Kč

C - celkový kapitál v Kč

E - vlastní kapitál v Kč

[14][17][18][22][28][29][30]

## **Shrnutí**

První kapitola Měření výkonnosti podniku a jeho vývoj se skládá ze dvou částí. V první části je shrnut vývoj manažerských přístupů měření výkonnosti podniku, základní porovnání finančních a nefinančních metod řízení a srovnání jejich výhod a nevýhod. Je zde definována strategie podniku a poslání, které jsou důležité pro strategické řízení podniku a hodnocení jeho výkonnosti. V druhé části jsou popsány obecné informace o finanční analýze a o vybraných ukazatelích, které by bylo možné použít při tvorbě a implementaci metody Balanced Scorecard (BSC). Některé z těchto ukazatelů jsem použila v šesté kapitole, kde popisuji tvorbu a implementaci metody ve vybraném podniku a navrhuji možný ukazatelový systém.

Dobře formulovaná a pružná strategie je důležitá pro efektivní řízení podniku. Důležité je pro podnik také měření strategické výkonnosti podniku v budoucnosti, a proto je důležité klasické finanční analýzy, které vypovídají o minulých snaženích podniku, doplnit o nefinanční metody, které kombinují finanční a nefinanční ukazatele.

## **2 Nefinanční měření**

V současném turbulentním prostředí, ve kterém podniky působí, dochází k neustálým změnám, na které podniky musí pružně reagovat. V důsledku globalizace musí podniky čelit silné zahraniční konkurenci. Aby byly podniky konkurenceschopné a přežily, je nutná jejich restrukturalizace. Důležitou roli zde hraje manažment, který musí využívat nové metody a nástroje řízení, které jsou běžně v zahraničních podnicích již aplikovány. Je tedy zřejmé, že sledování pouze finančních ukazatelů není dostačující a je potřeba zaměřit se i na nefinanční oblasti podniku, jako je měření výkonnosti produktů, procesů a zákazníků.

### **2.1 Balanced Scorecard**

Tvůrci metody Balanced Scorecard (BSC) jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton. Metoda BSC ukazuje vazbu mezi strategií a řízením podniku a zaměřuje se na měření výkonnosti podniku. Balanced Scorecard v překladu znamená systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, což znamená, že podnik musí používat ve vyváženém poměru finanční i nefinanční měřítka. Všechna měřítka ve všech perspektivách musí být vyvážená.

BSC napomáhá vyjasnit vizi a strategii, převést je do konkrétních cílů, ukazatelů, úkolů a opatření a komunikovat ji v rámci podniku. BSC pracuje se čtyřmi perspektivami – finanční, zákaznickou, interních procesů a perspektivu učení se a růstu. Změní – li se vize či strategie, musí se změna promítnout do všech čtyř oblastí. Pro většinu odvětví a odborů stačí čtyři perspektivy, ale ve specializovaných odvětvích či oborech je vhodné tento počet rozšířit. Celkový počet měřítek by neměl přesáhnout rozmezí od 16 do 25.

Finanční perspektiva pracuje s tradičními finančními ukazateli, které vypovídají pouze o minulosti podniku. To je důvod, proč samotná finanční analýza nestačí. Finanční cíle zastřešují cíle ostatních perspektiv. Finanční cíle se také liší v závislosti na fázi životního cyklu podnikatelské jednotky (fáze růstu, zrání a udržení). V rámci finanční perspektivy

byly zjištěny tři finanční oblasti – růst obrátu a marketingový mix, snižování nákladů a zároveň zvyšování produktivity, plné využití zdrojů a investiční strategie.

V zákaznické perspektivě se musí identifikovat zákaznické a tržní segmenty a pro ně určit cíle a měřítka. Není totiž možné uspokojit všechny zákazníky najednou. V rámci této perspektivy rozlišujeme dva druhy měřítek – obecná měřítka a měřítka pro hodnotové výhody. Obecná měřítka jsou vhodná pro všechny podniky a pomocí nich měříme spokojenost a loajalitu zákazníků, akvizici nových zákazníků, rentabilitu zákazníků a tržní podíl na cílovém trhu. Hodnotové výhody pomáhají podniku budovat loajalitu a spokojenost zákazníků a zahrnují vlastnosti výrobků a služeb, vztahy se zákazníky a image podniku.

V perspektivě interních procesů musí manažment zjistit klíčové procesy, které podniku umožňují uspokojit očekávání akcionářů i zákazníků. Metoda BSC pomáhá nejen zlepšovat existující procesy, ale také identifikovat nové důležité procesy. Interní procesy jsou v BSC chápány jako hodnotový řetězec, kdy procesy na sebe navazují a v každé části se sleduje tvorba hodnoty. Hodnotový řetězec se skládá ze tří základních procesů – inovační, provozní a poprodejní služby. Inovační proces je v dnešní době velmi důležitý, musí být však rychlý, protože je velmi drahý. Zahrnuje dvě části: identifikaci trhu, výzkum a vývoj nových výrobků a služeb. Provozní proces zahrnuje výrobu a prodej a dochází v něm k vytváření hodnoty. Poprodejní služby zahrnují záruční a pozáruční opravy.

Perspektiva učení se a růstu se týká hlavně zaměstnanců, protože pouze loajální a stálí zaměstnanci tvoří hodnotu podniku. Tato perspektiva zahrnuje tři oblasti – růst schopnosti zaměstnanců, schopností využívání informačního systému a významu motivace, angažovanosti a delegování. Perspektiva učení se a růstu napomáhá ostatním třem perspektivám k dosahování cílů. V dnešní době je fyzická práce nahrazována stroji a zaměstnanci jsou mnohem blíže interním procesům a zákazníkům. Je proto důležité neustále zvyšovat kvalifikaci a motivaci zaměstnanců. Podnikové cíle musí být sladěny s cíli zaměstnanců. Jednotlivé útvary podniku a zaměstnanci musí být motivováni a aktivně se účastnit dosahování cílů.

[3][7][8][13]

## 2.2 Total Quality Management

Koncepce Total Quality Management (TQM) byla koncipována v druhé polovině 20. století v Japonsku a následně v USA a v Evropě. Total Quality Management byl dříve nazýván jako Total Quality Control neboli celopodnikové řízení jakosti. Pojem *total* v názvu znamená, že všichni zaměstnanci, oddělení a útvary v podniku musí být zapojeni do procesu zvyšování jakosti v podniku. *Quality* neboli jakost a *management* znamená, že jde o systematicky a aktivně prováděný proces zvyšování kvality.

Na podporu koncepce TQM byly vyvinuty různé modely úspěšnosti. Mezi modely úspěšnosti například patří Model Demingovy ceny, Model ceny Malcolma Baldrige a Model Excellence EFQM. Model EFQM je vyvinutý a propagovaný Evropskou nadací pro manažment jakosti a v Evropě je nejrozšířenější.

V dnešní době netvoří dobré jméno organizace pouze dobrý výrobek, ale hodnotí se i ostatní aspekty, mezi které patří vliv organizace na životní prostředí, péče o zákazníky a zaměstnance, atd. TQM je podniková strategie, která do popředí staví zákazníka. Zákazník je ten, kdo rozhoduje o tom, co, kde a kdy si koupí. Zákazník udává, co je to kvalita a hodnotí ji. To je důvod, proč si koncepce TQM stanovila za hlavní cíl zákazníka. Je nutné proto přesně určit cílovou skupinu zákazníků a jejich požadavky, potřeby a je potřeba včas zachytit změny v očekávání, potřebách a přáních zákazníků. Vedle zákazníků je však potřeba uspokojit i ostatní zájmové skupiny podniku (stakeholders).

Koncepce TQM je založena na 8 principech:

- *zaměření na zákazníka* (zákazník udává, co je to kvalita a rozhoduje se, kdy, kde a co si koupí),
- *vedení a řízení* (vrcholový manažment určuje, jakým směrem se bude podnik ubírat, rozhoduje o strategii podniku a jejich cílech, je příkladem pro ostatní a aktivně zapojuje, rekvalifikuje a motivuje pracovníky),
- *zapojení pracovníků* (lidé jako nehmotný kapitál jsou pro podnik velmi důležití, proto by podniky do svých zaměstnanců měl investovat a cíleně je motivovat),
- *procesní přístup* (veškeré aktivity podniku se odehrávají v procesech),
- *systemový přístup* (procesy na sebe navzájem navazují a ovlivňují se),

- *rozhodování na základě faktů* (důležitou roli hrají informační technologie a systémy, protože včasné a přesné informace jsou nezbytným předpokladem pro úspěšné rozhodování),
- *trvalé zlepšování* (vše podléhá změnám a cílem je, aby se měnilo k lepšímu, používá se známá metoda PDCA),
- *vzájemně výhodná partnerství* (outsourcing či sdružování podniků). [31]

Pro úspěšné naplnění koncepce TQM by měl podnik kromě orientace na zákazníka, důsledně naplňovat a postupovat dle pojmů, které tvoří název Total Quality Management, měl by klást důraz na prevenci a bezvadnost (minimalizace chybovosti a vadnosti) a v neposlední řadě se zaměřit na permanentní se zlepšování.

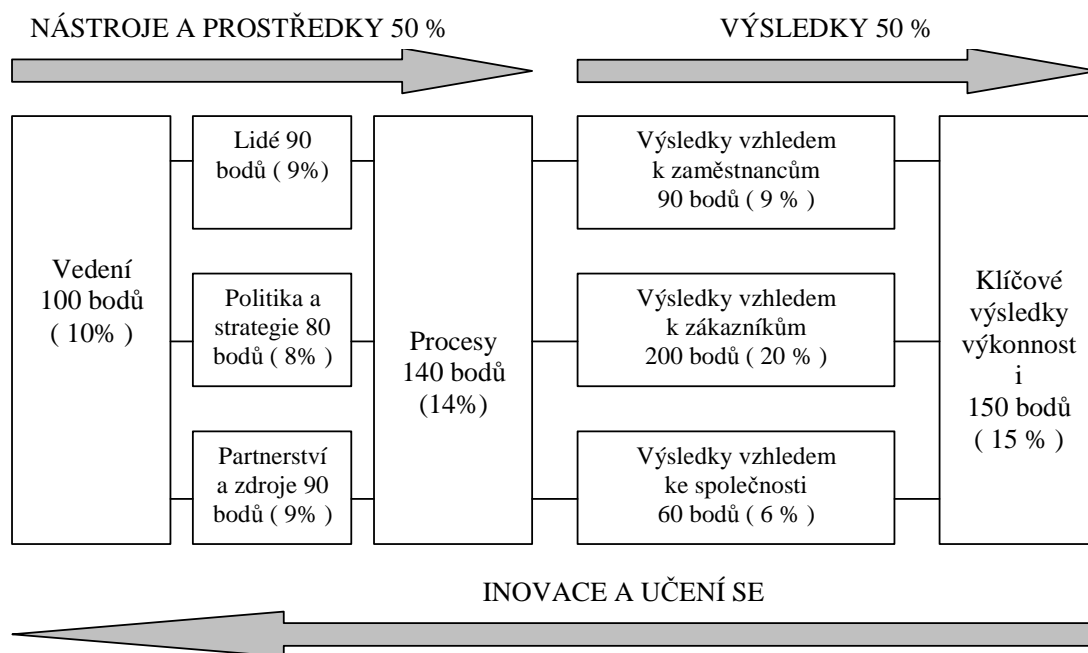
[23][31]

### **2.3 Model Excellence EFQM**

EFQM Model Excellence byl vyvinut Evropskou nadací pro management jakosti (European Foundation for Quality Management) a patří mezi nejrozšířenější modely v Evropě. Dříve byl pro tento model používán název Evropský model TQM, protože aplikuje již zmíněné základní principy koncepce TQM. Model je vhodný pro všechny typy organizací bez ohledu na velikost a zaměření podniku.



Cílem modelu je odhalení silných a slabých stránek podniku nebo příležitostí ke zlepšování



a ke zvyšování konkurenceschopnosti. Model EFQM staví do popředí požadavek maximální spokojenosti zákazníků, zaměstnanců a okolí podniku. Pokud budou tyto zainteresované skupiny maximálně uspokojeny, bude podnik dosahovat nadprůměrných výsledků. Model pracuje s 9 hlavními kritérii, která jsou dále členěna na 32 dílčích kritérií. Pomocí těchto kritérií se analyzuje situace v celém podniku.

Obrázek č. 1: EFQM Model Excellence

Zdroj: SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., *Rozbor výkonnosti firmy*, s. 142.

Šipky v modelu znázorňují dynamický charakter modelu a ukazují, jak inovace a učení vede ke zlepšování předpokladů a ty vedou k dosahování lepších výsledků. Procenta definují váhy v hlavních kritérii. Prvních pět kritérií je označováno jako „Nástroje a prostředky“ a zbylé čtyři jsou označovány jako „Výsledky“. Nástroje a prostředky poskytují návod, jak dosahovat nadprůměrných výsledků v oblasti spokojenosti a loajality zákazníků, zaměstnanců a respektování okolí podniku. Výsledku ukazují na to, co už bylo v podniku dosaženo v klíčových oblastech podniku.

Kritérium *Vedení* popisuje manažery jako vůdčí osobnosti podniku, kteří rozvíjejí vizi podniku, motivují zaměstnance, spolupracují se zákazníky a obchodními partnery podniku, podílí se na implementaci manažerského systému v podniku a jeho zlepšování. *Politika*

*a strategie* definuje a implementuje vizi a strategii podniku. *Lidé* představují intelektuální kapitál pro podnik, a proto se kritérium lidé zaměřuje na vzdělávání, angažování, motivování a odměňování zaměstnanců a týmů. *Partnerství a zdroje* se týká řízení obchodních vztahů a všech zdrojů v podniku a kritérium *Procesy* se týká procesů pomocí nichž podnik uspokojuje zákazníky. Kritéria *Výsledky* vzhledem k zákazníkům, zaměstnancům a společnosti se týká výsledků, kterých podnik dosáhl vzhledem k těmto zainteresovaným skupinám. Kritérium *Klíčové výsledky* výkonnosti hodnotí plánovanou a skutečně dosaženou výkonnost podniku.

[7][13][23][31]

## 2.4 Benchmarking

Benchmarking pomáhá podnikům porovnávat vlastní výsledky s výsledky konkurence. Je to metoda, která pomáhá učit se od nejlepších v odvětví nebo oboru a zvyšovat vlastní výkonnost a konkurenceschopnost podniku. Je možné porovnávat podniky uvnitř odvětví i mimo něj. Objektem benchmarkingu může být cokoli, co podnik potřebuje zlepšit (výrobek, služba, proces, zdroj, strategie, atd.). jako nástroj manažment ho poprvé využili pracovníci Xeroxu.

Benchmarking je definován jako „*soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnání vlastního produktu se špičkovými světovými firmami. Porovnávají se struktury, procesy, jejich efektivnost i kvalita a konkurenceschopnost produktů a služeb s cílem zdokonalení vlastní firmy*“.<sup>4</sup>

Existuje mnoho hledisek členění benchmarkingu. Podle přístupu rozlišujeme výkonový a procesní benchmarking. Výkonový benchmarking se zaměřuje na porovnávání dosahované výkonnosti a je často prováděn externími společnostmi. Procesní benchmarking se zaměřuje na úspěšné procesy.

---

<sup>4</sup> SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., Rozbor výkonnosti firmy, s. 19.

Definice procesního benchmarkingu je následující. Procesní benchmarking „měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost proti organizacím, které jsou vůdčími (nejlepšími) v provádění těchto procesů a hledá nejlepší praktiky či postupy v provádění jednotlivých procesů. Předpokladem je validace, jak tento proces provádí referenční organizace na špičkové světové úrovni.“<sup>5</sup>

Pro zvyšování výkonnosti interních procesů podniky aplikují procesní benchmarking, který si podniky provádějí samy. Podle partnerů benchmarkingu rozlišujeme interní a externí benchmarking. Interní benchmarking je prováděn uvnitř podniku, není vhodný pro malé a střední podniky, protože zde těžko najdeme stejné nebo alespoň podobné aktivity. Údaje pro interní benchmarking jsou lehce získatelné, ale je nutné mít zvládnutou komunikaci uvnitř podniku. Externí benchmarking porovnává podnik s nejlepším konkurentem v oboru nebo i mimo něj.

Externí benchmarking se dále člení na konkurenční, funkcionální a generický. Konkurenční benchmarking srovnává podnik s přímými konkurenty v rámci daného oboru, funkcionální benchmarking srovnává obdobné funkce s partnery z odvětví a generický benchmarking srovnává procesy či praktiky s nejlepšími podniky z různých odvětví.

Obecně se používá pro provádění benchmarkingu metoda PDCA. Benchmarking musí být prováděn v několika etapách, ale neexistuje ucelená metodika pro jeho postup. Podle České společnosti pro jakost existují čtyři základní etapy – plánování, shromažďování dat, analýza a zlepšování.<sup>6</sup> Plánování zahrnuje určení objektu benchmarkingu, partnerů a výběr metody sběru dat. Pro shromažďování dat je nutné s předstihem implementovat marketingový informační systém. Analýza dat zahrnuje vyhodnocení dat a identifikace slabých míst, ale také zahrnuje komunikaci výsledků a následné plánování aktivit vedoucích ke zlepšení. Zlepšování je poslední etapa, která se týká realizace aktivit, které povedou ke zlepšení.

---

<sup>5</sup> SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., Rozbor výkonnosti firmy, s. 20.

<sup>6</sup> *Benchmarking CSQ* [online]. 2002 [cit. 2010-02-16]. Benchmarking. Dostupné z WWW: [http://www.benchmarking.cz/o\\_benchmarkingu.asp](http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp).

Podniky si musí být vědomy, že případné odmítnutí partnera musí přijmout a dále nevyjednávat. Podniky by nikdy neměly vyžadovat informace, které samy nechtějí poskytnout. Podstata benchmarkingu tkví v tom, že by měl být přínosný pro obě strany. Benchmarking proto podléhá „Kodexu vedení benchmarkingu“, který obsahuje hlavní zásady vedení benchmarkingu. Jeho plné znění je možné nalézt na [www.benchmarking.cz](http://www.benchmarking.cz).

[7][23][31][33][34]

## 2.5 Target Costing

Koncepce Target Costing neboli kalkulace cílových nákladů pochází z Japonska, kde ho jako první aplikoval výrobce automobilů Toyota v roce 1970 a dodnes je zde aplikován.

Target Costing je definováno jako „*kalkulační metoda, která konečnou cenu stanovuje až po analýze trhu a výrobek je navržen nebo přepracován tak, aby to splňoval.*“<sup>7</sup>

Podle koncepce Target Costing se tedy cena a náklady odvozují z požadavku trhu a kalkulace nákladů probíhá až po vyrobení výrobku. V rámci koncepce Target Costing vycházíme z ceny, kterou získáme na základě průzkumu trhu a ptáme se na otázku „Kolik smí výrobek stát?“ nikoli „Kolik by měl výrobek stát?“. Cena tedy není určena podle vzniklých nákladů, ale vychází z požadavků trhu.

Podstatu cílového řízení nákladů tvoří podrobný průzkum trhu, na základě kterého se podnik snaží vyvinout výrobky s takovými náklady, které si zákazník představuje. Cílové náklady produkce jsou odvozeny od cílové prodejní ceny, kterou jsou zákazníci podle průzkumu trhu ochotni zaplatit.

Target Costing je pojímán nejen ve smyslu „*určení, plánování, kontroly a řízení nákladů (costing), případně i stanovení prodejní ceny (selling price), ale stále více jako komplexní a samostatná manažerská technika sloužící k efektivnímu a komplexnímu řízení soudobého,*

---

<sup>7</sup> *Target costing definition* [online]. 2010 [cit. 2010-03-10]. BusinessDictionary. Dostupné z WWW: <<http://www.businessdictionary.com/definition/target-costing.html>>.

*specifického a neustále se zkracujícího výrobního cyklu.* <sup>8</sup> Jsou-li cílové náklady nižší než náklady stanovené podle kalkulace, dojde ke zlepšování aktivit, hledání mezer ve výrobě, zvyšování efektivity a produktivity s cílem cílové náklady zvýšit a dosáhnout předpokládaný zisk.

Na rozdíl od klasických manažerských systémů nejsou celkové náklady výstupem firmy, ale v koncepci Target Costing tvoří celkové náklady vstup. Přínosem koncepce v tomto směru je řízení nákladů již v předvýrobních etapách a tím i řízení celkové výnosnosti podniku. Zaměření se hlavně na předvýrobní etapu spočívá v tom, že v této etapě se vyskytuje nejvíce ovlivnitelných nákladů.

Jelikož se koncepce Target Costing zaměřuje hlavně na vývoj výrobku a řízení jeho výroby, je slabou stránkou této koncepce zaměření se převážně na přímé náklady. Nepřímé náklady pak nejsou v dostatečné míře zahrnuty, což může mít za následek snížení efektivity této koncepce, a proto také mají tradiční nákladové systémy v tomto směru omezenou vypovídací schopnost.

Target Costing je také kritizováno proto, že snižování nákladů nesmí překročit mez, která by následně vedla ke snižování kvality, pracovních a bezpečnostních podmínek či výkonnosti. Dále je také kritizována dlouhá doba mezi analýzou poptávky, stanovením prodejní ceny a dodáním produktu nebo preference zákazníků a situace na trhu, které mohou podle této koncepce výrazně ovlivnit cílovou cenu.

[4][21][32][35]

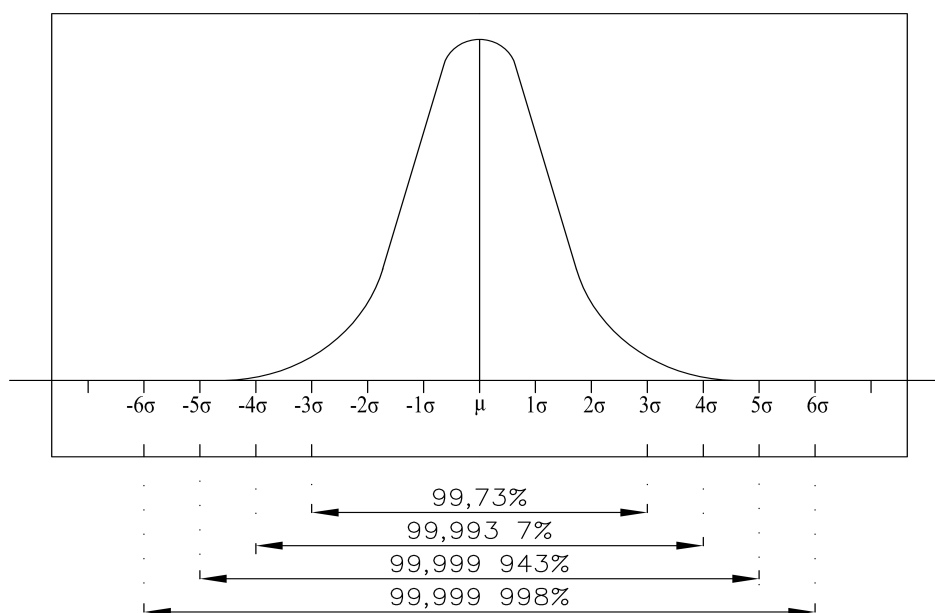
## **2.6 Six Sigma**

Přístup Six Sigma vyvinula počátkem 80. let společnost Motorola a cílem bylo poskytnutí vysoké kvality výrobků. Výrazně jej zdokonalila společnost General Motors, která jej aplikovala také do oblasti služeb.

---

<sup>8</sup> PETŘÍK, T., Procesní a hodnotové řízení firem a organizací – nákladová technika a komplexní manažerská metoda, s. 289.

Six Sigma pracuje se statistickými metodami. Nepracuje pouze se zprůměrovanými hodnotami, ale bere v úvahu i odchylky, které mohou mít vliv na výkon organizace. Six Sigma se orientuje na procesy, aby byly efektivní a docházelo k jejich neustálému zlepšování, zaměřuje se na prevenci, úsporu nákladů a zkrácení doby výroby. Hlavním cílem je produkovat výrobky a služby s nízkými náklady, minimalizovat počet neshod ve všech činnostech podniku a maximálně uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Neshodami se rozumí vadné díly nebo neshodné produkty či problémy vyskytující se při poskytování služeb.



Obrázek č. 2: Grafické vyjádření úrovně sigma

Zdroj: VEBER, J. a kol., *Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce. Legislativa, metody, systémy, praxe*, s. 234.

Podle koncepce Six Sigma minimalizace neshod je možné dosáhnout, je-li jeho variabilita  $3\sigma$  (směrodatné odchylky). To znamená, že horní a dolní mez technických tolerancí je vzdálena od střední hodnoty ( $\mu$ ) o  $3\sigma$ . V takovém případě je plocha Gaussovy křivky s normálním rozdělením 97,73 %, což představuje podíl shodných jednotek a zbylých 0,27% představuje neshodné jednotky. To však není vhodné pro čistou výrobu nebo čisté poskytování služeb. V takovém případě je cílem dosáhnout variability procesu alespoň  $6\sigma$  na každou stranu od střední hodnoty a pak je proces považován za způsobilý. Připouští se kolísání ve výši  $\pm 1,5$ násobek směrodatné odchylky. Pokud je úroveň sigmy na hodnotě

6, znamená to, že na milion procesů, případů, výrobků, postupů či služeb připadá 3,4 neshodných jednotek.

V rámci strategie Six Sigma se používá metodika pro zlepšování v rámci DMAIC. **Define** (definování) hlavních cílů aktivit zlepšování (rozsah a účel projektu, tým, který bude projekt řešit a aktéry procesu). **Measure** (měření) zahrnuje přezkoumání měření, výskyt chyb měření, druh shromažďovaných dat a způsob jejich hodnocení. **Analyse** (analýza) by měla odhalit příčinu zkoumaného problému. **Improve** (zlepšování) se týká navržení řešení na zlepšení procesu nebo navržení nového procesu a realizace opatření tak, aby proces odpovídal daným požadavkům na jakost. **Control** (regulace) je monitorování procesu a porovnání stanovených hodnot v první fázi a skutečně dosažených. [31]

[23][31]

## 2.7 Řízení procesů

Podstatou řízení procesů je identifikování a zaměření se na klíčové procesy podniku za podmínky efektivně používaných informačních systémů a lidských zdrojů. Procesní management představuje nový pohled na řízení podniku. Pro dnešní prostředí jsou typické neustále probíhající změny v okolí podniku, a aby podnik zůstal i nadále konkurenčněschopný, je potřeba neustálé zlepšování podnikových procesů.

*„Procesní management představuje systematickou identifikaci, vizualizaci, měření, hodnocení a neustálé zlepšování podnikových procesů s využitím metod a principů, které jsou založeny na procesním přístupu.“<sup>9</sup>*

*„Podnikový proces je souhrnem činností transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.“<sup>10</sup>* Procesy dělíme na klíčové a podpůrné. Klíčové procesy jsou takové, které jsou pro podniky specifické a důležité pro výrobu nebo poskytování služeb, jelikož tyto

---

<sup>9</sup> ROLÍNEK, L. a kol., Procesní management. Vybrané aspekty, s.7.

<sup>10</sup> ŘEPA, V., Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování, s. 1.

procesy přidávají hodnotu pro zákazníky. Pomocné procesy podporují ty klíčové a bez pomocných procesů by nebylo možné realizovat procesy klíčové.

Mezi základní procesní principy patří spojování odlišných a samostatných prací do jednoho procesu a vykonávání několika činností souběžně. S těmito dvěma aspekty souvisí vytváření pracovních týmů, uvnitř kterých probíhá samokontrola, samořízení a samoorganizování, členové týmu proto musí být dostatečně proškoleni a motivováni. Dalšími principy jsou vykonávání práce na nejvýhodnějším místě, týmová spolupráce a každý proces by měl mít svého vlastníka, který je za něho odpovědný. Pomocí řízení procesů by mělo docházet k uspokojování individuálních potřeb a přání zákazníků využíváním manažerských přístupů řízení. V rámci zvládnutého informačního systému by měly být všem zaměstnancům dostupné potřebné a včasné informace. [5]

Hlavní úlohou procesního řízení je identifikace procesů a jejich zmapování. Již existující procesy by neměly kopírovat organizační strukturu podniku, ale pokud je to potřeba měly by procházet více útvary najednou a mělo by tak docházet k týmové spolupráci. Dalším úkolem procesního řízení je nové definování procesů a rozhodnutí, zda stávající procesy jsou vyhovující či nikoli. Vše se odvíjí od podmínek v rámci dané firmy. Je tedy možné provést tzv. redesign procesů, což znamená změnit současné procesy nebo tzv. napřímení procesů, což představuje odstranění zbytečných procesů a doplnění chybějících procesů. Třetím cílem procesního řízení je stabilizace procesů, aby nedocházelo ke zhoršení kvality procesu a jeho hospodárnosti, k výkyvům průběhů procesu či nedodržování termínů, atd. Posledním úkolem je neustále zlepšování podnikových procesů.

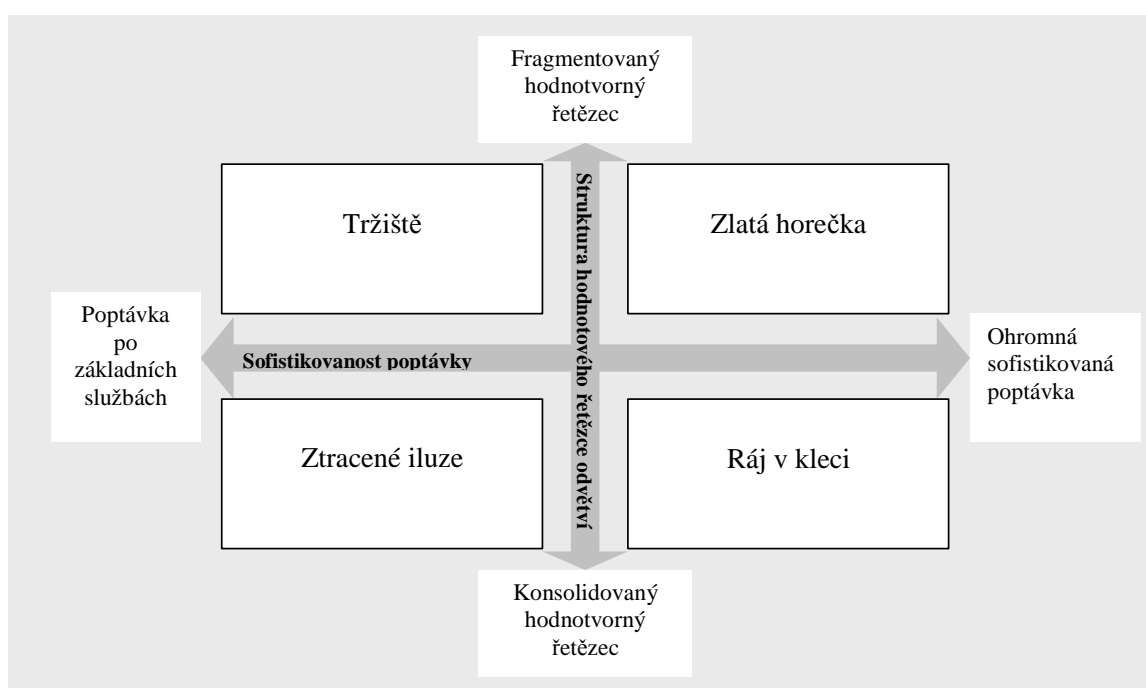
[5][6][32]

## **2.8 Řízení pomocí scénářů**

Řízení pomocí scénářů pomáhá identifikovat důležité faktory, které mohou ovlivnit budoucí vývoj podniku a jeho cílem je stanovení několika alternativních a odlišných možností či situací (scénářů), které se mohou v budoucnosti podniku vyskytnout. Součástí scénářů jsou reakce na jednotlivé možné situace. Nejčastěji se pracuje s pesimistickou,



optimistickou a realistickou verzí možné budoucnosti. Podle množství identifikovaných faktorů ovlivňujících budoucnost podniku se přímo úměrně odvíjí i počet scénářů. Řízení pomocí scénářů je důležité hlavně u podniků, u kterých je potřeba přijmout dlouhodobou strategii (pět let a více). Tvorba scénářů nám nepoví, jaké bude postavení podniku na trhu nebo jeho přednosti či slabé stránky. Řízení pomocí scénářů je model, který ukazuje možnou budoucnost podniku a jaké může mít důsledky na podnik. Pomáhá například při rozhodování o investicích a jejich možný dopad na podnik.



Obrázek č. 3: Ilustrativní příklad scénářů ve vymezeném odvětví

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*, s. 45.

Prvním krokem při sestavování scénářů je podle Bronislava Lacka stanovení účelu a cíle scénáře, druhým krokem je výběr základních faktorů, které jsou použity pro sestavení scénáře, třetím krokem je vytvoření alternativních variant, čtvrtým krokem je určení pravděpodobností scénářů a posledním krokem je podrobný popis scénářů a připojení komentářů, které scénáře dále rozvíjí a konkretizují.<sup>11</sup>

[2][15][19][26]

<sup>11</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol., *Projektový management podle IPMA*, s. 87-88.

## 2.9 Analýza portfolia

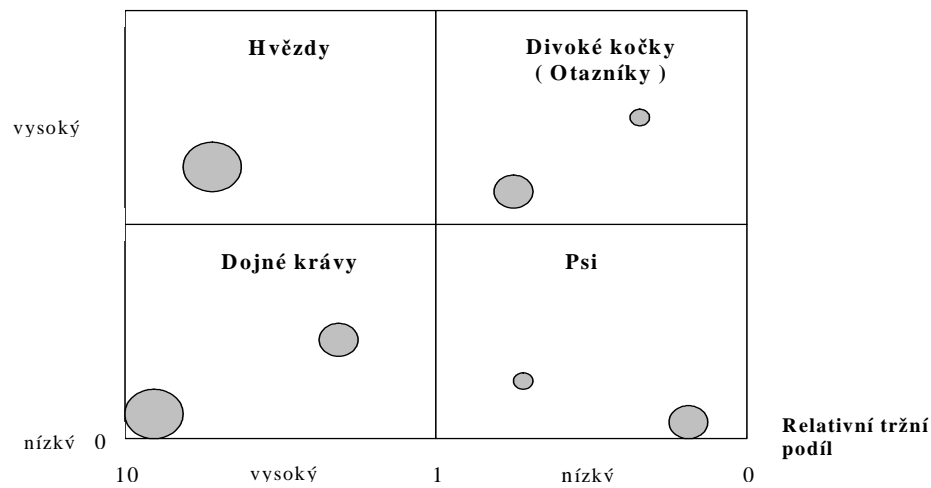
Modely analýzy portfolia pomáhají posoudit postavení jednotlivých strategických podnikatelských jednotek (SBU) a pomáhají manažment stanovit optimální strukturu portfolia, rozhodovat o finančních prostředcích či formování strategie, aby bylo dosaženo podnikových cílů. Analýza portfolia používá maticové vyjádření, ve kterém jsou umístěny dané obchodní oblasti. Cílem analýzy portfolia je efektivní rozdělení zdrojů do konkurenceschopných strategických jednotek.

### 2.9.1 Boston Consulting Group metoda

Matici růstu – podílu vyvinula počátkem 70. let Boston Consulting Group. Matice se skládá ze čtyř kvadrantů. SBU jsou rozděleny podle relativního tržního podílu (tržní podíl SBU ku tržní podíl největšího konkurenta) a podle tempa růstu trhu. SBU jsou znázorněny kruhy, které představují objem tržeb dané SBU. Každá SBU má svoje cíle, strategii, zákazníky, konkurenty, atd. Je-li na horizontální ose relativní tržní podíl větší než 1, znamená to, že tržní podíl dané SBU je větší než konkurence a naopak. Velikost růstu trhu ukazuje na atraktivnost výrobků, které vyrábí daná SBU. Stupnice je logaritmická, což znamená, že stejné vzdálenosti vyjadřují stejné procentní zvýšení.

Dojné krávy (Cash Cows) – SBU s nízkým růstem trhu a dominantním podílem na trhu, většinou jsou v fázi zrání nebo poklesu, nepotřebují již tolik investic, snaha je udržení tržního podílu nebo jeho zvýšení, generují dostatek hotovosti, kterou podnik používá k financování jiných výrobků a aktivit (financování otazníků a hvězd).

Hvězdy (Stars) – SBU s vysokým růstem trhu a vysokým podílem na trhu, často SBU ve fázi růstu, vyžadují vysoké investice, podnik by se měl snažit udržet jejich postavení, jsou velmi ziskové a přispívají k růstu obrátu podniku, postupně se změň na dojné krávy.



Obrázek č. 4: Matice růst – podíl

Zdroj: STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., *Strategický marketing*, str. 19.

Otazníky (Question Marks) – SBU s nízkým podílem na trhu a vysokým tempem růstu, většinou ve fázi růstu, generují méně finančních prostředků než potřebují, mohou se stát hvězdami, podnik musí zvážit, zda do těchto jednotek bude investovat či nikoliv.

Bídní psi (Dogs) – SBU s malým tržním podílem i nízkým tempem růstu, většinou se nachází na konci životního cyklu, generují velmi malé zisky až ztráty, nepředstavují perspektivu pro podnik.

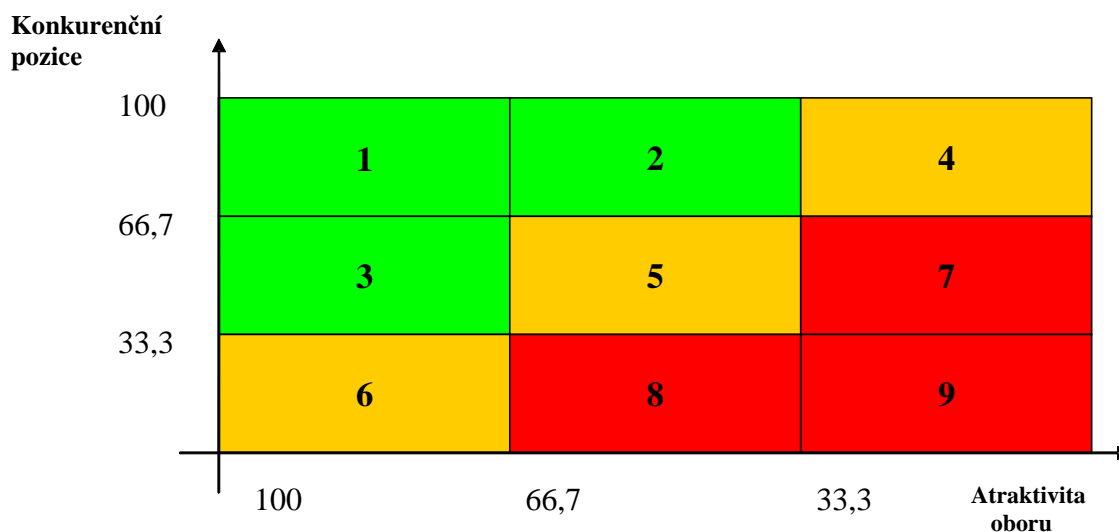
SBU většinou začíná jako otazník, pak se mění na hvězdu, dojnou krávu a na konci svého životního cyklu se mění na bídného psa. Výhodou metody je srozumitelnost a přehlednost. Nevýhodou je, že nebere v úvahu náklady, čas, úroveň vedení, není jednoduché určit, co je vysoký nebo nízký relativní tržní podíl a tempo růstu a zahrnuje pouze dvě dimenze.

## 2.9.2 Metoda General Electric

Metodu General Electric vyvinul McKinsey ve spolupráci s General Electric ke kritice metody BCG. SBU jsou zde rozděleny do 9 kvadrantů a jejich postavení je determinováno atraktivitou trhu a konkurenčním postavením podniku. Oba faktory obsahují kritéria, která by měla vybírat a hodnotit vhodná skupina pracovníků. Kritéria jsou bodově ohodnocena a jsou jim přiřazeny váhy. Součet vah je 100.

Atraktivita trhu zahrnuje růst trhu, velikost a kvalitu trhu, sílu konkurence, technologickou stabilitu, sociální a legislativní vlivy, cenovou stabilitu a stabilitu prodeje, náklady na suroviny.

Konkurenční postavení podniku obsahuje tržní podíl, výrobní potenciál, inovační činnost, kvalitu výrobku, cenu, náklady, efektivnost, finanční zdroje, ziskovost, úroveň manažmantu a kvalifikaci pracovníků.



Obrázek č. 5: Model General Electric

Zdroj: STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., *Strategický marketing*, str. 25

Kvadranty 1-3 představují zelenou oblast, kde je střední až vysoká atraktivita trhu i konkurenční síla, vyjadřují příležitosti a výhodné postavení SBU, tyto SBU přispívají k vytváření zisku a vyžadují vysoké investice.

Kvadranty 4-6 představují oranžovou zónu, je nutné zvážit potencionální riziko, selektivní strategie, převážně krátkodobé investice.

Kvadranty 7-9 představují červenou zónu, kde je nízká atraktivita trhu i konkurenční pozice, nevyžadují investice, krátkodobě přispívají k vytváření zisku, ale ze střednědobého až dlouhodobého hlediska je dobré stáhnout tyto SBU z trhu.

Výhodou oproti metodě BCG je širší pohled na problematiku SBU, ale tato metoda zakládá na subjektivním výběru a ohodnocení kritérií, a proto je potřeba mít zkušené a objektivně hodnotící pracovníky.

[2][26][27]

## **Shrnutí**

V této kapitole jsem popsala vybrané metody nefinančního měření, které jsou důležité v dnešním neustále se měnícím prostředí. Aby podnik mohl čelit nejen domácí, ale také zahraniční konkurenci, musí využívat nové nástroje řízení a nové metody.

Moderní přístupy měření hodnocení výkonnosti podniku se nezaměřují pouze na finanční ukazatele, ale kombinují je s těmi nefinančními. Tyto metody se zaměřují do minulosti, současnosti, ale zejména do budoucnosti. Jednotlivé metody mohou podniky využívat samostatně nebo je mohou vzájemně kombinovat. Vše závisí na konkrétních potřebách podniku.

### 3 Metoda Balanced Scorecard

Na rozdíl od minulosti se při řízení a měření výkonnosti podniku neklade důraz pouze na tvorbu zisku, ale do popředí se dostávají i nefinanční měřítka výkonnosti týkající se dodacích lhůt, jakosti, spokojenosti zákazníků, aj. Existující systémy měření výkonnosti se staly nedostačujícími, protože se zaměřují pouze na finanční ukazatele vycházející z účetních výkazů podniku. Nové přístupy měření výkonnosti podniku kombinují finanční a nefinanční hlediska podniku.

#### 3.1 Vznik metody Balanced Scorecard

Počátky koncepce Balanced Scorecard (BSC) jsou v roce 1990, kdy Institut Nolana Nortona sponzoroval jednorochní projekt s názvem „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“. Vedoucím projektu byl David Norton a konzultantem Robert Kaplan. Cílem bylo vytvoření nového modelu měření výkonnosti podniku, který nespolehá pouze na finanční ukazatele, které jsou většinou výsledkové a hodnotí minulost podniku. Na projektu se podíleli představitelé firem z různých oblastí. Zdrojem inspirace byla japonská výrobní sféra a americký neziskový sektor. K tvorbě metody je vedla neuspokojivá situace firem a nová metoda jim měla pomoci efektivně řídit celou firmu. Výsledkem projektu bylo navržení vyvážených (*balanced*) ukazatelů výkonnosti podniku (*scorecard*).

##### 3.1.1 Měření a řízení v informačním věku

V důsledku neustále měnícího se prostředí se pro podniky změnila faktory úspěšnosti a těmito novými faktory se staly kvalita, čas, poskytující služby, internet a zaměstnanci. To vše se musí v podniku promítnout, a proto také mnoho podniků stojí před realizací řady změn v řízení.

Podnik tvoří nejen hmotná, ale také nehmotná a intelektuální aktiva. Hmotnými aktivy se podnik neodlišuje od konkurence. Důležitější jsou pro podnik nehmotná aktiva, která

mohou odlišení zajistit. Podniky se mohou odlišovat dovedností zaměstnanců a jejich vzdělaností a schopnostmi, metodami řízení, informačními systémy a databázemi, vztahy se zákazníky, kvalitními výrobky a službami a spoluprací se svými distributory a dodavateli, distribučními kanály, atd.

Balanced Scorecard bere v úvahu budoucnost i současnost podniku a snaží se je vyvažovat. Zachovává klasická finanční měřítko, která vypovídají o minulosti podniku a doplňuje je o nová měřítko výkonnosti podniku v budoucnosti. Mnoho podniků již pracuje s finančními i nefinančními ukazateli výkonnosti, ale používají je pouze k řízení krátkodobých operací, jako taktickou zpětnou vazbu a při práci se zaměstnanci a se zákazníky. BSC je efektivní komunikační nástroj, který klade důraz, aby finanční a nefinanční měřítko byla součástí informačního systému. Řídící pracovníci by měli být informováni o ekonomických (finančních) důsledcích vlastního rozhodování a tím i motivováni a vrcholový management by měl rozumět hybným silám, které zajišťují dlouhodobý finanční úspěch.

Cílem podniku je nejen tvorba zisku, ale také uspokojení všech zájmových skupin v podniku (stakeholders). Zájmy těchto skupin se často kříží a uspokojení jedné skupiny vede k neuspokojení druhé. BSC proto napomáhá ke stanovení vyvážených cílů a záměrů a tím k předcházení konfliktům.

### **3.1.2 Důvody pro zavedení Balanced Scorecard**

Současný klasický model finančního účetnictví je značně omezený a vypovídá pouze o minulosti podniku a měření výkonnosti podniku je zaměřeno především na měření zisku. Aby byl podnik dlouhodobě konkurenceschopný, měl by do tohoto modelu řízení zahrnout i již zmíněná nehmotná a intelektuální aktiva (spokojení, loajální, zkušenosti a motivování zaměstnanců a kvalitní výrobky a služby).

Pro strategické řízení firmy nejsou tolik důležité finanční veličiny minulých období a měly by se brát v úvahu i veličiny nefinanční, které jsou pro stanovení strategie a řízení firmy podstatnější.

Ve většině organizací bývá strategie jen formální záležitostí a její dodržování není efektivně kontrolováno. Vzhledem k neustále se měnícímu okolí podniku je potřeba strategii neustále měnit a přizpůsobovat ji. Podniky proto potřebují nástroj, který konkretizuje a rozpracovává strategii a vizi do konkrétních plánů, cílů a měřítek v rámci čtyř oblastí - oblast financí, interních podnikových procesů, zákazníků a na oblast učení se a růstu. Každá změna strategie se musí promítnout do všech čtyř oblastí. O strategii a vizi podniku rozhoduje vrcholový management. BSC napomáhá strategii implementovat ne ji tvořit. Strategie musí být známa i všem ostatním zaměstnancům podniku, musí být propojena s individuálními cíly zaměstnanců a systémem motivování. Strategie by měla být stanovena na 2-3 roky.

Hlavním cílem BSC je orientace podniku na budoucí úspěch. Je nutné zjednodušit systém plánování, zpřehlednit a zkvalitnit reporting a neomezovat se pouze na operativu. Přílišný důraz na dosažení a udržení krátkodobých cílů může zapříčinit např. nadměrné krátkodobé investice, které nevedou k růstu podniku v budoucnosti. Podobně zaměření se na krátkodobou finanční výkonnost vede k dosažení zisku, ale může vést ke ztrátě loajality a spokojenosti zákazníků a ke ztrátě konkurenceschopnosti podniku v důsledku nedostatečného vývoje produktů, zlepšování procesů, nedostatečné péče o zákazníky, apod.

### **3.1.3 Metoda Balanced Scorecard a struktura podniku**

Metoda BSC může být použita pro jakýkoliv typ a organizační úroveň podniku. Strategická rozhodování jsou prováděna vrcholovým management, a proto by i BSC měla začít na této úrovni. Každý BSC musí odrážet strukturu podniku, pro který byla strategie formulována. Strategie jsou většinou definované pro strategickou podnikatelskou jednotku (SBU).



BSC byl původně zaměřen na ziskový sektor, ale v současné době se již zavádí ve vládních a neziskových organizacích. Výdaje v neziskových a vládních organizacích se odvíjí od rozpočtu těchto organizací. Úspěch by měl být zaměřen na to, jak efektivně slouží svým zákazníkům a jak dobře fungují.

### 3.1.4 Cíle a měřítko v Balanced Scorecard

BSC je se strategií podniku propojena na základě tří principů. Strategie je souborem hypotéz o příčině a následku. Znamená to, *jestliže* uděláme něco, *potom* to bude mít nějaký důsledek. Vztahy příčin a důsledků vznikají propojením strategických cílů. Dalším principem, na jehož základě BSC převádí strategii, jsou hybné síly výkonnosti neboli předstihové indikátory, které odrážejí jedinečnost strategie a pro každý podnik se liší. BSC by měl obsahovat vyvážený poměr výsledkových ukazatelů a ukazatelů hybných sil. Posledním principem je vazba strategie na finance a dosažení výsledkových finančních ukazatelů.

Měřítko představují rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi vnitřními faktory (kritické procesy, inovace, učení se a růst) a vnějšími faktory (akcionáři a zákazníci), mezi finančními a nefinančními měřítky a mezi výsledkovými měřítky (vypovídající o minulosti) a ukazateli hybných sil (pohled vpřed).

Hybné síly mají za cíl informovat o tom, jak je implementovaná strategie úspěšná dříve, než se to projeví ve výstupním měřítku. Hybné síly signalizují, co by měl každý zaměstnanec každý den dělat. Bez těchto ukazatelů není jasné, jak má být stanovených cílů dosaženo. Při použití pouze ukazatelů výsledkových ukazatelů výkonnosti bez ukazatelů hybných sil je možné dosáhnout pouze krátkodobých cílů, ale nebyli bychom schopni zjistit, zda došlo k dlouhodobému zlepšení.

Měřítko zpřesňuje strategické cíle a měly by je lépe charakterizovat. Cíle by měly být konkrétní, čím více jsou cíle obecnější, tím jsou hůře měřitelné. Pro každou perspektivu

je nutno pět až sedm různých měřítek. Vytváří se strategická mapa, která má ukázat propojení mezi jednotlivými cíli v perspektivách. Daným cílům se přiřazují akce a úkoly, které vedou ke splnění těchto cílů. Podnik musí brát měřítka jako nezávislá a musí rozlišovat měřítka diagnostická a strategická. *„Diagnostická měřítka monitorují, zda je podnik pod kontrolou, a mají signalizovat výskyt neobvyklých událostí, vyžadujících okamžitou pozornost. Strategická měřítka definují strategii pro dosažení konkurenční výjimečnosti.“*<sup>12</sup>

Strategické cíle a jejich měřítka by měly vykazovat následující vlastnosti. Měly by být orientovány na budoucnost, další vlastností je jejich jednoznačnost, sběr údajů pro stanovení cílů a měřítek by nemělo být drahé a mělo by se obejít bez potřeby vytvářet kvůli tomu nová pracovní místa. Měly by být orientovány na výstupy, mít své vlastníky, kteří jsou odpovědní svou činností za výsledky, měly by být navázány na odměňovací systém a mělo by jich být přiměřené množství (cca 16-25) a v neposlední řadě musí být vyvážené (nesmí převažovat pouze finanční měřítka). Příklady možných cílů a jejich měřítek jsou uvedeny v aplikační části práce.

### **3.1.5 Využití Balanced Scorecard**

Metoda BSC se využívá k vyjasnění a převedení vize do konkrétních cílů, určení strategických akcí, výběru měřítek a stanovení cílových hodnot. Strategické akce jsou dílčí kroky vedoucí k realizaci strategických cílů. BSC se také používá k implementaci a komunikaci strategie v rámci celého podniku a měl by být použit jako systém komunikační, informační a výukový, ne jako systém controllingový. BSC napomáhá měřit a aktualizovat vizi a strategii podniku v rámci neustále se měnícího okolí, sladuje cíle všech oddělení a zaměstnanců s podnikovou strategií, propojuje strategické cíle s dlouhodobými záměry podniku a ročními rozpočty, identifikuje a sladuje strategické akce. Pomocí BSC se provádí periodické a systematické strategické kontroly, komplexní

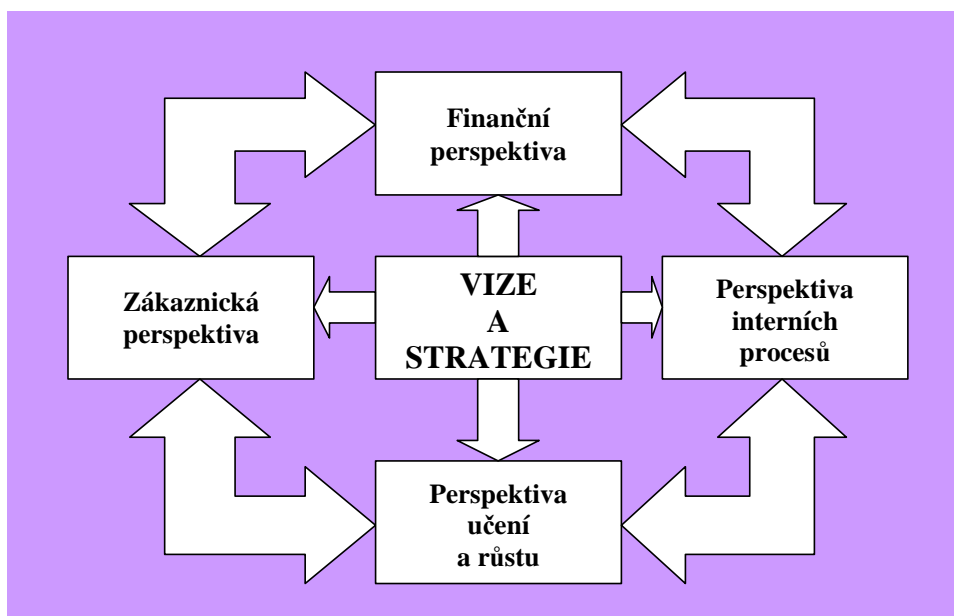
---

<sup>12</sup> VYSUŠIL, J., Metoda Balanced Scorecard v souvislostech. Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku, s. 72.

system sledování výkonnosti podniku ze všech perspektiv, zdokonalení zpětné vazby a procesu učení se.

### 3.1.6 Schéma metody

Schéma metody BSC ukazuje propojenost perspektiv v podniku. Metoda Balanced Scorecard napomáhá implementovat vizi a strategii v podniku. Jejich případné změny se musejí promítnout ve všech čtyřech perspektivách, které jsou vzájemně propojené.



Obrázek č. 6: Základní schéma metody Balanced Scorecard

Zdroj: VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech. Implementace a úspěšná realizace v podniku*, s. 18.

Z obrázku je zřejmá vzájemná propojenost mezi jednotlivými perspektivami, která je na obrázku naznačena šipkami. V každé perspektivě si podnik musí odpovědět na klíčové otázky, stanovit strategické cíle pro jednotlivé perspektivy, měřítka, akce a cílové hodnoty, kterých chce podnik dosáhnout.

Každá perspektiva má základní otázku, na kterou je potřeba odpovědět. Otázky jsou následující:

- Finanční perspektiva: „*Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?*“<sup>13</sup>
- Perspektiva interních podnikových procesů: „*V jakých procesech musíme být nejlepší, abychom uspokojili naše společníky a zákazníky?*“<sup>14</sup>
- Zákaznická perspektiva: „*Jak máme vystupovat vůči našim zákazníkům, abychom uskutečnili naši vizi?*“<sup>15</sup>
- Perspektiva učení se a růstu: „*Jak máme rozvíjet naše zdroje, abychom uskutečnili naši vizi?*“<sup>16</sup>

### 3.2 Perspektivy

Perspektivy jsou logicky seřazené od nejvyšší po nejnižší. Perspektiva znamená pohled z různých úhlů na jednu a tu samou činnost podniku, jeho řízení a strategii. BSC konkretizuje cíle v různých perspektivách, aby bylo možné je vyjádřit, měřit, sledovat jejich provázanost, řídit je a kontrolovat.

Čtyři perspektivy BSC jsou pro většinu podniků a odvětví dostačující, lze použít i jiný počet perspektiv a to v závislosti na oborech a odvětvích (např. perspektiva ekologie a bezpečnosti či perspektiva výkonnosti dodavatelů). BSC je nejlépe definovatelné pro strategickou podnikatelskou jednotku (SBU), která má vlastní inovaci, provoz, marketing, distribuci, prodej a servis, vyrábí vlastní produkty a má vlastní zákazníky, distribuční kanály a výrobní zařízení. Jakmile má SBU vlastní BSC, stává se základem pro jednotlivá oddělení nebo funkční jednotky.

---

<sup>13</sup> SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., Rozbor výkonnosti firmy, s. 38.

<sup>14</sup> Tamtéž, s. 38.

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 38.

<sup>16</sup> Tamtéž, s. 38.

Kaplan a Norton uvádějí, že podniky složené z několika nezávislých jednotek by měly vytvářet BSC na celopodnikové úrovni a vytvářet tak obecný rámec pro jednotlivé SBU, které musí podnikovou strategii a vizi implementovat do vlastní BSC.<sup>17</sup>

### 3.2.1 Finanční perspektiva

Finanční ukazatele jsou ve většině podnicích pečlivě sledovány a je jim připisován velký význam, i když vypovídají pouze o minulosti podniku. Mezi typické finanční ukazatele patří ukazatele, které vycházejí z rozvahy, z výkazu zisku a ztrát a z výkazu cash flow. Mezi nejčastěji používané ukazatele patří ROE, ROI, ROA, ROCE, provozní cash flow, ekonomická přidaná hodnota (EVA) nebo tržní přidaná hodnota (MVA).

Finanční perspektiva se může týkat např. výnosů, obratu, cash flow, podílu cizího kapitálu, dotací, fúze nebo získávání projektů. Podnik si může finanční měřítka libovolně zvolit. Samotná finanční měřítka nám nikdy neřeknou, co máme či nemáme dělat, ale říkají, co jsme udělali špatně či dobře.

Finanční cíle a měřítka musí plnit dvě funkce. „*Jednak definují finanční výkonnost očekávanou od strategie, jednak slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv.*“<sup>18</sup>

Jednotlivé podnikatelské jednotky mají různé strategie, a proto by měly mít i odlišné finanční cíle. Finanční cíle jsou východiskem pro ostatní perspektivy, jsou jim nadřazené. Cíle ve finanční perspektivě, ale i v ostatních perspektivách, se liší v závislosti na životním cyklu podnikatelské jednotky. Rozlišujeme fázi růstu, udržení a sklizně.

Růstová strategie se vyznačuje velkým potenciálem výrobků a služeb, jejich novým rozvojem, postavením či rozšířením výrobních kapacit, vybudováním provozního zázemí, rozvojem infrastruktury, investováním do informačních systémů a distribuční sítě, udržováním a navazováním vztahů se zákazníky. V období této strategie lze pracovat

---

<sup>17</sup> KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku, s. 41.

<sup>18</sup> Tamtéž, s. 49.

se záporným cash flow a nízkým ROCE, investovat do investic s dlouhou dobou návratnosti a růstu. Finanční cíle jsou zaměřeny na růst prodeje v cílových segmentech, regionech a zákaznických skupinách.

Ve fázi udržení se nachází většina podnikatelských jednotek, které přitahují investice. Požaduje se vysoká návratnost investovaného kapitálu, snaží se udržet nebo zvýšit podíl na trhu, investice jsou zaměřené na odstranění slabých stránek, zvýšení kapacit a snaha o neustále se zlepšování a inovace. Investice jsou hodnoceny diskontovaným cash flow nebo ukazatelem EVA. V této fázi se nejčastěji používají finanční ukazatele zaměřené na rentabilitu a likviditu.

Sklizeň je období, kdy se sklízí plody z uskutečněných investic. Tato fáze může být předzvěstí zániku podniku, neprovádí se rozsáhlé investice, investuje se hlavně do údržby a vybírají si investice s krátkou dobou návratnosti. Je kladen důraz na maximalizaci cash flow.

V rámci finanční perspektivy existují tři finanční oblasti, které odpovídají strategiím růstu, udržení a sklizně. První finanční oblast je růst obrátu a marketingový mix, druhá oblast je snižování nákladů s zvyšování produktivity a třetí je využití zdrojů a investiční strategie.

Růst obrátu a marketingový mix zahrnuje rozšíření nabídky výrobků a služeb, získávání nových zákazníků, stanovení nových cen, spolupráce s novými firmami a spočítání finančního efektu těchto nových aktivit.

V oblasti snižování nákladů a zvyšování produktivity se firma snaží o snížení provozních, přímých a nepřímých nákladů, sdílení zdrojů s ostatními podnikatelskými jednotkami či využití dalších prodejních.

Zvyšování využití zdrojů a inovace je oblast, ve které je snaha o efektivní využití všech zdrojů jako jsou například snížení potřeby pracovního kapitálu, efektivnější využití stálých aktiv a spotřeba vzácných zdrojů. Zavedení *cyklu cash-to-cash*, což je rozdíl mezi

splatností závazků dodavatelům a příjmem plateb v hotovosti od zákazníků. Měl by být nula nebo dokonce záporný.

### **3.2.2 Zákaznická perspektiva**

Podnik rozlišuje dva druhy zákazníků - odběratele a dodavatele. V současné době podniky usilují, aby jejich zákazníci nebyli jen odběratelé, ale především i kvalitní spolupracovníci.

Hybné síly v zákaznické perspektivě tvoří hodnotové výhody, které by měly výrobky a služby přinášet zákazníkům podniku. Aby byl podnik také úspěšný, neměl by se starat pouze o stávající zákazníky, ale měl by se zaměřit také na potenciální zákazníky a budoucí trendy a požadavky.

Obecným cílem v zákaznické perspektivě může být např. úspěch na určitém trhu, zvýšení podílu klientů z určité sociální skupiny nebo zvýšení podílu vracejících se klientů, aktivnější péče o zákazníky či zlepšení image.

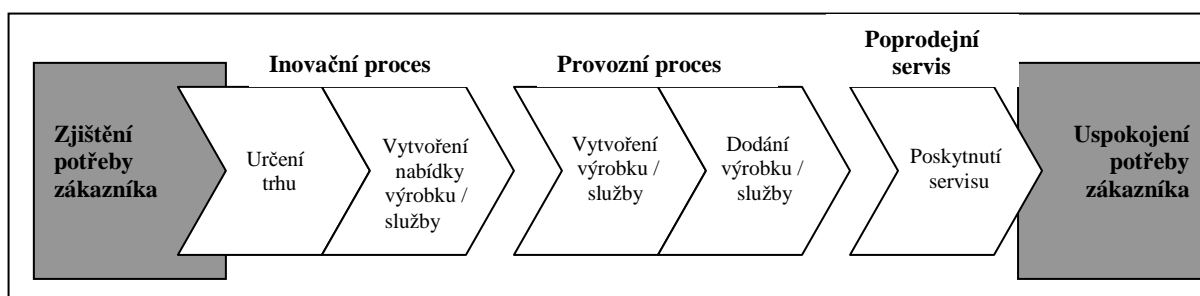
V této perspektivě musí podnik definovat své tržní a zákaznické segmenty. Jelikož mají zákazníci různé preference, potřeby, zájmy a různě hodnotí vlastnosti výrobků, nemůže podnik uspokojit všechny potenciální zákazníky. Je třeba proto identifikovat klíčové zákazníky a trhy, které přinesou podniku obrat.

Jakmile si podnik stanoví cílové segmenty, zaměří se na cíle a měřítka. V rámci zákaznické perspektivy rozlišujeme dva soubory měřítek. Jedny jsou všeobecně používané, které lze použít pro všechny typy podniků a druhé jsou hodnotové výhody. Obecná měřítka zahrnují spokojenost zákazníků, udržení zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na trhu a získávání nových zákazníků. Stejně jako u finančních měřítek jsou jejich výstupy zpožděné. Hodnotové výhody zákazníků se liší v rámci odvětví a segmentů. Obecně hodnotové výhody zahrnují vlastnosti výrobku a služby (funkčnost, cena, jakost a doba dodání), vztahy se zákazníky, image a pověst firmy. Zvyšováním hodnotových výhod, které

výrobky přinášejí zákazníkům, může podnik zvyšovat spokojenost a loajalitu svých zákazníků.

### 3.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů

V této perspektivě je potřeba identifikovat klíčové procesy vedoucí k uspokojení požadavků akcionářů a zákazníků. Přínos BSC v této perspektivě je začlenění inovačního procesu do hodnotového řetězce. Hodnotový znamená, že všechny procesy na sebe navazují a v každém procesu dochází k tvorbě hodnoty. Hodnotový řetězec by měl obsahovat inovační proces, provozní proces, poprodejní servis a zpětnou vazbu o fungování. Firmy si musí dát pozor na procesy, které je mohou brzdit. Rozdíl BSC od tradičního systému měření výkonnosti spočívá v zaměření se nejen na dosavadní procesy, ale také v určení nových klíčových procesů, ve kterých podnik musí dosahovat velmi dobrých výsledků.



Obrázek č. 7: Hodnotový řetězec

Zdroj: KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 89.

V této perspektivě je lehčí měřit dosahované cíle než v jiných perspektivách, protože řada dat bývá dostupná v informačním systému (IS) podniku. Obecným cílem mohou být např. náklady na výrobek nebo službu, zavedení nové technologie na výrobek, krátké dodací doby, zkrácení doby vývoje nových produktů, atd.



V rámci inovačního procesu podniky identifikují nové trhy, nové zákazníky, potřeby existujících i potenciálních zákazníků, navrhují a vytváří nové výrobky a služby pro nové trhy a nové zákazníky. Uvádění nových výrobků a služeb na trh může zvýšit konkurenceschopnost podniku, a proto podniky vynakládají stále větší výdaje na výzkum a vývoj. Tento proces musí být efektivní a rychlý, vzniká zde nejvíce nákladů, a proto je většinou nejdražší ze všech procesů. Inovační proces se skládá se ze dvou částí, první je identifikace trhu a druhá výzkum a vývoj nových výrobků a služeb.

Provozní proces zahrnuje výrobu a prodej, v jeho průběhu dochází k vytváření hodnoty. Tento proces začíná objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobku a služby zákazníkovi, vyžaduje přesnou a úplnou dodávku výrobku a služby zákazníkovi. Klasická měřítká (nákladová a finanční měřítká) jsou nahrazována měřením jakosti, nákladů a doby cyklu.

Měření doby cyklu je různě definováno. Nejčastěji používaná definice doby cyklu začíná objednávkou a končí přijetím objednaného zboží. Užší definice začíná dobou započetí výroby a končí výrobou zboží. Mnoho zákazníku oceňuje krátkou dobu realizace zakázky. Efektivnost výrobního cyklu lze vypočítat podle následujícího vztahu a výsledná hodnota by měla být menší než 1.

$$\text{Efektivnost výrobního cyklu} = \frac{\text{doba zpracování}}{\text{doba průchodu}} \quad (27)$$

$$\text{Doba průchodu} = \text{doba zpracování} + \text{doba kontroly} + \text{doba přesunu} + \text{doba skladování} \quad (28)$$

Měření kvality procesu (jakost) se měří mnoha způsoby. Lze měřit míru závad, úspěšnost, odpad, odřezky, vrácené výrobky, atd. Tradiční nákladové systémy nezvládají měření nákladů na proces. Měření nákladů na proces lze měřit pomocí metody ABC.

Poprodejní proces zahrnuje záruční i pozáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů, fakturaci a zpracování plateb. Opravy výrobků jsou pro podnik velmi drahé a pro zákazníky nepříjemné. V rámci poprodejního procesu se sleduje jakost servisu a čas. Podniky mohou poskytovat bezplatné servisní prohlídky nebo mohou poskytovat stejný náhradní výrobek po dobu opravy či kombinaci obou možností.

### 3.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Do perspektivy učení se a růstu patří zaměstnanci, jejich znalosti, návyky, kvalifikace, podnikové procesy a informačními technologie a systémy. Tato perspektiva se týká hlavně lidí, kteří ve firmě pracují, proto se ji někdy říká perspektiva lidí. Firmy potřebují zaměstnance, kteří umí pracovat s informacemi, jsou pružní a samostatní. Jedině motivovaní, vzdělaní, ambiciózní a loajální zaměstnanci mohou vést podnik k vyšší výkonnosti a efektivitě. Proto by měl podnik do lidského potenciálu investovat.

Obecnými cíly mohou být aktivní využití nových médií, snížení fluktuace, zvýšení motivace nebo kvalifikace zaměstnanců, aj. Cíle v této perspektivě vytváří předpoklady pro dosažení cílů v ostatních perspektivách. Podniky musí investovat nejen do zařízení, výzkumu, vývoje, ale také do lidí, systémů a procedur.

Podle metody BSC se perspektiva učení se a růstu skládá ze tří oblastí, které jsou schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému a třetí oblastí je motivace, delegování pravomocí a angažovanost. Lidé již většinou nevykonávají jen fyzickou práci, ale také duševní. Zaměstnanci, kteří jsou v kontaktu se zákazníky, znají detailně výrobky a znají také požadavky zákazníků. Iniciativy na zlepšení procesů a práce se zákazníky musí přicházet především od těchto zaměstnanců. Je proto nutné průběžně zvyšovat jejich kvalifikaci, rozvíjet jejich tvůrčí potenciál a povědomí o spoluúčasti na realizaci strategie podniku. To vše vede k tomu, že zaměstnanci jsou spokojenější, váží si svého postavení v podniku, zvyšuje se jejich výkonnost a tím i výkonnost podniku.

Většina podniků využívá v této oblasti tři klíčová měřítka. Prvním měřítkem je spokojenost zaměstnanců, druhým jejich věrnost a posledním měřítkem je produktivita pracovníků. Spokojení zaměstnanci jsou důležitým faktorem pro zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality, zákaznického servisu a spokojenosti zákazníků. Spokojenost zaměstnanců je zvláště důležitá u podniků, poskytujících služby, protože zde jsou zaměstnanci denně v přímém kontaktu se zákazníky. Spokojenost zaměstnanců podniky obvykle měří pomocí dotazníků. Druhým měřítkem je udržení neboli věrnost zaměstnanců,

o které má podnik dlouhodobý zájem. Investice do vzdělávání pracovníků a jejich následný odchod znamená pro podnik ztrátu intelektuálního kapitálu. Naopak nejvyšší hodnotu podniku tvoří zaměstnanci stálí a loajální. Obecně se měří procentem obratu klíčových zaměstnanců. Posledním obecným měřítkem v perspektivě učení se a růstu je produktivita zaměstnanců. Cílem je určit vztah mezi výstupem a počtem zaměstnanců potřebných k tvorbě daného vstupu. Nejjednodušším měřítkem je obrat na pracovníka, který říká, kolik výstupu vyrobí dotyčný pracovník. Nevýhodou tohoto měřítka je, že nezahrnuje náklady spojené s obratem. To znamená, že obrat na zaměstnance se může větším prodejem zvýšit, i když zisk ve skutečnosti klesne.

Druhou oblastí v perspektivě potenciálů jsou schopnosti informačního systému. Zaměstnanci potřebují včasné a přesné informace o celkovém vztahu zákazníka k podniku, v jakém tržním segmentu se zákazník nachází, co je potřeba udělat k uspokojení jeho současných potřeb, jaké jsou potřeby nových zákazníků a v neposlední řadě potřebují znát rychlou a přesnou zpětnou vazbu o vyrobeném výrobku nebo poskytnuté službě. Hlavní překážkou jsou zde rozdílné názory pracovníků a inženýrů na výstupy z IS, které IT pracovníci tvoří podle vlastních představ, ne podle potřeb pracovníků.

Motivování, delegování pravomocí a angažovanost jsou poslední oblastí v této perspektivě. Bez motivace nemohou lidé rozhodovat ani jednat a delegování pravomocí by se mělo stát běžnou součástí praxe podniku. Je nutné mít na paměti, že s delegováním souvisí i odpovědnost. Podnik by měl brát v úvahu podněty, které přichází od zaměstnanců. Aby zaměstnanci věděli, že jsou jejich podněty brány vážně, měl by podnik zveřejňovat a zviditelňovat úspěšně implementované podněty, informovat o tom, čeho se díky těmto podnětům dosáhlo a spravedlivě odměnit zaměstnance za jejich snahu. K měření se často používá úspora nákladů. Lze však použít i jiná měřítka, jako je poločas výsledků (doba potřebná k zlepšení procesu o 50%), snížení defektů na minimum nebo snížení nesplněných dodávek. Cíle podniku by měly být sladěny s cíli jednotlivých útvarů i pracovníků. Stupeň angažovanosti je možné měřit růstem týmové práce, kdy členové týmu sdílejí společnou myšlenku. Týmová práce může být navázána na odměny ze zisku, nebo na dosažení společného cíle.

Podniky v této perspektivě nechápou měření jako prostředek k dosažení dlouhodobých zákaznických a finančních cílů, proto mu nevěnují moc pozornosti. Nevyvine-li podnik měřítko pro perspektivu učení se a růstu, doporučuje se použít obecná měřítko - „*míru pokrytí strategických pracovních míst, dostupnost strategických informací, procento procesů dosahujících stanovené míry zlepšení a procento klíčových zaměstnanců ztotožněných se strategickými cíli BSC*“.<sup>19</sup>

### 3.3 Omezení a bariéry metody Balanced Scorecard

Prvním omezením metody BSC může být definování přesných měřítek například v perspektivě zákaznické, zaměstnanecké i v perspektivě učení se růstu. Nejsnáze se definují měřítko ve finanční oblasti, kde můžeme vycházet z běžně v podniku dostupných finančních výkazů. Neexistují totiž obecně platná měřítko, která by mohla být používána ve všech podnicích. Dalším omezením může být vyváženost finančních a nefinančních měřítek. Podniky mají většinou tendence používat velké množství finančních měřítek. Posledním omezením je absence konkrétních měřítek hlavně v perspektivě učení se a růstu a v zaměstnanecké perspektivě.

Norton a Kaplan odhalili čtyři konkrétní bariéry, které zabraňují efektivnímu zavádění strategie. První bariérou je neuskutečnitelná vize a strategie, druhou nepropojení strategie s cíli týmů a jednotlivců, další je nepropojení strategie s dlouhodobou a krátkodobou alokací zdrojů a poslední bariérou je pouze taktická a nikoli strategická zpětná vazba.<sup>20</sup>

První bariéra úspěšné implementace strategie neuskutečnitelná vize a strategie nastane v případě, kdy podnik není schopen vizi a strategii převést do akcí a zaměstnanci vizi a strategii společně nesdílí. Druhá bariéra, nepropojení strategie s cíli týmů a jednotlivců, se projeví v případě, kdy cíle jsou zaměřeny na dosahování krátkodobých cílů na úkor dosažení dlouhodobých cílů. Příčina třetí bariéry, nepropojení strategie s alokací zdrojů

---

<sup>19</sup> KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku., s. 128.

<sup>20</sup> Tamtéž, s. 165.

nastane v případě, kdy se podnik zaměřuje a financuje více operativu a krátkodobé plánování, na úkor dlouhodobých strategických zájmů. Poslední bariérou je existence pouze taktické a ne strategické zpětné vazby. Neexistuje zpětná vazba, která by upozorňovala na úspěšnost či neúspěšnost implementované strategie, ale existuje pouze zpětná vazba, která podává informace ohledně operativních činností podniku. Všechny zmíněné bariéry mohou být odstraněny integrováním BSC.

### **3.4 Tvorba a implementace Balanced Scorecard**

Do procesu tvorby BSC musí být zapojen celý tým vrcholového manažmantu. Prvním krokem je získání podpory mezi vrcholovými manažery. Podnik by měl vybrat vedoucího projektu neboli architekta, který vede proces, dohlíží na termíny porad a rozhovorů, zajišťuje správnou dokumentaci a informace o trhu a konkurenci. Architekt je většinou manažer ve vyšší funkci (např. ředitel jakosti, finanční ředitel, ředitel controllingu, ředitel strategického plánování nebo ředitel rozvoje). Architektovi pomáhají externí konzultanti.

Tvorba BSC je postupný proces, který začíná výběrem vhodné podnikatelské jednotky, musí se určit vazby mezi SBU a podnikem. Během tvorby BSC probíhají rozhovory a workshopy mezi architektem a jeho týmem s vrcholovými manažery z různých oblastí podniku, v dalších kolech workshopu může být přizván i střední manažement. Vytváří se strategická mapa, která má ukázat propojení mezi jednotlivými cíli v perspektivách. Daným cílům se přiřazují akce a úkoly, které vedou ke splnění těchto cílů. Výstupem by měl být všeobecný souhlas o vizi a strategii, shoda na strategických cílech a formách jejich měření, odsouhlasení způsobu komunikace BSC v podniku a plán rozvoje využívání informačního systému podniku.

Typický projekt BSC trvá zhruba 16 týdnů a obecně se podniku doporučuje, aby začal BSC používat do 60 dnů.

[3][7][8][13][16]

## **Shrnutí**

Základním předpokladem úspěšného rozvoje podniku, v současném globalizovaném světě, je správně definovaná vize a strategie. Jednou z metod, která úspěšně pomáhá implementovat strategii, je právě metoda BSC. Úkolem této metody je rozpracovat strategii do konkrétních cílů, ukazatelů a akcí, jejichž realizací dojde k implementaci strategie do každodenního chodu podniku a k orientaci podniku nejen na současné výsledky minulých aktivit, ale také na zajištění úspěchů v budoucnosti.

V třetí kapitole proto podrobněji popisují metodu Balanced Scorecard a tato kapitola je také poslední teoretickou částí diplomové práce. Objasňují zde důvody pro zavedení metody, je zde znázorněno její schéma a teoreticky popisují jednotlivé perspektivy koncepce BSC – finanční, zákaznická, interních procesů a perspektiva učení se růstu. Upozorňují zde také na možné bariéry a omezení, které se mohou vyskytnout při tvorbě a implementaci metody. Je zde také naznačen teoretický postup projektu tvorby a implementace BSC.

## **4 Profil podniku**

### **4.1 Představení podniku**

Právní forma podniku je společnost s ručením omezeným. Podnik je českým podnikatelským subjektem, který od roku 1994 působí v oboru skladovací techniky. Je ve vlastnictví pěti společníků, čtyři jsou Češi a v podniku pracují, pátý je Ital, který nemá zájem do rozhodování manažerů nijak zasahovat.

Podnik se profiluje jako výrobní a jeho výrobní program tvoří zvláštní technologie pro skladování. V rámci svých aktivit podnik provádí projekci, výrobu, montáž a servis. Své výrobky podnik prodává především na trzích EU. Podnik je spíše větší v kategorii MSP, zaměstnává cca 155 pracovníků, především z oboru strojírenských profesí, ostatní pracovníci zajišťují základní funkce podnikatelského subjektu.

Zákazníci mají charakter průmyslových zákazníků a realizované zakázky mají charakter technologických zařízení. Podnik vyrábí a dodává zařízení různé úrovně složitosti, od jednoduchých sestav stacionárních technologií až po složité projekty s technologiemi charakteru strojního zařízení. Činnost provozuje ve vlastním areálu a všechny klíčové funkce zajišťuje vlastními pracovníky a s pomocí vlastní technologie.

Posláním podniku je poskytovat služby zákazníkům, kteří mají zájem o moderní a efektivní způsoby skladování. Podnik má dobře formulovanou, interně známou a akceptovanou vizi, být „evropskou špičkou“ v segmentu technologií, na které se specializuje. Pro naplnění vize má stanovenou strategii.

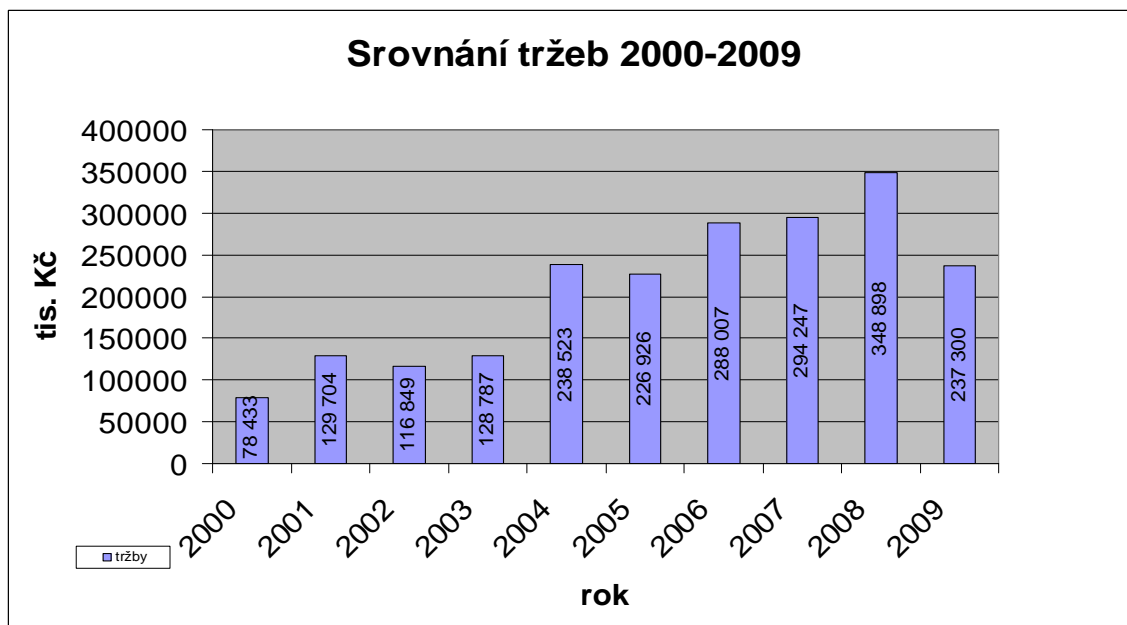
Obor, ve kterém podnik působí, je z tržního hlediska poměrně zajímavý, přestože konkurenční rivalita v oboru je vysoká. Hlavní výrobek je perspektivní a odpovídá požadavkům trendů v oboru.

## 4.2 Historie podniku

Vlastníci od založení podniku měli za cíl vybudovat výrobní podnik, specializující se na projekci, výrobu a dodávání pojízdných skladových regálů. Vlastníci sice byli nositeli know-how, neměli ale výrobní zázemí a trh. Také jejich vstupní kapitál byl velmi omezený a šance získat cizí zdroje byly velice mizivé, protože podnik neměl vlastní majetek ani historii. Pojízdné regály, na jejichž výrobu se podnik chtěl specializovat, byly navíc v tuzemské průmyslové praxi neznámou technologií.

Počátky aktivit byly těmito faktory velmi ovlivněny. Podnik byl nucen nabízet klasické, na trhu respektované technologie stacionárního skladování a jako alternativu ke každému projektu zpracovával efektivnější řešení pomocí technologií dynamického skladování, které chtěl vyrábět.

Podnik se do stávající velikosti postupně rozvíjel, z původních 4 zaměstnanců a velikosti tržeb cca 8 mil. Kč v prvním roce, do současných cca 300 mil. Kč ročních tržeb. První výrobní aktivity byly zahájeny v pronajatých prostorách, dnes podnik vlastní areál cca 35 000 m<sup>2</sup>, s výrobní plochou přes 5 000 m<sup>2</sup>.



Obrázek č. 8: Vývoj tržeb v letech 2000 - 2009

Zdroj: Interní materiály podniku



S tím jak podnik zaznamenával úspěch na trhu, rostla potřeba vytvářet nové skladové a výrobní kapacity, vznikala nutnost pořizovat nové vlastní technologické zázemí a narůstaly potřeby personálního zajištění. Vlastníci veškerý vytvořený zisk investovali do rozvoje podniku. Podnik při svém rozvoji musel reagovat také na specifické požadavky trhů, na kterých vyvíjel aktivity. Vznikla nutnost plnit požadavky trhu EU, z pohledu legislativních požadavků jednotného trhu a požadavků zákazníků, na certifikace činností a výrobků.

Roky 2006 a 2007 byly špičkovými roky z hlediska velikosti tržeb. Podnik se potýkal s nedostatkem kapacit, chyběla mu výrobní plocha i výrobní kapacita. Východiskem bylo pořízení nové výrobní haly a doplnění nových výrobních zařízení. S požadavkem na vyšší kapacitu výroby souvisel i nedostatek pracovníků všech profesí. Požadované profese na trhu práce nebyly dostupné, stoupaly mzdové požadavky zaměstnanců a také jejich výpovědi. V podniku byl proto nově zřízen útvar personalistiky, který se začal systematicky zabývat zajišťováním pracovníků a později i prací s lidskými zdroji obecně.

Tabulka č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců

Útvar podniku	2005	2006	2007	2008	2009
Logistika	8	8	9	9	9
Výroba	88	109	109	116	111
Servis	5	4	5	7	7
Obchod	10	13	18	19	18
Administrativa	8	8	9	10	11
Vlastníci	4	4	4	4	4
<b>Celkem</b>	<b>123</b>	<b>146</b>	<b>154</b>	<b>165</b>	<b>160</b>

Zdroj: Interní materiály podniku

Vlastníci byli vždy zaměstnanci a podnik řídili. Všichni jsou technici, jejich aktivity byly soustředěny především na aktivity související s technikou a rozvoji systému řízení podniku přikládali malý důraz. V letech 2006 a 2007 již bylo zřejmé, že stávajícím stylem nelze podnik efektivně řídit a že provedení změn v této oblasti je neodkladné.

### **4.3 Restrukturalizace a změny řízení**

V roce 2007 vlastníci zahájili změny systému řízení podniku. Cílem změn bylo stabilizovat výkonnost podniku a delegovat řízení na profesionální manažment. Byla nově formulována vize a strategie podniku a byly zahájeny procesy změn, orientované na strategickém řízení.

Velmi malý úspěch měly první pokusy dosazovat na manažerské funkce vlastní nebo nové, za tímto účelem přijaté, odborníky a delegovat na ně potřebné pravomoce. Největším úskalím bylo překonávání zavedených stylů řízení. Ze strany zaměstnanců schopnost rozhodovat o věcech, které doposud řídili vlastníci a ze strany vlastníků respektovat předané pravomoci, které nově delegovali. Protože si vlastníci byli vědomi rozsahu nutných změn a možných negativních dopadů chybných kroků, přizvali si k řízení celého procesu změny profesionální poradce.

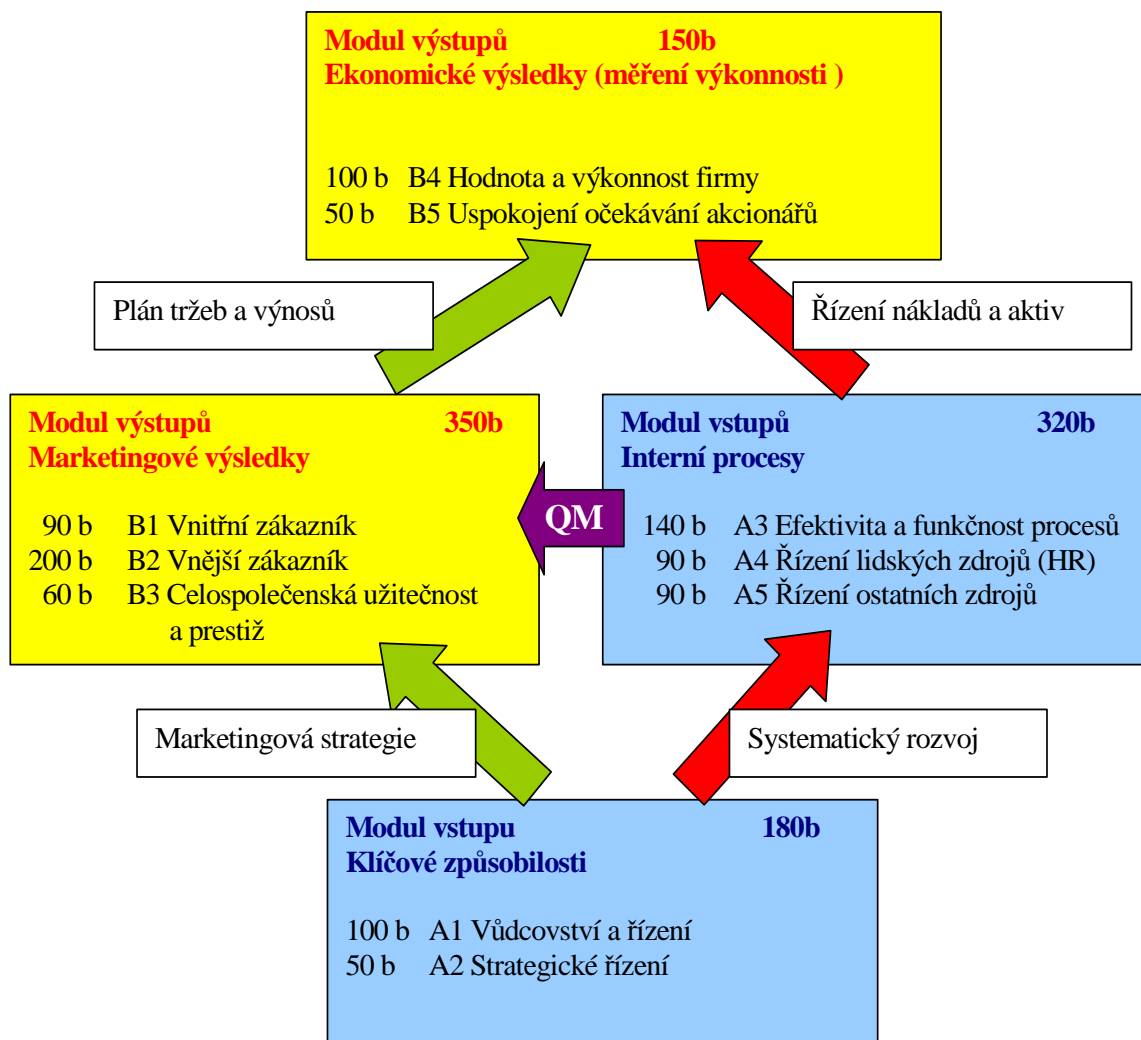
Poradenská organizace jako první krok provedla analýzu stávajícího stavu uvnitř podniku. Jako vstupní analýzu stavu zpracovala personální a procesní audit. Bylo dohodnuto, že na základě výsledků auditu bude rozhodnuto o dalším postupu a určení priorit v provádění změn. Jedním z požadavků vedení podniku také bylo, aby výstupy auditu mohly být použity jako podklad pro zpracování plánu vzdělávání zaměstnanců.

#### **4.3.1 Personální a procesní audit**

Personální a procesní audit byl zpracován interní metodikou poradenské organizace. Použitá metodika hodnocení není ve zprávě podrobně popsána. Ze struktury zpracovaných materiálů a informací je ale zřejmé, že využívá některé metodiky koncepce BSC a EFQM Excellence modelu v kombinaci s vlastními doplňujícími způsoby hodnocení kvality manažmantu podniku.

Pro hodnocení byly stanoveny čtyři základní moduly, kde je zohledněna finanční perspektiva, perspektiva zákazníků, procesů a klíčových způsobilostí - znalostí a růstu zaměstnanců i podniku jako celku. Přitom hodnocené ukazatele jednotlivých modulů jsou

kauzálně provázané, mají své vyústění ve finanční perspektivě a je zajištěna vyváženost mezi ukazateli výstupů a nositeli výkonnosti.



Obrázek č. 9: Definice modulů pro hodnocení

Zdroj: Interní materiály podniku

Všechny analýzy pracovaly s daty a informacemi konce roku 2007 nebo maximálně s aktuálním stavem prvních měsíců roku 2008.

Hodnocení podniku je ve zprávě auditu shrnuto do následujících závěrů. Celkový výsledek podniku je poměrně dobrý. Výsledné bodové hodnocení zařazuje podnik do skupiny funkčních firem s dobrými kvalitativními i kvantitativními parametry. Horší výsledky se projevují v likviditě. Výsledky likvidity zařazují podnik spíše do neperspektivních,

z pohledu investorů. Vstupy a výstupy jsou velmi vyrovnané, základna pro podnikání je o něco méně kvalitnější než nadstavba – výstupní efekty fungování podniku. To představuje určité riziko do budoucna v dalším růstu prosperity. Do rizikového pásma se dostaly dva moduly, ty jsou zdrojem nebezpečí pro podnik, je to **A4. Řízení lidských zdrojů** a **B4. Hodnota a výkonnost**. V jednotlivých kritériích se do pásma krize dostaly hodnoty **A32. Procesy úseku logistiky**, **A41. Personální plánování** a **A44. Vzdělávání zaměstnanců**. V ostatních modulech lze hodnotit větší nebo menší operativní nebo strategické problémy, které lze postupně napravit.<sup>21</sup> Grafické hodnocení výsledků auditu je v příloze A.

V procesním auditu vykázal modul posouzení procesů velmi dobré parametry. *„Výsledek je ale rozporuplný : procesy jsou velmi dobře popsány v příručce jakosti, v popisech procesů a činností, v praxi ale nejsou procesy dodržovány. Personální audit prokázal, že firma má dostatečný počet pracovníků, jejich zdrojová kapacita je ale nedostatečně využívána, především z důvodů kvality řízení, nastavení interní zpětnovazebné komunikace a nastavení motivačního systému.“*<sup>22</sup>

Jako hlavní doporučení vyhodnotili poradci dva kroky. První je tvorba kvalitní personální strategie a druhý je tvorba a realizace marketingové strategie. Jako další doporučení vyhodnotili posílení zpětnovazebních prvků a vnitropodnikové komunikace, racionalizaci informačního systému (IS) a optimalizaci procesů.

#### **4.3.2 Vlastní hodnocení závěrů auditu**

Podle zjištění v podniku byl sběr dat a informací, ze strany pracovníků provádějících audit, velmi pečlivý a odpovědný. Byly prováděny dotazníkové akce, individuální pohovory, společné diskuse vybraných pracovníků, byla prozkoumána a ověřena dokumentace k procesům, dokumentace související s řízením nebo vnitřní či vnější komunikací. Dá se proto předpokládat vysoký stupeň objektivity výsledků.

---

<sup>21</sup> Interní materiály podniku

<sup>22</sup> Závěrečná zpráva auditu

Zpráva z auditu je zpracována tak, aby mohla příjemcům poskytovat informace a inspirace ke zlepšování. Jednotlivé dílčí analýzy jsou vždy doplněny dílčím hodnocením a doporučením. Celkové hodnocení a závěry jsou velmi dobře a přehledně zpracovány. Správné je jistě doporučení vytvořit personální strategii, protože řízení lidských zdrojů v době provádění auditu významně ohrožovalo dlouhodobou kvalitu fungování podniku.

Polemizovat lze se závěrem, že *„nižší hodnota Modulu hodnoty a výsledků už je pouze důsledkem absence personální strategie a absence scénářů“*.<sup>23</sup> Tento závěr pravděpodobně ovlivnilo odborné zaměření poradenské agentury, která s podnikem plánovala dále spolupracovat v nápravách zjištěných nedostatků. Agentura se specializuje především na vzdělávání v oblasti lidských zdrojů a systémů řízení, kdežto oblasti podnikových financí, obchodu a marketingu řeší prostřednictvím smluvních partnerů. Požadavky na vzdělávání jsou ale v jednotlivých dílčích analýzách velmi dobře identifikovány a materiál podniku poskytuje výborné východisko pro sestavení víceletého plánu pro řízení vzdělávání zaměstnanců.

#### **4.3.3 Změny ke strategickému řízení**

Na základě výsledků auditu a doporučení poradců přijalo vedení podniku plán změn. Jako první krok byl odsouhlasen systém strategických porad, tzv. workshopů. Tyto strategické workshopy se konají minimálně dvakrát za rok, za přítomnosti externího poradce a jejich obsahem je výhradně hodnocení a plánování strategických změn. Na prvním takovém workshopu vlastníci potvrdili své rozhodnutí nevstupovat do manažerských kompetencí, které jim z hlediska organizační struktury nepřísluší a vedoucí zaměstnanci potvrdili rozhodnutí přijmout větší díl odpovědnosti a ochotu se na změnách podílet.

Podle doporučení auditu, posouzení současného stavu SWOT analýzou a závěrů z diskuze bylo rozhodnuto o nové formulaci strategie a především o způsobu a formách její prezentace uvnitř podniku. Bylo rozhodnuto, že nejdůležitějším úkolem je nastavení personální práce a nové nastavení motivačního systému. Současně s tím byl také,

---

<sup>23</sup> Závěrečná zpráva auditu

na základě výstupů personálního auditu zpracován čtyřletý systém vzdělávání pracovníků a týmů. Dále bylo rozhodnuto o změnách v organizační struktuře podniku a o velikosti investic do rozšíření výrobních kapacit.

Začátkem roku 2008 byla nově formulovaná vize a strategie zveřejněna. Nejdříve byla prezentována a prodiskutována mezi účastníky strategických porad a poté byla generálním ředitelem podniku prezentována všem zaměstnancům.

Vize podniku zní:

*„Kredit bude tvořit evropskou špičku výrobců pojízdných regálů.“<sup>24</sup>*

Firma si stanovila následující strategie pro naplnění vize :

- *„důslednost ve strategickém řízení firmy,*
- *investice do stabilizace výrobní základny a lidských zdrojů,*
- *aktivní obchodní politika, posilující pozice na trhu EU,*
- *rozvoj společenské odpovědnosti firmy,*
- *angažovanost každého zaměstnance a jeho odpovědnost za společné výsledky.“<sup>25</sup>*

Vedení podniku společně s vlastníky veřejně deklarovali svoje rozhodnutí důsledně naplňovat strategii vedoucí k naplnění vize, zveřejnili konkrétní postupy a cíle pro realizaci strategických změn v jednotlivých oblastech a zavázali se vytvořit dostatečné zdroje pro zajištění realizace těchto změn.

[9][10]

## **Shrnutí**

Čtvrtá kapitola představuje vybraný podnik, jeho právní formu podnikání, zákazníky, cílové trhy a jeho historický vývoj. Podnik je zde také hodnocen z hlediska procesního a personálního auditu, který v podniku proběhl v roce 2007. Na základě auditu a doporučení poradců došlo v podniku k řadě změn, aby došlo ke stabilizaci a následnému zvyšování výkonnosti podniku. Byla nově formulovaná vize a strategie, které byly

---

<sup>24</sup> Interní materiály podniku

<sup>25</sup> Interní materiály podniku

v podniku prezentovány. Zavedly se pravidelné strategické porady (tzv. workshopy), čímž si podnik vytváří podmínky pro úspěšnou implementaci strategie a tím také možnost pružně reagovat na změny okolí, což mu zajistí vytváření konkurenceschopnosti dalších obdobích.

## **5 Vlastní hodnocení současného stavu podniku**

### **5.1 Organizační struktura**

Organizační struktura podniku je sestavena podle klasického funkcionálního schématu výrobních firem. Organizační útvary podniku jsou řízeny generálním ředitelem. Výrobní úsek zajišťuje celý výrobní proces, tzn. dělení materiálu, obrábění, svařování, lakování a předmontáž. Je personálně nejsilnější, soustřeďuje cca 70% zaměstnanců, především pracovníků dělnických profesí. Výrobní úsek byl v roce 2009 vyčleněn z technického úseku.

Technický úsek prostřednictvím elektrokonstrukce a strojní konstrukce zajišťuje technickou přípravu výroby, dále zajišťuje elektrovýrobu, externí montáže u zákazníků a odpovídá za provádění technického rozvoje a za inovace.

Obchodní úsek zajišťuje aktivity související s obchodem a marketingem. Protože tuzemský obchod je procesně odlišný od obchodu na ostatních trzích a vyžaduje velkou projekční podporu, jsou funkční místa sdružena do skupin „zahraniční prodej“, „tuzemský prodej“ a „projekce“. Součástí obchodního úseku je i oddělení technického servisu.

Ekonomický úsek odpovídá za řádné provádění finančního účetnictví a všech dalších ekonomických aktivit. Personální oddělení odpovídá za řízení všech procesů souvisejících s řízením lidských zdrojů.

Oddělení Logistiky zajišťuje nákup vstupů pro výrobu, skladování a prodej regálových konstrukcí, nakupovaných a prodávaných bez přepracování a řízení všech ostatních skladů. Nákup vstupů je centralizován pouze formálně, logistika zajišťuje výběrová řízení dodavatelů a nákup hutního materiálu, ostatní nákupy pouze zastřešuje. Referát jakosti odpovídá za řízení jakosti a je pověřován především úkoly kontroly a zlepšováním technických procesů. V referátu jakosti je kumulována i funkce bezpečnostního technika. Referát investic odpovídá za realizaci investic do hmotného majetku podniku a za správu existujícího majetku.

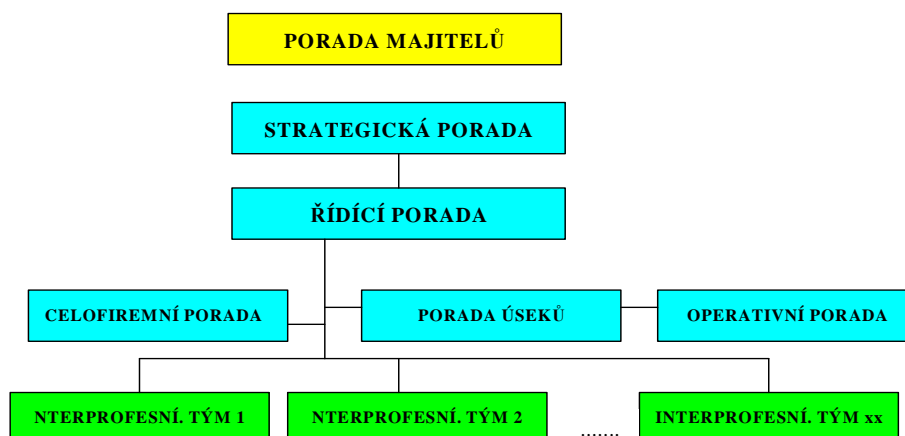


Všechny útvary mají písemně stanoveny odpovědnosti a pravomoci a podnikové úseky jsou řízeny úsekovými řediteli. Společně zajišťují celkový chod společnosti. Podrobná organizační struktura je zobrazena v příloze B. Organizační schéma v tomto uspořádání bylo ustaveno na začátku roku 2009. Do té doby bylo schéma jednodušší, typické rozsáhlejší kumulací funkcí.

Vlastníci pracují na funkčních místech - generální ředitel, vedoucí marketingu, specialista na výzkum a vývoj a manažer logistiky.

## 5.2 Řízení podniku

Jednotlivé procesy v podniku jsou řízeny souborem standardních postupů, směrnic, nařízení a doporučení. Podnik je řízen hierarchicky podle organizačního schématu a úsekového členění. Základním stylem řízení je delegování. Podkladem pro řízení je roční plán. Jako nástroje pro řízení jsou v podniku využívány plány a periodické porady různých úrovní a práce týmů.



Obrázek č. 10: Struktura porad v podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

Systém porad zajišťuje v podniku jak vertikální a horizontální komunikaci, tak i zpětnou vazbu. Používaná struktura porad je výsledkem konzultace s poradci, je stanoven program

(povinná náplň jednotlivých částí porady a jejich pořadí), jsou vymezeny oblasti z hlediska úrovně, příslušející projednání na poradách jednotlivých úrovní, je definována forma záznamů a místo jejich ukládání na sdíleném prostoru IS. Podniku tento systém vyhovuje a manažeři jsou podle mého názoru již natolik zkušení, že jsou schopni případný požadavek na změnu struktury nebo formy porad iniciovat.

Týmy jsou v podniku sestavovány pro zajištění činností, které nejsou systematicky pokryty základními činnostmi některého z podnikových útvarů. Jsou využívány pro řešení jednorázových projektů nebo úkolů průřezového, interprofesního, charakteru. Pokud je cíl, za kterým byl tým zřízen naplněn, tým je rozpuštěn a přestává existovat.

Střední a vyšší manažment prošel školením jehož obsahem bylo řízení týmů. Práce týmů má z formálního hlediska jednotný rámec a je snadno kontrolovatelná. Struktura, která tým zřídila, dostává zpětné informace o aktivitách a výsledcích činnosti týmu. Na začátku roku 2010 bylo v podniku aktivních osm interprofesních týmů. Nedostatek, který byl v praxi týmů znát, byla malá iniciativa a malá ochota některých pracovníků převzít nově vzniklé úkoly, protože „jsou přetížení“ vlastní operativní prací. Zde by mohlo pomoci zainteresovat členy týmu na výsledky práce týmu hmotnou stimulací, nebo zvýšením motivace díky BSC a jasnější vazbě práce týmu na strategii a společném výsledku. Celkově lze hodnotit práci týmů jako koncepční a pro podnik přínosnou aktivitu.

### **5.3 Ekonomický úsek**

Řízení ekonomického úseku převzal v polovině roku 2009 nově přijatý pracovník. Nový finanční ředitel má zkušenosti s prací ve velkém podniku a v podniku s nadnárodním vlastníkem. V úseku proběhla řada změn, od personálních přes organizační až po zřízení nového referátu controllingu.

Velmi důležitým krokem ekonomického úseku bylo zavedení nového systému sledování nákladů a systému kalkulací. Tyto aktivity souvisí s lepším využitím IS a rozšířením stávajícího IS o modul řízení výroby. Také data, která již v IS existují, jsou zpracovávána

do takové podoby, aby v rámci, zatím omezených vypovídacích schopností, poskytovala podklady pro manažerské rozhodování.

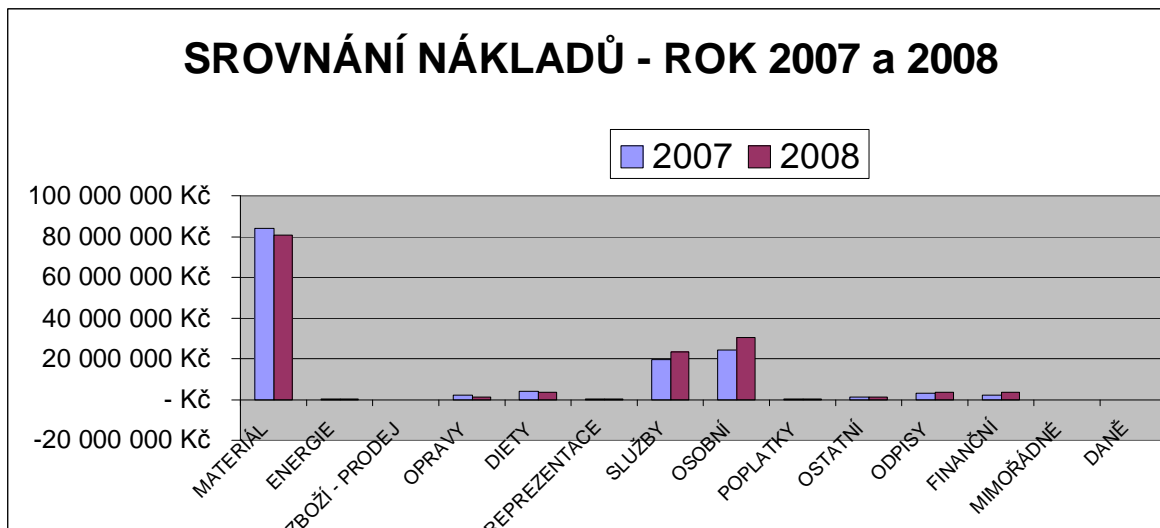
### **5.3.1 Informační systém a jeho rozvoj**

Podle ověření stávající situace lze konstatovat, že informační systém „ABRA“ je schopen poskytnout značnou podporu pro potřebné výkazy a střediskové hospodaření, ale je málo pro tyto reporty využíván. Jednotliví manažeři si v rámci podniku vytváří vlastní výstupy a sestavy, které jim pomáhají při řízení jejich úseků. Často se však stává, že výstupy jsou nesourodé a při jednáních a poradách mají manažeři odlišné informace, protože výstupy nejsou koordinovány. Konečné ukazatele a sestavy jsou pak rozdílné, i když vypovídají o stejném ukazateli. Controlling v současné době provádí systémovou strukturu dat a klíčů tak, aby výstupy pro potřeby jednotlivých manažerů byly stejné a dávaly stejný výsledek, i když budou z různých pohledů.

Modul IS pro řízení výroby, není doposud řádně využíván. První ověřovací zakázky byly v tomto systému spuštěny na začátku roku 2010. Modul řízení výroby je velmi sofistikovaný zejména v oblasti sledování spotřeby času ve výrobě. Každý dělník má přidělen osobní čárový kód a veškerou práci musí zaznamenávat. Záznamy jsou z čteček přenášeny přímo do informačního systému, ve kterém jsou nastaveny takové klíče, aby zaznamenaná spotřeba času byla přiřazena správnému středisku a správnému výkonu (komponentu). Pomocí tohoto sledování pak vzniká velmi dobrá základna dat pro sledování skutečně vynaložených nákladů jak na celou zakázku, tak i její části a jednotlivé produkty.

Struktura nákladových středisek stanovených v podniku navazuje na organizační strukturu. Aby bylo možné střediskům náklady rozpočtovat, je potřeba určit, za jaké náklady dané středisko odpovídá. To bylo úkolem pro ekonomický úsek, který stanovil příslušnost jednotlivých nákladových analytik ke střediskům. Za tyto náklady odpovídá vždy vedoucí úseku. Dodržení plánů zatím není řádně promítnuto do mzdového ohodnocení, což považují za významný nedostatek.

Soustředit se na lepší řízení nákladů vidím jako velmi důležité, protože náklady podniku meziročně 2007/2008 vzrostly o 18 %, při nárůstu tržeb o 11 % .



Obrázek č. 11: Struktura nákladů – srovnání za roky 2007 a 2008

Zdroj: Interní materiály podniku

Pro potřeby finančního měření výkonnosti vidím takovou strukturu sledování nákladů jako klíčovou. Pro potřeby měření ukazatelů systému BSC vytváří důsledné sledování nákladů předpoklady pro sledování investic do strategických akcí a vytváří prostor pro jejich hodnocení controllinem.

### **Reporting**

Pokud jsou náklady důsledně přiřazovány výkonům, které jejich vznik vyvolávají, může být také modifikována struktura manažerské výsledovky podle potřeb manažerů. Používaná struktura výsledovky vychází z požadavků mezinárodních účetních standardů IFRS. Manažerská výsledovka je rozdělena do bloků, které jsou uspořádány tak, aby postupně bylo možné vyjádřit náklady vlastní výroby, přes montáž, servis, dopravu s následným výpočtem hrubé marže a vyjádřením krycího příspěvku. Po odečtení nákladů na obchod a správu a dalších nákladů typu certifikace, zisky/ztráty z prodeje majetku, kurzové rozdíly a ostatní provozní náklady, lze vyjádřit EBIT, EBITDA, zisk před a zisk po zdanění.



## 5.4 Technický a výrobní úsek

Technický úsek, dříve jako organizační útvar, spravoval i veškerou výrobu podniku. Od konce roku 2008 je výroba samostatným úsekem. Technický úsek má, jako novou odpovědnost, v lepší kvalitě zajistit vazbu mezi požadavky obchodu (zákazníků) a byl pověřen procesy, které se v podniku dříve systematicky neprováděly jako základní činnosti, ale řešily se formou projektů. Především se jedná o procesy inovace a technického zlepšování.

Technický úsek odpovídá za tvorbu výrobní dokumentace k zakázkám, výrobní úsek zakázky vyrábí a předává zpět. V rámci externí montáže, kterou zajišťuje opět technický úsek, je u zákazníka prováděna instalace vlastního výrobku, spolu se subdodávkami je provedeno uvedení instalovaného zařízení do provozu a provedeno školení obsluhy. Pracovníci technického úseku přicházejí do styku se zákazníky, při uvádění zařízení do provozu se zákazníky komunikují, poznávají jejich potřeby, a proto mohou být iniciátory technického zlepšování a inovací.

Procesy rozvoje výrobku řídí multiprofesní tým. V praxi středního podniku jsou ale členy týmu také pracovníci technického úseku, kteří samotnou realizaci technických změn provádí. Jako nedostatek v této oblasti vidím, že požadavky na technické zlepšování, které přicházejí z obchodu a marketingu, jsou akceptovány s většími obtížemi a u techniků není dostatek iniciativy při jejich řešení. Pravděpodobně toto pramení z nízkého povědomí o individuální spoluúčasti na tvorbě hodnot pro zákazníka a přílišného soustředění se na vlastní technický výkon. Cestou ke zlepšení by mohlo být rozpracovat strategie a v rámci motivačního systému aktivovat iniciativy pro zlepšování výrobků podle požadavků trhu, obchodu a marketingu.

Výrobní úsek je dobře ustavený personálně a je zajištěn potřebnou technologií. Vedoucí na nejnižší úrovni (skupináři) mají zájem o dění v podniku a dokonce podporují změny. Se zavedením řízení a evidence výroby prostřednictvím IS došlo k výraznému zefektivnění některých operací, posílila se pravomoc a odpovědnost skupinářů, tedy osob trvale přítomných na jednotlivých pracovištích.

Za nedostatek, z hlediska strategického řízení, považuji to, že pracovníci výroby nevidí vůbec žádnou souvislost mezi vlastní prací a strategií, o které se v podniku mluví. Zde je asi jediná možná cesta k nápravě, a to je strategické cíle rozpracovat do akcí a na nejnižší úrovni je takto prezentovat.

## **5.5 Obchod a marketing**

Obchodní oddělení podniku zajišťuje tuzemský i zahraniční prodej, zpracování prováděných projektů zákazníků a technický servis. Prodejci mají přiděleny zákazníky především podle jazykových a geografických parametrů. Každý z prodejců si provádí vlastní jednokriteriální segmentaci, kritériem je velikost tržeb se zákazníkem. Nabídky, zakázky a k nim důležitá data jsou evidována v IS. V podniku není zaveden jednotný systém řízení práce se zákazníky a jednotliví prodejci si vedou vlastní záznamy. Od začátku roku 2010 dochází k pořizování sjednocené formy záznamů o zákaznících, jejich nákupním chování, o komunikaci, návštěvách a jednáních. V IS se začínají vytvářet struktury, které mohou sloužit jako východisko pro CRM. Došlo také ke změnám v prodejním systému. Mění se struktura výkaznictví a pravidelně se vyhodnocují rozpracované a ukončené nabídky.

Pracovníci obchodu jsou pravidelně školeni v prodejních dovednostech. Situaci v Obchodním úseku hodnotím jako ne příliš dobrou ale s dobře nastaveným trendem ke zlepšování. Významnou změnou v přístupu prodejců k nabídkám vidím na vytvořeném systému prezentace hodnot a na přístupu k systému vzdělávání distributorů, který má být základem pro těsnější a systémovou spolupráci.

Marketing nebyl v podniku systematicky prováděn, pracovníci marketingu zajišťovali především propagaci výrobků a podniku, zajišťovali tvorbu veškeré průvodní technické dokumentace, tiskovin pro podporu prodeje a jinak se věnovali jiným aktivitám. Konkurenci podnik sledoval a hodnotil v rámci diskuzí pracovníků obchodu, ovšem data a výstupy nebyly ukládány pro další využití jinými pracovníky.

V rámci změn prováděných v podniku byla část pracovních povinností, nejméně souvisejících s marketingem, delegována jinam. I tak je ale podle mého názoru otázka marketingu v podniku velmi podceňována. Pokud nedojde k nápravě, může to pro podnik znamenat i ohrožení. Marketing je dobře nastaven strategií a cíli, které je nutné rychle realizovat, chybí ovšem kapacity.

Strategický rozvoj je z pohledu marketingu formulován takto :

- *„v oblasti vlastních výrobků dodržovat strategii úzkého zaměření na pojízdné regálové systémy,*
- *distribuci provádět prostřednictvím řízené distribuční sítě, postavené na dlouhodobém a systémovém partnerství s vybranými distributory,*
- *posilovat pozice na trhu EU a využívat příležitostí pro získání nových trhů v okolních zemích,*
- *cenovou politiku postavit na vyváženém poměru - solidní cena za nadprůměrný produkt,*
- *vztah ke konkurenci postavit na odlišení, rozvíjet konkurenční výhody v oblasti služeb zakomponovaných do systému práce, odlišení výrobků rozvíjet v oblasti bezpečnosti, diagnostiky a uživatelského komfortu, periodicky ověřovat vlastnosti nejlepších konkurentů,*
- *na tuzemském trhu podporovat dobré jméno a obecnou známost vlastní značky, na ostatních trzích podporovat známost a pověst značky v odborné veřejnosti a jako konkurenční výhodu využívat spojení s dobrou značkou distributora,*
- *vytvořit funkční systém pro marketingové řízení společnosti, na potřeby distributorů a uživatelů reagovat nabídkou služeb, podporou prodeje, technickým zlepšováním a inovacemi.“<sup>26</sup>*

V oblasti obchodu a marketingu vidím obrovský potenciál pro praktický přínos implementace BSC. Řada základních aktivit je prováděna, chybí jim ale sjednocující přístup. Strategický rozvoj a potenciál výkonnosti podniku musí začínat i končit v obchodě a marketingu.

---

<sup>26</sup> Interní materiály podniku



## 5.6 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů v podniku provádí Personální útvar. Personální útvar odpovídá především za formování pracovní síly a rozvoj zaměstnanců, efektivní odměňování zaměstnanců, stabilizaci zaměstnanců, efektivní reporting a administraci personálních procesů.

Práce útvaru je popsána interní směrnicí, která stanovuje zásady provádění personálních činností metodou efektivního řízení lidských zdrojů. Mimo odpovědnosti a pravomoci v oblasti personální politiky směrnice definuje procesy vytváření a obsazování funkčních míst, příjmů, zapracování a propouštění pracovníků. Definuje rámce pro všechny využívané typy vzdělávání pracovníků, zásady personální agendy a agendy bezpečnosti práce. Obsahuje také definice všech dokumentů, které při jednotlivých činnostech musí vzniknout.

Podnik deklaruje cíle personální strategie takto :

*„Hlavním cílem personální strategie je mít po dobu příštích 5ti let dostatek loajálních zaměstnanců, kteří jsou profesionálové, kvalifikovaní a vzdělaní, jsou motivováni k plnění strategických cílů – k dosažení špičkové pozice konkurenčně schopné evropské firmy, zaměstnanců, kteří jsou hrdi na značku své firmy.“<sup>27</sup>*

Za dílčí cíle personální strategie jsou v podniku považovány následující teze:

- *„v podniku pracují klíčoví zaměstnanci na správném místě,*
- *zaměstnanci podniku jsou kvalifikovaní a vzdělaní,*
- *zaměstnanci jsou motivováni ke spoluvytváření a naplňování strategie firmy,*
- *zaměstnanci jsou hrdi na značku své firmy.“<sup>28</sup>*

Samostatnou směrnicí je v podniku ošetřen systém hodnocení pracovníků. Při zavádění systému hodnocení v druhé polovině roku 2008 prošli všichni hodnotitelé školením na toto téma, výcvik v hodnocení pracovníků je dále součástí vstupního školení pro všechny vedoucí pracovníky a je součástí periodického výcviku. Hodnocení zaměstnanců

---

<sup>27</sup> Interní materiály podniku

<sup>28</sup> Interní materiály podniku

se provádí v podniku měsíčně a ročně. Na základě ročního hodnocení jsou zaměstnanci rozděleni do čtyř skupin, klíčových, kmenových, výkonných a zbytečných pracovníků. Zařazení pracovníka vymezuje nárok na velikost jeho základní mzdy. Měsíční hodnocení provádí vedoucí útvarů a na základě hodnocení zvyšují základní měsíční plat zaměstnanců o určité procento prémie.

Zaměstnanci jsou hodnoceni za svůj pracovní výkon, kvalitu odvedené práce a ostatní stanovená kritéria. Hodnocení za výkon práce tvoří celkem 40 % nadstavbové části mzdy. Kritéria kvality mají váhu 30 % a kritéria docházky, firemní kultury a přínosu k realizaci strategie tvoří celkem 30 % nadstavbové části mzdy. Kritéria v rámci stanovených oblastí hodnocení si určují vedoucí útvarů sami.

Podnik přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění podle hospodářského výsledku podniku, pracovního výkonu zaměstnance a podle zařazení zaměstnance do motivační kategorie a funkční třídy. Dále vedoucím pracovníkům poskytuje jednou za rok lékařskou prohlídku na specializovaném pracovišti, přispívá na relaxaci, sport, kadeřníka, fitness, stravenky, atd. Podnik také poskytuje svým zaměstnancům jazykové kurzy, automobily a mobilní telefony. Dle výsledku hospodaření v daném roce uděluje vedoucí pracovník nejlepším zaměstnancům oddělení příspěvek na dovolenou.

V rámci plánu vzdělávání poskytuje podnik svým zaměstnancům různá dobrovolná i povinná školení. Povinná a většinou odborná školení provádí externí společnosti. Interní školení provádí manažer kvality, který je pro tuto činnost proškolen.

Významným nástrojem motivace je vytváření tvůrčího klimatu, umožňujícího uplatnění iniciativy zaměstnanců. V podniku je ze strany vrcholového managementu taková motivace podporována a burcována, nicméně v praxi vnitřní motivace pracovníků není zdaleka na takové úrovni, jaké by bylo možné dosáhnout.

Za velmi důležité považuji to, že v podniku je prováděno hodnocení zaměstnanců a že je nastaven systém odměňování. Systém odměňování zatím působí mírně formálně především v motivační části, protože kritéria nejsou pro hodnotící i hodnocené řádně

uchopitelná, díky absenci dílčích strategií. Těžko lze objektivně nastavit parametry pro hodnocení účasti na systému, když samotný systém není řádně nastaven. Tak je tomu např. u kritérií typu podíl na realizaci strategie, podpoře rozvoje podnikové kultury a podobných v nižších úrovních struktury podniku. Také v systému odměňování pracovníků obchodního úseku byly provedeny korektury vedoucí k vyšší zainteresovanosti prodejců na obchodním výsledku. Parametry pro udělení pohyblivé složky mzdy jsou více vázány na individuální naplnění prodejního plánu a při jeho přeplnění není horní hranice odměny stanovena.

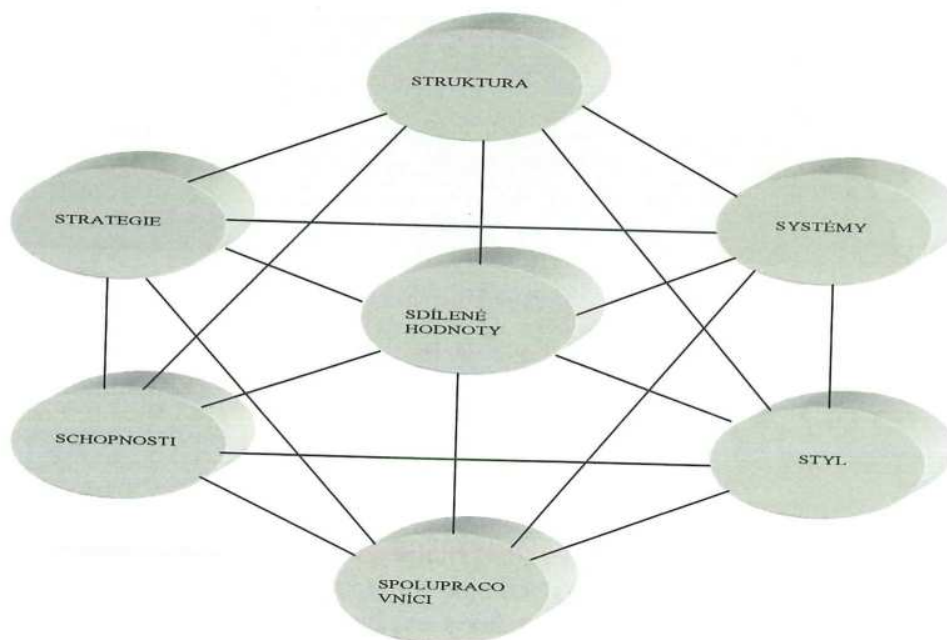
### **5.6.1 Firemní kultura**

Pojem Firemní kultura se začal v podniku používat až v souvislosti s nastavováním systému řízení lidských zdrojů. Na základě pozorování mohu usoudit, že úroveň firemní kultury v podniku je poměrně vysoká, především ze společenského pohledu (vzájemné chování pracovníků, úroveň pracovišť, pořádek ve výrobě a v celém podniku). Je formulován desetibodový Kodex pracovníků podniku. Kodex byl oficiálně zveřejněn a je trvale vyvěšen jako součást názorné propagace. Pravděpodobně pod vlivem způsobu růstu povědomí o této oblasti směrem od personálního úseku, většina pracovníků ztotožňuje pojem firemní kultura právě se slušností, pořádkem a vlastním vystupováním.

Nedostatkem, který jsem v podniku vícekrát zaznamenala, je malá úcta k práci kolegů. Pracovníci se při horizontální interní komunikaci, při poskytování interprofesních služeb, nedívají na své kolegy jako na vnitřní zákazníky a nejsou vždy ochotni přizpůsobit se mnohdy ani oprávněným požadavkům kolegů. Takovou atmosféru není možné odstranit jednorázovým aktem. K postupnému zlepšování by ale jistě vedl rozvoj firemní kultury směrem ke sdíleným hodnotám a aplikace BSC se sdíleným strategickým rámcem. Literatura potvrzuje, že výkonnost podniků přirozeně roste s úrovní akceptace sdílených hodnot, tedy s úrovní firemní kultury.

Zde bych viděla příležitost ke zlepšování. Oblast podnikové kultury by měla být prezentována a pracovníky chápána v širším rámci. Jako vzor bych doporučila použít

model „7S faktorů“ firmy Mc Kinsey, který popisuje klíčové faktory úspěchu firmy soustředěné do sílených hodnot, tedy do firemní kultury.



Obrázek č. 13: Sdílené hodnoty ve firemní kultuře

Zdroj: VEBER, J. a kol., *Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 681.

Pro informování zaměstnanců o záměrech, cílech, úspěších a nedostatcích podnik poměrně úspěšně využívá různých nástrojů. Součástí každého pracoviště jsou informační nástěnky, je spuštěn podnikový intranet, kde mohou pracovníci psát své příspěvky nebo vést veřejné diskuze, několikrát do roka se konají celopodnikové porady. Tyto aktivity hodnotím jako důležité a přínosné především pro zvýšení sounáležitosti zaměstnanců s podnikem. Mohly by být úspěšně použity také pro prezentaci informací souvisejících s projektem BSC a pro podporu sdílení strategie všemi zaměstnanci. Se čtvrtletní periodou vydává podnik vlastní časopis. Jeho obsah je zaměřen především na širokou vnitropodnikovou komunikaci, na všechny zaměstnance a nejbližší externí okolí podniku.

[7][9]

## Shrnutí

Většina středních a velkých podniků v ČR stojí před nutnou restrukturalizací. Restrukturalizovány musí být v první řadě systémy řízení těchto firem.<sup>29</sup> Tento závěr je jedním ze závěrů výzkumu asi stovky středních strojírenských a elektrotechnických českých firem. Modelu zkoumaných podniků odpovídá, díky svému charakteru a výrobní povaze také hodnocený podnik. Proto si trávím stejný závěr použít i pro jeho hodnocení. Podnik by potřeboval restrukturalizovat systém řízení. Vlastníci podniku našťastí s touto aktivitou začali ještě před příchodem celosvětové ekonomické recese. Lze ale konstatovat, že dopad recese by měl na výkonnost podniku daleko menší vliv, pokud by bylo s restrukturalizací započato dříve.

Celkově vidím jako velmi pozitivní vnitřní odhodlání ke zlepšování, směřování změn, formu provádění i postup jejich realizace. Podnik, proti období do 2006 – 2007, provedl řadu pozitivních změn a výrazně zlepšil úroveň svého řízení. Přizvání externích odborníků pro dohled nad řízením změn a zaměření se na vzdělávání bylo klíčovým faktorem úspěchu celé dosavadní restrukturalizace.

Procesu provádění změn v řízení podniku bych vytkla jednu poměrně zásadní věc. Restrukturalizaci řízení obchodu a marketingu byla přiřazena malá priorita a změny v těchto oblastech byly zahájeny asi o rok později proti zahájení změn ostatních. Myslím, že restrukturalizace obchodu a marketingu měla být započata jako jedna z prvních. Tím by si podnik vytvořil více zajištěnou výchozí pozici a měl by vytvořeny podmínky pro zajištění příjmů díky funkčnímu obchodu. Také ostatní změny v podniku by byly více ovlivněny a usměrňovány nově získanými marketingovými informacemi. Oba uvedené aspekty se totiž již v praxi roku 2009 stihly negativně projevit. Obchod nebyl schopen efektivně zareagovat na snížení poptávky na trhu EU a tržby podniku významně poklesly. Marketingové informace a potřeby zákazníků nebyly do prováděné restrukturalizace zakomponovány systematicky a dnes nejsou chápány jako „příčiny“ změn. Potom také tvorba hodnot pro zákazníka a úroveň vztahů se zákazníky jsou akceptovány spíše formálně a podnik je stále orientován příliš technicky.

---

<sup>29</sup> SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., Rozbor výkonnosti firmy, s. 38.

Jako velmi pozitivní změnu vidím to, že strategie je v podniku daleko více komunikovaným termínem proti dřívějšímu stavu. Tehdy strategii „dělali“ majitelé a ostatní pracovníci podniku realizovali podnikové cíle i operativní úkoly bez toho, že by chápali širší souvislosti na strategické úrovni.

## 6 Tvorba a implementace BSC

### 6.1 Model postupu implementace

V literatuře je uvedeno několik doporučených postupů pro implementaci BSC do praxe. Obsahově jsou doporučení téměř shodná. Nejlépe strukturovaný postup, odpovídající mým představám o implementaci, je uveden v literatuře SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti podniku*, kde jsou vyčleněny dvě etapy – nastavení rámce BSC a jeho využití pro nastavení nového systému strategického řízení :

1. etapa: *Budování BSC jako strategického systému měření výkonnosti podniku.* Tato etapa trvá zhruba 4 – 6 měsíců a zahrnuje následujících prvních sedm kroků implementace BSC.
2. etapa: *Využití BSC jako rámce pro vytvoření nového systému strategického řízení podniku.* Uvádí se, že tato etapa trvá přibližně dva roky.<sup>30</sup>

Podle literatury SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti podniku*, HORVATH & Partner (Hrsg.), *Balanced Scorecard umsetzen* se doporučují následující kroky pro implementaci BSC:

1. Zhodnocení připravenosti firmy, formulace a odsouhlasení zadání projektu.
2. Vytvoření organizačního, personálního a informačního zabezpečení projektu.
3. Analýza a doplnění základních strategických dokumentů.
4. Odvození klíčových strategických cílů a návrh měrných ukazatelů.
5. Stanovení cílových hodnot ukazatelů a návrh souboru strategických operací.
6. Sjednocení systémových měření pro ISO 9000/2000 a BSC.
7. Rozšíření implementace BSC na všechny organizační jednotky a stupně řízení.
8. Zajištění plynulé integrace BSC do systému řízení podniku.<sup>31</sup>

Na základě zkušeností a poznání situace v podniku, uvádím v dalších kapitolách práce příklad možné praktické aplikace a předkládám návrh postupu pro implementaci ve výše uvedené struktuře.

---

<sup>30</sup> SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., *Rozbor výkonnosti firmy*, s. 124.

<sup>31</sup> Tamtéž, s. 124 -125.

## 6.2 Zhodnocení připravenosti podniku pro aplikaci BSC

Při zhodnocení připravenosti podniku pro aplikaci BSC se soustředím na posuzování předpokladů v oblasti strategického řízení, na úroveň podnikové kultury a na informační systém. V rámci jednotlivých pohledů uvádím i možné využívání stávajících struktur a procesů, upozorňuji na vazby s probíhajícími projekty rozvoje a upozorňuji na možná rizika a příležitosti. Při praktické realizaci musí v tomto kroku manažment reálněji posoudit vyjasnění zdrojů, vyjádřit kalkulované náklady projektu, určit priority realizace a stanovit harmonogram. Z důvodů rozsahu práce se těmito parametry dále nezabývám.

Z hodnocení současného stavu podniku pro implementaci BSC jako strategického systému měření výkonnosti je vidět, že podnik splňuje velkou řadu předpokladů zahájení implementace přístupu BSC do systému řízení. Pokud chce podnik eliminovat většinu identifikovaných nedostatků, potřebuje zajistit efektivní komunikaci všech svých organizačních jednotek při realizaci strategie, potřebuje vytvořit struktury pro práci se zpětnou vazbou a musí mít možnost sjednocovat cíle organizačních jednotek i jednotlivců. Aplikací BSC podnik získá průběžnou kontrolu plnění strategických cílů pomocí kontroly plnění výkonnových ukazatelů, prováděcích plánů a trvalý přehled o reálné výkonnosti klíčových interních procesů. Prostřednictvím BSC se pozornost manažmentu i všech pracovníků soustředí na plnění strategie, to znamená na vytváření podmínek dosahování plánované výkonnosti v příštím období. Stávající systém kontroly minulého vývoje by si podnik měl zachovat i nadále.

Obecně z literatury vyplývá, že nejčastější překážky v implementaci BSC pramení z těchto nedostatků :

- strategické řízení firem má formální nebo kampaňovitý charakter, vize jsou vágní, strategické cíle jsou formulovány příliš obecně a pouze kvalitativně a nejsou zaměřeny na hlavní faktory úspěchu díky špatné znalosti konkurence,
- strategie není řádně komunikována v celé firmě a na všech úrovních a tím nevzniká a chybí motivace zaměstnanců pro její naplňování,
- investice, nutné pro realizaci strategických cílů, jsou vynakládány podle uvážení manažmentu, bez důsledné vazby na strategii, díky příliš obecné, kvalitativní a tím i nejednoznačné formulaci těchto cílů,



- ve firmách chybí hlubší znalost trhu a konkurence, není soustavně prováděn benchmarking, neexistuje nebo není řádně vytvářen a naplňován marketingový informační systém,
- ve firmách je dlouhodobě zanedbávána problematika lidských zdrojů, která se začíná stávat kritickým faktorem rozvoje a úspěchu.<sup>32</sup>

Uvedené hlavní překážky úspěchu jsem vzala jako parametry při posuzování schopnosti a připravenosti hodnoceného podniku zahájit projekt implementace BSC do systému řízení. Posouzení, provedené v níže uvedených podkapitolách potvrzuje, že v podniku existuje poměrně solidní základna pro zahájení implementace BSC a potvrzuje moje doporučení proces implementace zahájit.

### **6.2.1 Strategické řízení a plánování**

V podniku se využívá hierarchických plánovacích a řídicích systémů, které byly úspěšné v prostředí průmyslové éry s relativně vysokou stabilitou vnějšího okolí podniku. Za strategické řízení je v podniku považován stav, kdy vrcholový manažment formuluje strategie, částečně i strategické cíle a zajistí zdroje pro jejich realizaci. Nižší úrovně řízení rozhodnutí přijatá na vrcholové úrovni pouze realizují a sledují krátkodobou výkonnost provozních procesů a zaměstnanců.

Majitelé i vrcholový manažment podniku mají ale poměrně jasnou představu o strategických cílech i akcích, které je nutné pro dosažení cílů realizovat. V takovém případě vidím hierarchický systém jako funkční. Vrcholový manažment totiž využívá systém strategického řízení ke sledování realizace strategických iniciativ. Jedná se o zpětnovazební systém s jednoduchou smyčkou, ve kterém byly cíle určeny a nebudou se měnit. Podle poznání situace v podniku se domnívám, že tento způsob uplatnění strategického řízení byl asi nutným mezikrokem při provádění změn směrem k deklarovanému „důslednému uplatňování strategického řízení“. Změna k systému řízení pomocí dvojité zpětnovazební smyčky, kdy na základě posuzování předpokladů a výsledků

---

<sup>32</sup> SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. , Rozbor výkonnosti firmy, s. 39.

strategie, je strategie upravena podle nových podmínek, vyžaduje jisté předpoklady. Ty zřejmě podnik před zahájením restrukturalizace nesplňoval.

Pokud podnik chce skutečně realizovat svůj cíl důsledně uplatňovat strategické řízení, měl by systém koncipovat na principu dvojité zpětnovazební smyčky. Nejednalo by se o žádnou revoluční přeměnu, ale o postupnou systematickou práci s metodikou BSC. Je totiž zřejmé, že v podnikové praxi je možné využít symbiózy obou systémů strategického řízení. V takovém modelu pracovník každý den implementuje předem stanovený plán, ale současně sleduje příležitosti, jak využít změn, které se v oblasti jeho působnosti objevují (u zákazníků, na trzích, u konkurence nebo v technologiích), protože strategii má již pomocí nástrojů BSC zpracovanou do nejnižší úrovně a rozumí ji.

Literatura uvádí, že učení se ve dvojité smyčce je charakteristické několika znaky. Prvním je sdílení strategického rámce a druhým je vytvoření ukazatelového systému, kterým lze dosáhnout modelového zobrazení vize a strategie. Strategie pro naplnění vize je v podniku dobře formulována na vrcholové úrovni, ale chybí její rozpracování do nižších úrovní řízení, především v personálně nejsilnějších podnikových útvarech. Vytvoření strategického rámce, který umožní pochopit podíl každého zaměstnance na naplňování vize a strategie považují za klíčový předpoklad dalšího rozvoje podniku.

S tím velmi úzce souvisí další prvek, kterým je chápání a využívání zpětnovazebních procesů a procesů sběru a hodnocení dat o plnění strategie. Pro podporu strategických zpětnovazebních systémů v podniku bych doporučila uplatnit minimálně využívání metody „úspěšných příběhů“ a „ověření nezávislým pozorovatelem“. Obě metody již podnik využívá, ale málo uvědoměle. Metodou úspěšných příběhů již aktivně pracuje obchodní úsek, kdy každý prodejce musí analyzovat a sdílet příčiny úspěchu a neúspěchu nabídek. V ostatních útvarech nebo procesech by jistě bylo možné obdobnou aktivitu realizovat také. Periodické a nezávislé ověřování úrovně strategického řízení podnik již dnes akceptuje a strategických workshopů se účastní externí poradci. Proto nevidím žádnou zábranu, kterou by manažeři mohli mít při nezávislém ověřování procesu realizace BSC.

Třetím prvkem procesu učení se ve dvojité smyčce je proces týmového řešení problémů identifikovaných zpětnovazebními procesy a přizpůsobování strategie novým podmínkám. Strategické akční týmy bych doporučila sestavovat bez ohledu na funkční specializaci, pouze v čele týmu musí stát funkčně příslušný vedoucí. U vrcholového vedení podniku je multiprofesionalita týmu pochopitelně plně zajištěna. Tomuto týmu by měla příslušet odpovědnost za tvorbu finančních a zákaznických cílů a za koordinaci a komunikaci BSC uvnitř podniku. Strategické akční týmy pro tvorbu a implementaci cílů v oblasti interních procesů a oblasti potenciálů růstu musí mít obdobně multifunkční skladbu jako vrcholové vedení. Pouze tak lze dosáhnout komplexnějšího pohledu na dílčí strategie. Projektové týmy, které jsou v současné době v podniku sestavovány, umí pracovat systematicky a vykazují pozitivní výsledky. Předpokládám proto, že sestavení strategických týmů by nemělo být problémem, a že týmy by měly být schopny posuzovat i výsledky a správnost implementované strategie. Například v aktivitách týmu pro technický rozvoj výrobků je již dnes jasně vidět strategický přístup, posuzování a zvažování budoucích dopadů současných rozhodnutí, zvažování o dopadu současné investice, apod.

Strategické řízení postavené na metodice BSC může podnik posunout do nové kvality řízení, protože poskytne příležitost k učení se ve dvojité smyčce. Podnik již rámcové podmínky efektivnějšího procesu strategického řízení naplňuje, vyžaduje to však dát prováděným činnostem nový rámeček a především zlepšit strategickou komunikaci.

### **6.2.2 Komunikace strategie a motivace k jejímu naplňování**

V ideálním případě by v podniku každý, od generálního ředitele po řadového zaměstnance, měl strategii pochopit a měl by vědět, jakým způsobem se on na plnění strategických cílů podílí. Podnikové cíle a ukazatele musí být proto převedeny na cíle a akce, kterými jednotlivci přispívají k plnění výkonnosti podniku. Proto komunikace vize a strategie musí být v podniku pojata jako trvalá nebo alespoň dlouhodobá interní marketingová kampaň. Podnik má vytvořen a standardně používá dostatek kanálů pro komunikaci, kterými je možné zajistit i komunikaci strategie s minimálními náklady a náročností. Hlavním nástrojem komunikace by byly schůzky multifunkčních týmů.

### 6.2.3 Strategické investice

Je jasné, že pouze komunikace strategie a motivace pracovníků pro úspěšnou realizaci strategie nestačí. Podnik musí strategii realizovat pomocí strategických iniciativ, které jsou vytvářeny souborem strategických akcí, investičních a akčních programů. Pro provádění těchto programů si musí podnik vytvářet zdroje a musí do nich investovat.

V současné době nejsou v podniku řádně stanovovány dílčí strategické cíle. Jsou určovány především kvalitativně, jsou stanoveny po multifunkčním projednání, ale většinou individuálně za jednotlivé útvary. Potom chybí příčinné vazby mezi jednotlivými cíli či akcemi, ty nejsou vždy zaměřeny na klíčové faktory úspěchu, ale na řešení problémů příslušných útvarů. Nejsou plánovitě realizovány v čase, seriózně měřeny, není periodicky ověřován jejich dopad do výkonu podniku a u většiny se končí konstatováním, zda byl cíl splněn. Jak investice do cíle nebo akce přispěla k naplnění společné strategie, zda cíl byl strategicky správně orientovaný a zda bylo dosaženo dopadů do výkonu již není vyhodnoceno.

Strategické investice, které mají větší finanční náročnost, jsou v podniku vždy pečlivě posuzovány a kontrolovány. U cílů, které ale nevyžadují přímé větší investice, je popsán negativní jev dosti častý a objevuje se v celé struktuře podniku – v obchodě, marketingu i technických útvarech.

Pozitivně hodnotím, že práce se strategickými cíli je v podniku běžně prováděna, jen je třeba změnit její kvalitu. Aplikace metody BSC vytvoří podmínky, za kterých mohou manažeři práci se strategickými cíli výrazně zefektivnit lepším zaměřením na klíčové faktory úspěchu, využitím synergických efektů investic a realizací investic podle společných priorit. Pozitivní je také shoda vedení a majitelů do strategických cílů investovat, investovat do tvorby nových hodnot pro zákazníky a do vytváření systémových konkurenčních výhod.

#### **6.2.4 Znalost trhu a marketingový informační systém**

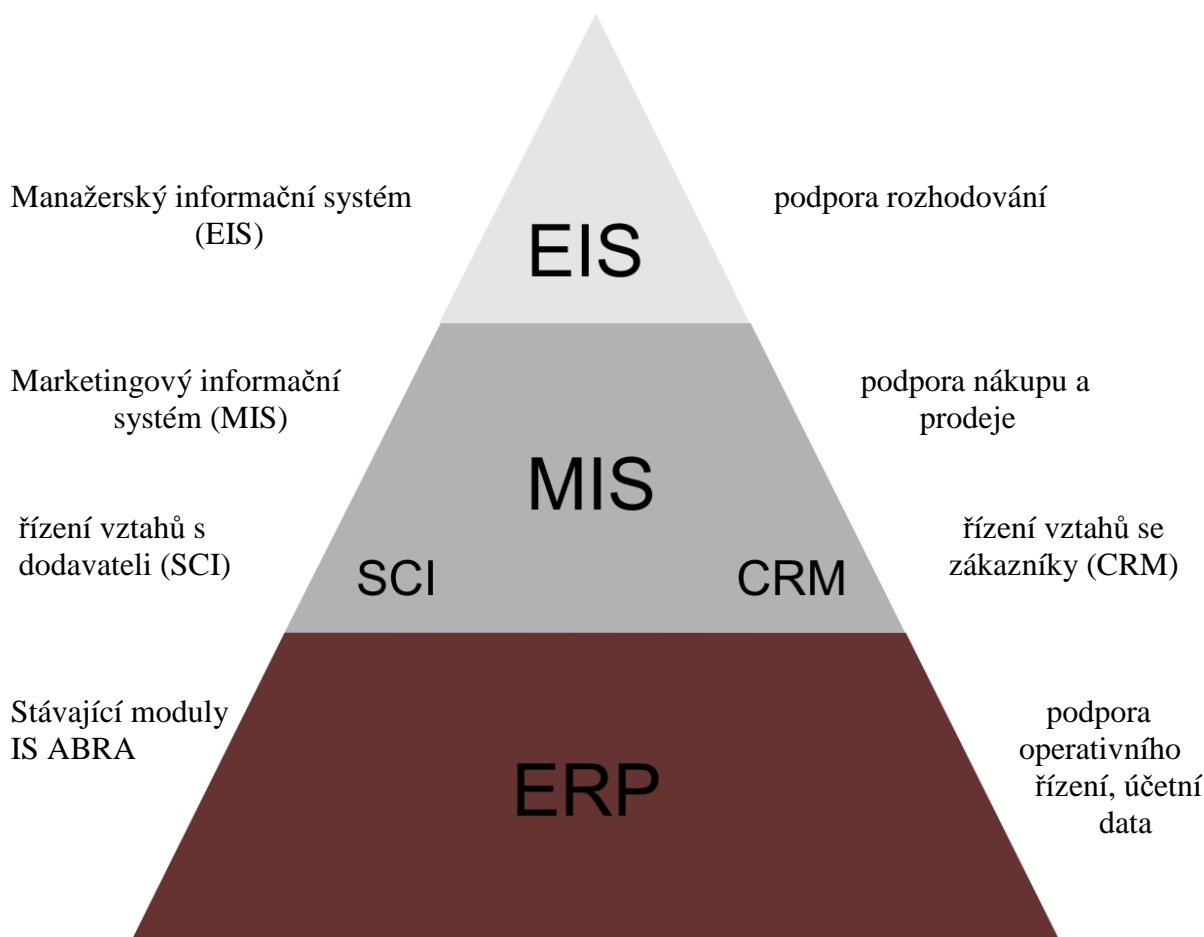
Co se týká marketingových aktivit, sledování konkurence, sběru dat a obecně znalosti trhu, je v podniku velký prostor pro zlepšování. Marketingová strategie je podle mého soudu dobře zpracována, ale díky přetrvávající technické místo zákaznické orientace podniku, není v dostatečné míře akceptována všemi útvary. Aktivita těchto útvarů nejsou prioritně zaměřeny tržně, málo sledují cíle tvorby hodnot pro zákazníky a nejsou marketingovou strategií sjednocovány. Zde by kauzální provázanost ukazatelů BSC mohla výrazně pomoci k akceleraci aktivit směrem ke spokojenosti zákazníků.

Obdobně velkým nedostatkem v podniku je i práce s informacemi z trhu. Sběr dat od zákazníků a o konkurenci se provádí a i když není dobře řízen, dat je v podniku relativně dostatek. Největší problém vidím v tom, že nejsou vytvořeny struktury pro jejich ukládání a zpracování. Neexistuje proto ani seriózní nabídka výsledků a vyhodnocení sebraných dat. To vede k demotivaci pracovníků data soustavně a systematicky sbírat a pořizovat je. Pokud bude prostřednictvím BSC rozpracována strategie podniku v této oblasti, dojde ke sjednocení a zpřesnění požadavků na klíčové informace, které je třeba sbírat, a které mají být výstupem ze zpracování pořizovaných dat. K tomu je ale nutné vybudovat marketingový informační systém.

IS podniku se rozvíjel společně s vývojem podniku. Díky předchozímu způsobu řízení společnosti a malé poptávce po informacích ze strany manažerů ustrnulo využívání informačního systému na úrovni podpory operativního řízení a na povinném pořizování účetních dat. Výstupy IS nebyly systematicky zpracovávány pro potřeby manažerů a v pracovnících „se vypěstovala“ značná nechuť k pořizování dat. Protože nepoužívali a nesdíleli výsledky, necítili potřebu data pořizovat.

Se změnou systému řízení, s upgrade IS o modul řízení výroby a po zřízení referátu controllingu, má podle mého názoru podnik vytvořeny podmínky pro daleko širší využívání IS. Má vytvořeny základní prostředky pro zpracování dat, která jsou již jednou pořizována, s hodnotou pro rozhodování manažerů.

Jednou z příležitostí, kterou vidím ve využití IS zapadajícího do konceptu navrhovaných nutných změn pro fungování BSC a zlepšení hodnocení výkonnosti, je vytvoření a udržování marketingového informačního systému (MIS). MIS dále rozvíjí a umožňuje efektivnější využívání IS instalovaného v podniku. Jak vyplynulo z diskuzí s odbornými pracovníky, systém takovou aktivitu umožňuje.



Obrázek č. 14: Marketingový informační systém ve struktuře informačního systému podniku

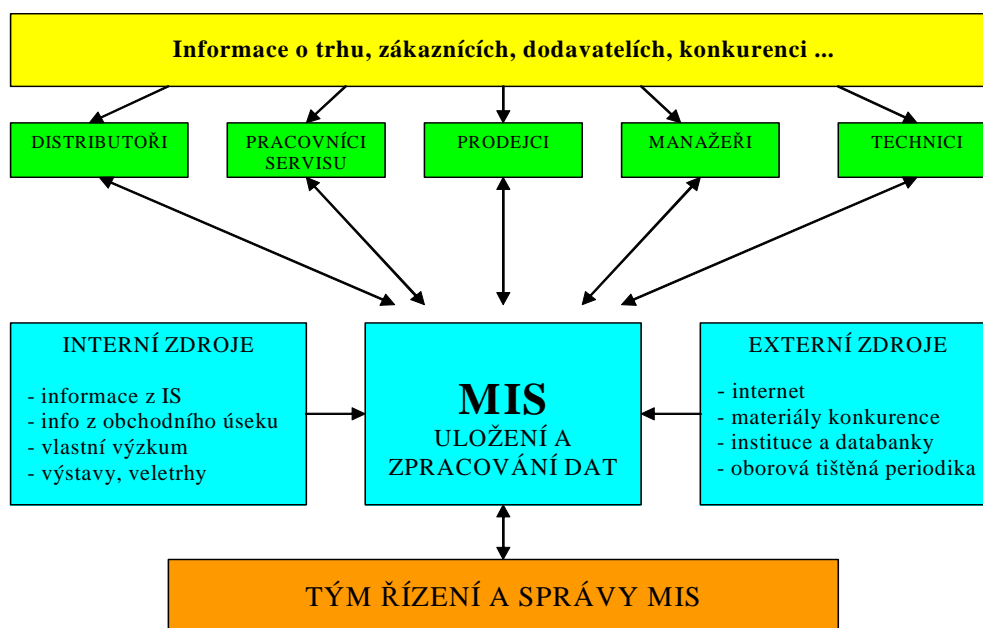
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Takový model bude schopen rozšířit stávající výstupy IS informacemi o subjektech trhu (dodavatelích, odběratelích, konkurenci) a o objektech trhu (produktech nakupovaných i vyráběných). Dále nabízí nové možnosti pro zpracování výstupů a pro sdílení dat, dnes již v podniku částečně pořizovaných v obchodním úseku – o obchodních případech, obchodních kontaktech a poptávkách.

Řešení problémů MIS, stejně jako marketingu, jsou v literatuře velmi komplexně a systémově popsány. V podmínkách malých a středních podniků jsou tato komplexní řešení ale málo použitelná. V praxi hodnoceného podniku zajišťuje controlling jedna osoba, marketing zajišťují sice dva pracovníci, ale útvar marketingu se v rámci kumulace pracovních povinností věnuje více než z poloviny své kapacity aktivitám, které marketingem nejsou.

V této situaci literatura doporučuje vytvořit víceprofesní tým pro zřízení a správu marketingového informačního systému. V podniku doporučují takový tým vytvořit, sestavit jej minimálně ze zástupců marketingu, obchodu, logistiky, technického a výrobního úseku. Řízením týmu pověřit vedoucího ekonomického úseku a správou MIS pověřit pracovníka controllingu.

Na obr. 15 uvádím grafickou představu o spravování marketingového informačního systému.



Obrázek č. 15: Grafická představa správy marketingového informačního systému

Zdroj: Vlastní zpracování

Je zřejmé, že nejvíce budou do MIS přispívat pracovníci obchodu. Zvýšení jejich administrativního zatížení v tomto směru ale bude minimální, protože většinu záznamů již

v IS provádí nebo vedou jiným způsobem. Výhody plynoucí ze sdílení dat a z využívání výsledků jejich analytického zpracování jim ale přinesou řadu časových úspor. Vytvořit a systematicky pracovat s MIS hodnotím jako nezbytný krok pro zlepšení efektivity, pro přesnější hodnocení výkonnosti a pro realizaci cílů ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku na trhu.

Nejen procesy související s řízením vztahů s dodavateli, ale i procesy obecně, je možné zefektivnit lepším využíváním výpočetní techniky tím, že všechna potřebná data budou dostupná všem, kteří je potřebují. V tomto ohledu může podnik nabídnout solidní IS, intranetovou síť, služby zkušeného IT pracovníka, pracovníka controllingu, případně i rozšíření informačního systému ABRA o další moduly. To vše považuji za velmi dobrý výchozí stav pro efektivnější využití IS, ke kterému by po vytvoření MIS a aplikaci BSC jistě došlo.

### **6.2.5 Řízení lidských zdrojů**

Jak je poměrně podrobně popsáno v analytické části, je práce s lidskými zdroji podniku na vysoké úrovni. Jistou úroveň formálnosti v prováděných aktivitách lze připsat na vrub malé tradici této práce v podniku, a proto i menší úrovni pochopení a přijímání některých činností ze strany zaměstnanců. Očekávám, že postupem času se formálnost bude ztrácet a dnes zdánlivě nepřírozené aktivity budou přijímány jako běžné.

Je vidět, že nastavování procesů personálního úseku probíhalo pod odborným externím dohledem a celý systém řízení lidských zdrojů má vysokou profesionální úroveň. Kritizované nedostatky v oblasti motivace budou přirozeně eliminovány, protože aplikací BSC vznikne celá řada parametrů, kterými bude možné lépe hodnotit iniciativu zaměstnanců. Za velmi důležité považuji, že v podniku je nastaven jasný a akceptovaný systém odměňování, na který je možné navázat kritéria plynoucí z aplikace BSC. Stejně pozitivní je i to, že pravidelně je prováděno hodnocení pracovníků, což považuji za jeden z klíčových momentů pro zvyšování iniciativy a angažovanosti.



### **6.3 Struktury pro realizaci projektu**

Předmětem tohoto kroku implementace je vytvoření rámce, kterým bude projekt zajištěn po stránce organizační, personální a informační. Je nutné vytvořit projektový tým na potřebné úrovni a vzděláváním zajistit srovnatelnou úroveň pochopení systému BSC. Doporučuji, aby členové vrcholového vedení podniku byli členy tohoto týmu. Tím je zajištěna multifunkčnost týmu a je zajištěna kontinuita. Členové vedení jsou členy stávajícího strategického týmu, který je ve strategickém řízení školen, který na strategických workshopech provádí analýzy, vytváří a periodicky hodnotí současnou strategii.

Úkolem projektového týmu BSC je především zpracovat plán implementace, zajistit vazby a participace jednotlivých útvarů podniku na projektu, zajistit potřebnou komunikaci projektu, zajistit podmínky v oblasti IS, určit architekturu měření, stanovit harmonogram kroků pro implementaci a posoudit kritické faktory úspěchu projektu.

Podnik má dobré předpoklady pro splnění tohoto postupového kroku. Jako významné vidím, již v předchozích kapitolách popsanou, zkušenost s prací v týmech, provádění strategických workshopů a systematické vzdělávání v oblasti strategického řízení.

Rámec, který podnik pro implementaci vytváří je specifický. Při jeho tvorbě je možné se inspirovat v literatuře nebo úspěšných projektech, přesto bych ale doporučovala využít pomoc externích odborníků.

### **6.4 Analýza základních strategických dokumentů**

Analýza strategických dokumentů a podkladů navazuje na analýzu připravenosti, poskytuje rychlý přehled o stavu strategie v podniku a zabraňuje duplicitním akcím. Součástí stávajících strategických workshopů v podniku je diskuze o strategii, odhalování příčin nedostatků a vyhledávání nových příležitostí. Přesto musím konstatovat, že názory na strategii, její naplňování a praktické uchopení, nejsou mezi manažery jednotné a plně

akceptované. Stejně tak i individuální odhady, týkající se dalšího vývoje podniku, trhu a konkurence nejsou jednotné ani u všech členů vedení.

Obdobně také analytické posouzení vnitřní i vnější situace a SWOT analýza je součástí strategických workshopů podniku. Přesto doporučuji soustředit se na vyhodnocení analýz znovu poté, co se členové strategického týmu seznámí se systémem BSC. Tím je možné dosáhnout efektu, kdy všechny důležité předpoklady a analýzy, které jsou základem strategického zaměření, budou posouzeny a provedeny podle potřeb tohoto systému a zohlední jak požadavky trhu, tak i možnosti zdrojů.

Velmi významné je v tomto postupovém kroku sjednotit pojmy. Přestože se v podniku o strategii, cílech, strategickém umístění, operativních cílech, atd. mluví, je v praxi cítit nejednotnost chápání pojmů. Sjednocení pojmů přesným a pochopitelným definováním jejich obsahu doporučuji provést písemně a při zahájení vzdělávání prezentovat.

Důležitou činností v tomto kroku je diskutovat strategii s ohledem na různé úrovně řízení, na hierarchickou úroveň útvarů podniku a na úrovně odpovědností. Vypracování strategie, strategických cílů a akcí musí probíhat na každé úrovni podle struktury a stylu řízení. Jak jsem již uvedla v hodnocení současného stavu, má podnik v tomto ohledu značný prostor pro zlepšování, protože strategie je v současné době chápána jako „věc vedení“.

## **6.5 Odvození strategických cílů a návrh ukazatelů**

Odvození klíčových strategických cílů slouží k redukci počtu a výběru několika cílů, těch pro podnik nejvýznamnějších. Zde musí manažment rozlišovat mezi strategickými cíli a operacemi a musí určit na jaké hierarchické úrovni je cíl nebo strategická aktivita určena. Výběr ukazatelů slouží k vyjádření, případně ke shrnutí cílů a současně vytváří podmínky pro sledování míry jejich plnění. Je důležité, aby ukazatele odvozovali pracovníci, kteří obsahu cílů rozumí a mají představu o jejich realizaci, přínosu a významu.

Strategické cíle, které uvádím v jednotlivých perspektivách BSC jsou vybrány z cílů stanovených v ISO dokumentech pro rozvoj podniku do roku 2012. Vybrané cíle jsem

uspořádala do kausální vazby (jsou znázorněny ve schématu v následující subkapitole). Pro finanční perspektivu jsou stanoveny cíle zvýšení ziskovosti, zvýšení výkonnosti a vytvoření konkurenceschopné struktury nákladů. Perspektiva zákazníků zahrnuje cíle zlepšení řízení distribučního řetězce, orientace na solventní zákazníky, zvýšení tržního podílu na zvoleném trhu a zlepšování image podniku. V perspektivě interních procesů jsou stanoveny cíle rozvoj marketingové orientace podniku, zlepšení řízení prodejních procesů, řízení technického rozvoje, inovace a rozvoj kvality výrobků. Poslední perspektiva potenciálů obsahuje cíle zvýšení kompetence pracovníků, posilování firemní kultury, motivace na plnění strategie a aktivní využívání nových médií.

### **6.5.1 Struktura ukazatelového systému**

Pro posouzení vlivu strategických cílů na výkonnost a hodnotu podniku je třeba nalézt tvůrce hodnoty (ukazatele) a v jednotlivých perspektivách určit ty s největším vlivem a významem.

Manažeři při výběru ukazatelů musí rozlišovat strategické a diagnostické ukazatele. Diagnostické ukazatele slouží pro kontrolu normálního fungování podniku a umožňují například sledováním odchylek udržet podnik v chodu. Strategické ukazatele slouží k měření hybné síly úspěchu, slouží ke komunikaci manažmentu o naplňování strategií a o nutnosti jejich změny při změně podmínek podnikání.

Horizontální (věcná) struktura ukazatelů pro měření výkonnosti podniku odpovídá doporučení literatury a sleduje čtyři základní perspektivy – finanční, zákazníků, procesů a potenciálů. Navrhovaný systém měření výkonnosti má i vertikální strukturu, která odpovídá hierarchickým úrovním organizační struktury podniku. Každá organizační jednotka podniku musí znát, jak přispívá plněním svého systému ukazatelů k plnění ukazatelů celého podniku.

Ukazatelový měřicí systém zachovává základní orientaci na dosažení finančních výsledkových ukazatelů. Výsledkové ukazatele jsou klíčové a mají obecný charakter. Jsou označovány také jako zpožděné indikátory, protože se jimi měří minulé výsledky.

Ukazatele hybných sil výkonnosti jsou specifické pro jednotlivé podniky. Jsou označovány jako předstihové indikátory, protože jejich současný rozvoj předstihuje budoucí výsledek. Návrh měřících ukazatelů vytváří vyvážený systém, protože obsahuje ukazatele hybných sil výkonnosti i ukazatele výsledkové ve vyváženém poměru a kombinaci, která odpovídá strategii podniku.

### **6.5.2 Ukazatele finanční perspektivy**

Finanční strategie sleduje dva základní strategické cíle - zvýšit hodnotu podniku a zvyšování výkonnosti podniku. Ukazatele vyplývající z finanční strategie jsou pro měření výkonnosti podniku a jeho strategické řízení významné proto, že vlastně slouží jako konečné cíle pro cíle a ukazatele všech ostatních strategických oblastí a perspektiv. Finanční ukazatele mají charakter ukazatelů výsledkových.

Na základě strategických cílů finanční strategie navrhuji stanovit základní výsledkové ukazatele finanční výkonnosti ekonomická přidaná hodnota, hodnotu provozního cash flow a úroveň členění nákladů.

Prvním ukazatelem je *ekonomická přidaná hodnota*. Pomocí tohoto ukazatele se již nehodnotí pouze rentabilita vloženého kapitálu, ale hodnotí se také, jak je podnik úspěšný při zhodnocování investovaného kapitálu. Ukazatel zahrnuje kromě účetních nákladů také náklady oportunitní. Výpočet ukazatele se opírá o veličiny čistý provozní zisk po zdanění, celkový investovaný kapitál (vlastní i cizí) a průměrné náklady na kapitál. Výpočet ukazatele EVA je složitější než výpočet ROI nebo ROE, ale jednoznačně vypovídá o úspěšnosti nebo neúspěšnosti investic a tím i manažmentu.

Druhým ukazatelem je *hodnota provozního cash flow*. Hlavním ekonomickým cílem manažmentu je maximalizace provozního cash flow z dlouhodobého hlediska. Tento ukazatel byl zvolen proto, že zohledňuje růst výnosů při udržení rentability a zahrnuje i problémy likvidity, tedy schopnosti efektivně investovat omezené zdroje. Navíc použití tohoto měřítka finanční výkonnosti umožňuje propojit měření finanční výkonnosti minulých období se strategickou výkonností budoucích období. Hodnota podniku

je vyjádřena diskontovanou hodnotou budoucích cash flow, které jsou výsledkem investic realizovaných v rámci strategických operací.

Posledním ukazatelem finanční perspektivy je *úroveň členění nákladů*. Podstatou snižování nákladů v podniku je snížení přímých i nepřímých nákladů a sdílení zdrojů s ostatními jednotkami. Aby bylo možné náklady snižovat, je potřeba určit strukturu nákladů a jednotlivým střediskům přiřadit jejich odpovídající úroveň. Členění nákladů tak vytváří předpoklady pro hodnocení strategických akcí a prostor pro jejich ovlivňování controllingem.

Plnění finančních ukazatelů výkonnosti podniku zajišťuje realizace ostatních strategií, které zlepšují ukazatele hybných sil finanční výkonnosti. V podniku jsou za hybné síly finanční výkonnosti již v současné době považovány růst výnosů, snižování nákladů a zvyšování produktivity. Všechny tyto hybné síly jsou propojeny s ostatními strategiemi a jsou podporovány v ostatních perspektivách a mezi manažery panuje shoda na tom, že zlepšování ukazatelů hybných sil povede ke zlepšování výsledkových ukazatelů finanční výkonnosti.

Všechna potřebná vstupní data pro sledování a hodnocení jsou obsažena v používaném IS. Úkol, který řeší nově zřízený referát controllingu, je účelová strukturalizace dat na vstupu, jejich další zpracování a reporting v požadované podobě. Reporty jsou zhotovovány periodicky pro měsíční porady vedení podniku, podle individuálních dohod jednotlivých manažerů a mohou být v rámci možností upraveny podle jejich požadavků. Pořízení dat, jejich zpracování a reporting pro potřeby BSC proto podniku nepřinese žádné významnější zatížení nebo výdaje proti současnému stavu.

### 6.5.3 Ukazatele perspektivy trhů a zákazníků

Návrh ukazatelů perspektivy trhů a zákazníků vychází z předpokladu, že spokojený zákazník je většinou i věrný a rentabilní, podává dobré reference, čímž přitahuje nové zákazníky a podporuje udržení nebo růst tržního podílu. Kauzální vazba ukazatelů je zde naprosto jasná.

Jako hlavní výsledkové ukazatele v této oblasti navrhuji velikost tržního podílu na vymezeném cílovém trhu, rentabilitu zákazníků na cílovém trhu, úroveň segmentace a podíl strategických distributorů.

První výsledkový ukazatel perspektivy trhů a zákazníků **tržní podíl** na vymezeném cílovém trhu měří tržní podíl obchodu podniku na cílovém trhu, resp. na cílových trzích. Tržní podíl doporučuji vyjadřovat v % a v absolutní hodnotě, jako počet realizovaných projektů a jako objem tržeb na tomto trhu.

Druhý výsledkový ukazatel perspektivy trhů **rentabilita zákazníků** na vymezeném cílovém trhu doporučuji proto, že obchod bude posuzovat informace o hodnotě jednotlivých zákazníků pro podnik a tím i ověřovat provedenou segmentaci zákazníků. Pro měření navrhuji vyjadřovat rentabilitu jako podíl uskutečněného objemu obchodu a velikosti zisku z tohoto obchodu (možno i velikosti obchodní marže) vyjádřený v procentech a absolutní hodnotou zisku vytvořeného obchodem s tímto zákazníkem za sledované období, po odečtení nákladů spojených s obsluhou tohoto zákazníka.

### 6.5.4 Ukazatele perspektivy interních procesů

Za ukazatele hybných sil obchodní oblasti navrhuji podíl strategických distributorů a úroveň segmentace. **Podíl strategických distributorů** je první předstihový ukazatel perspektivy trhů a zákazníků a představuje orientaci na rozvoj struktury odběratelů podniku. Druhý předstihový ukazatel je **úroveň segmentace**. Segmentace zákazníků podle hodnoty pro podnik představuje základní nástroj budování systému řízení distribuční sítě.

Mezi ukazatele perspektivy interních procesů jsem zařadila ukazatele spokojenosti zákazníků, úspěšnost prodeje, výsledky benchmarkingu a vývoj počtu reklamací. *Spokojenost zákazníků* je významný předstihový ukazatel, poskytující obrázek o úrovni hodnotového řetězce podniku a vnímání nabízených hodnot zákazníkem. Jeho nevýhodou je, že se opírá téměř výhradně o měkká data. *Úspěšnost prodeje* je důležitým ukazatelem pro hodnocení řízení prodejních procesů a následného efektivnějšího řízení distribučního řetězce. *Výsledky benchmarkingu* neboli srovnávání se s nejlepšími v oboru je klíčovým faktorem pro hodnocení kvality, inovací a technického rozvoje. *Vývoj počtu reklamací* souvisí s kvalitou výrobků a poskytnutých služeb.

### 6.5.5 Ukazatele perspektivy potenciálů rozvoje

Perspektiva rozvoje zdrojů obsahuje procesy tvořící infrastrukturu, potenciál potřebný pro naplnění cílů v předchozích třech oblastech. V této oblasti podnik na úkor krátkodobých finančních výsledků zajistil zdroje pro rozvoj zaměstnanců, procesů a systémů. Týká se to především tří základních oblastí, schopností a znalostí zaměstnanců (personálního potenciálu), dostupností potřebných informací (potenciálu informačního systému) a technologií, které podnik potřebuje a zvládá, včetně systému řízení. Literatura uvádí, že systémy pro měření oblasti potenciálů rozvoje jsou plně v rukou manažmentu a volba ukazatelů je velmi specifická.

Jako výsledkové ukazatele perspektivy potenciálů doporučuji produktivitu zaměstnanců a jejich spokojenost. *Produktivitu zaměstnanců* a obecně produktivitu, lze považovat za měřítko agregovaného vlivu zvyšování dovedností a pracovní morálky, inovací, zlepšování procesů a uspokojování zákazníků. Produktivita je významným diagnostickým ukazatelem výkonnosti. Pro měření doporučuji sledovat přidanou hodnotu na zaměstnance. *Spokojenost zaměstnanců* má vliv také na spokojenost zákazníků, na výsledky zaměstnanců a tím i celkovou výkonnost podniku. Měření spokojenosti zaměstnanců spadá pod personální oddělení podniku a zahrnuje např. způsoby odměňování, přístup k informacím, pracovní klima, platové podmínky, fluktuaci zaměstnanců nebo jejich nemocnost.

Za ukazatele hybných sil oblasti potenciálů navrhuji faktory pokrytí strategických pracovních míst a míru aktivního využití nových médií. **Pokrytí strategických pracovních míst** sleduje počet zaměstnanců kvalifikovaných pro obsazení strategických pracovních pozic podle očekávaného rozvoje podniku. Měří se naplněním počtů osob s potřebnou kvalifikací, znalostmi a postoji. Druhým ukazatel je **míra využívání nových médií**. Pro měření mohou být vzata kritéria jako typu: úroveň počítačové gramotnosti, využívání moderní komunikační techniky, míra vstupů do prostoru sdílených informací, úroveň HW vybavení pracovišť a podobně. Tento ukazatel navrhuji z důvodu, že informační potřeby manažerů i ostatních pracovníků jsou nezbytným předpokladem úspěšného podniku. Pro veškeré rozhodování a komunikaci jsou včasné a přesné informace klíčovým faktorem.

### 6.5.6 Struktura cílů a ukazatelů

Správnou volbu strategie, strategických cílů a akcí je možné ověřovat pomocí sledování trendů rozvoje zvolených ukazatelů v jednotlivých perspektivách.

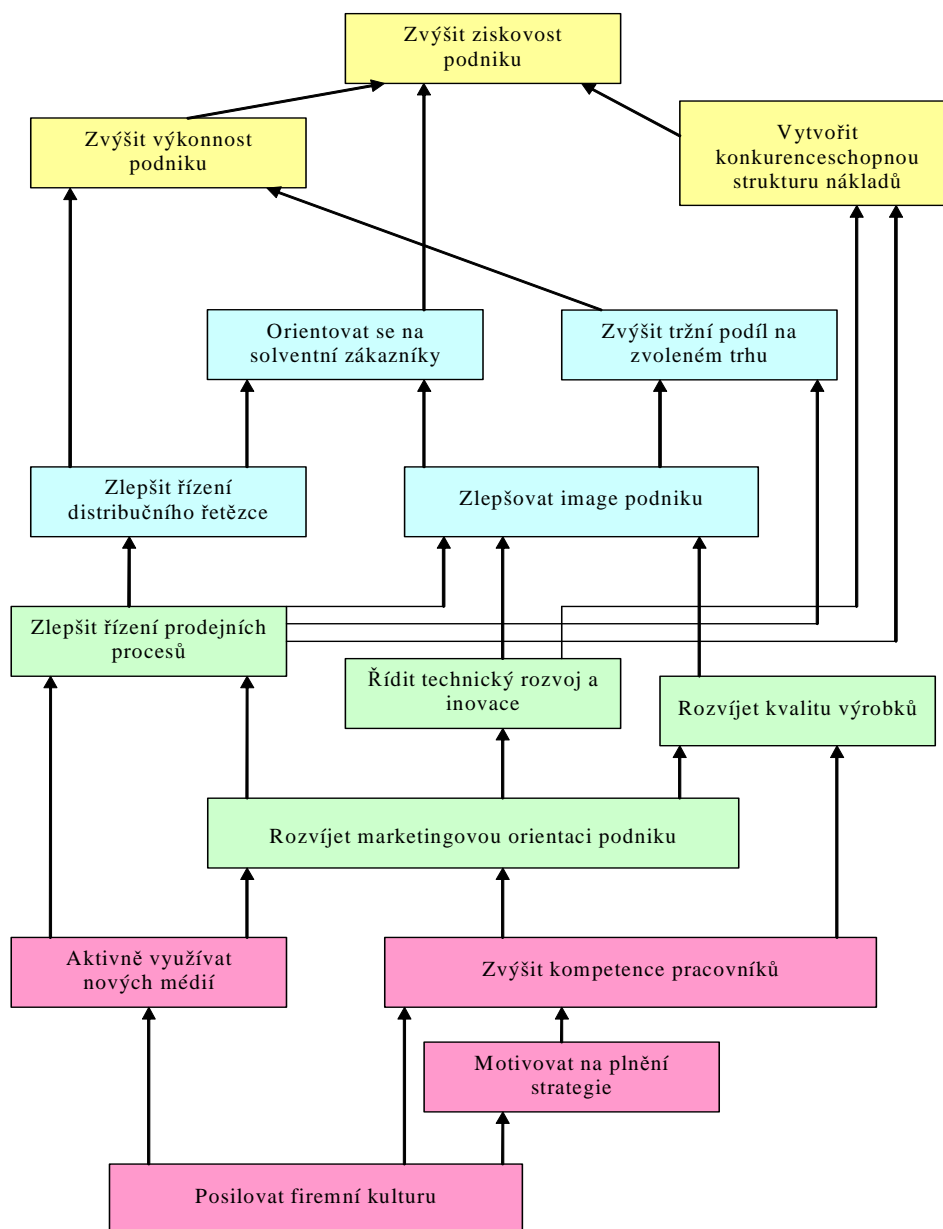
**Tabulka č. 2: Strategické cíle a ukazatele**

perspektiva	strategické cíle podniku	možná měřítká v perspektivách
finance	zvýšit výkonnost podniku zvýšit ziskovost podniku vytvořit konkurenceschopnou strukturu nákladů	provozní cash flow EVA úroveň členění nákladů
zákazníci	zlepšit řízení distribučního řetězce orientovat se na solventní zákazníky zvýšit tržní podíl na zvoleném trhu zlepšovat image podniku	úroveň segmentace podíl strategických distributorů rentabilita zákazníků velikost tržního podílu
procesy	rozvíjet marketingovou orientaci podniku zlepšit řízení prodejních procesů řídít technický rozvoj a inovace rozvíjet kvalitu výrobků	spokojenost zákazníků úspěšnost prodeje výsledky benchmarkingu vývoj počtu reklamací
potenciály	zvýšit kompetence pracovníků posilovat firemní kulturu motivovat na plnění strategie aktivní využívání nových médií	produktivita zaměstnanců spokojenost zaměstnanců míra pokrytí strategických míst míra využití

Zdroj: Vlastní zpracování



Na grafickém znázornění struktury strategických cílů v jednotlivých perspektivách je vidět kausální vazby celého systému strategického rozvoje podniku. Je také vidět vzájemná provázanost jednotlivých cílů a vyústění ve finanční perspektivě.



Obrázek č. 16: Kausální vazby propojení strategických cílů

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6.6 Dokončení implementace

Zbývající dva kroky při implementaci systému BSC, kterými jsou sjednocení systémových měření pro ISO 9000/2000 a BSC a rozšíření implementace BSC na všechny organizační jednotky a stupně řízení podniku, jsou velmi specifické a především administrativní úkony. V práci je nepopisují, protože nemají významný vztah k hodnocení výkonnosti podniku. Stejně tak i druhá fáze implementace BSC, kterou je plynulá integrace BSC do systému řízení podniku, překračuje rámec obsahu této diplomové práce. Náplň uvedených kroků implementace je podrobně popsána v literatuře SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti podniku*, HORVATH & Partner (Hrsg.), *Balanced Scorecard umsetzen*.

[3][7][8][9][13]

### Shrnutí

Podnik má dobré předpoklady pro zahájení projektu implementace BSC. Popsaný postup implementace odpovídá doporučení odborné literatury. Rozsah popisu jednotlivých fází implementace je omezen rozsahem a cílem práce, proto poskytuje pouze základní kroky, bez jejich podrobného vysvětlení. Manažeři a členové projektového týmu pro implementaci systému do praxe musí podrobněji poznat celý systém BSC a pro úspěšnou aplikaci doporučuji spolupráci s externími odborníky.

Jako strategické cíle, uvedené v návrhu, jsem použila formulace, které jsou v podniku deklarovány jako cíle rozvoje nebo formulace, které vyplynuly z diskuzí s manažery a z mého poznání situace podniku. Pro proces aplikace jsem maximálně využívala stávající funkční a osvědčené struktury podniku a používané metody měření a vykazování.

Navržené strategické cíle a k nim vytvořený ukazatelový systém nemá ambice být v podniku implementován v nezměněné podobě. Jak cíle, tak i soubor ukazatelů, si musí stanovit samy strategické týmy na všech úrovních řízení. Návrh může sloužit jako vodítko, ale především i jako důkaz, že v praxi strategického řízení podniku je možné poměrně jednoduše nalézt takovou sestavu ukazatelů, kterými je možné měřit a ověřovat vliv a správnost strategických cílů a tím i strategické orientace.

Navržená struktura cílů a ukazatelů vychází z cílů již definovaných podnikem, navazuje a rozvíjí stávající podnikové procesy, respektuje požadavky teorie BSC a vytváří možný rámec pro posuzování výkonnosti podniku.

Měření výkonnosti v navržené struktuře BSC se neomezuje na hodnocení výsledkových ukazatelů, ale také na posuzování ukazatelů předstihových, kterými si podnik připravuje pozici pro dosahování lepší výkonnosti v budoucnu. Základem budoucích úspěchů je správná strategie, správná volba strategických cílů a strategických akcí. Jejich realizace je investicí, která vytváří potenciály budoucích úspěchů. Stav a úroveň předstihových ukazatelů většinou nelze vyjádřit nástroji finančního měření, je však zřejmé, že s jejich rozvojem roste i potenciální výkonnost podniku.

Mou snahou také bylo stanovit měrné veličiny tak, aby došlo k co nejmenšímu zatížení manažmentu novou administrativou. Spíše než zavádění nových opatření, navrhuji maximální využití nastavených pozitivních trendů, realizovaných rozvojových akcí podniku a zvýšení jejich úrovně nebo otevření nových možností pro využití jejich výsledků.

Ukazatelový systém měří budoucí, strategickou výkonnost, proto musí být propojen na strategické řízení, musí transformovat vize a strategie do konkrétních cílů, úkolů a opatření, které zajistí jejich realizaci v oblasti operativního řízení. Jako hlavní myšlenku pro sestavování ukazatelového systému bych manažerům podniku doporučila následující myšlenku.

*„Každá vize a strategie bude úspěšná pouze tehdy, bude-li realizována konkrétními opatřeními v oblasti operativního řízení.“<sup>33</sup>*

Strategické cíle mívají i střednědobý charakter a většinou nemají přesně vymezenou hranici svého naplnění, reagují na nové situace a vývoj v čase. Strategickými akcemi jsou označeny činnosti nebo aktivity, které jsou nutné k tomu, aby bylo dosaženo strategického cíle. Strategické akce lze lépe plánovat, lze přesněji stanovit náklady a potřebnou dobu

---

<sup>33</sup> SOLAŘ, J., BARTOŠ, V., Rozbor výkonnosti firmy, s. 34.

na jejich realizaci a lze využívat synergie s ostatními strategickými akcemi. Aktivita, které jsou v určitém úhlu pohledu definovány jako cíle, mohou z jiného úhlu vystupovat jako akce pro naplnění cílů vyšších. Proces formulace strategických cílů a akcí vyžaduje určitou úroveň znalostí, musí odpovídat specifickým podmínkám podniku a musí vycházet ze shody manažerů.

Soubor ukazatelů cílů, navržených v práci by ale reálně mohl vytvořit strategický rámec pro sdílení a hodnocení strategií podniku. Dále je nutné provést sjednocení orientace strategických cílů, určení priorit jednotlivým akcím. V neposlední řadě je potřeba usměrňovat aktivity všech organizačních útvarů, které by vedly k jednotnému cíli, tím ke zvyšování výkonnosti a růstu hodnoty podniku.

## **Závěr**

V diplomové práci je rozebrána problematika finančních a nefinančních metod měření výkonnosti podniku a podrobněji je posouzen vztah systému BSC na provádění těchto měření a hodnocení. Na praktické ukázce aplikace metody BSC v tuzemském průmyslovém podniku střední velikosti je ukázáno, jakými prostředky a jaké veličiny je možné hodnotit pomocí systému ukazatelů BSC.

BSC se soustřeďuje pouze na strategické cíle a z hlediska své koncepce základní cíle neznázorňuje. Struktura ukazatelů neposkytuje komplexní pohled na všechny složky podniku. BSC je modelem strategie, nikoliv modelem podniku. Z toho vyplývá, že plnění základních cílů podniku musí být kontrolováno operativním systémem controllingu, výroby a kvality, ne prostřednictvím ukazatelů BSC. Ty nijak nenahrazují operativní systém zajišťující bezproblémový provoz podniku. Naopak na BSC je možné pohlížet jako na specifický nástroj strategického controllingu. Systém BSC zachycuje pouze vybrané kritické faktory úspěchu. Jsou to faktory, které umožňují podniku získávat v následujících obdobích požadovanou výkonnost a pozici na trhu. Vyváženou směsí měřených parametrů výkonnosti, orientovaných na minulost a na budoucnost, má být manažmentu dán do ruky nástroj, který umožňuje strategické „učení se“ a rychlou reakci strategie na změny vnějších podmínek.

Přínosy práce je třeba hodnotit realisticky. Aplikační část není podrobným návodem ani „záračnou metodikou“ schopnou zachránit výkonnost podniku. Poskytuje ale stručný a dostatečně srozumitelný náhled na možnosti aplikace a možné přínosy BSC v podniku střední velikosti. Představuje souvislosti a dokazuje, že zavedení systému BSC zlepší komunikaci všech organizačních jednotek podniku při chápání a realizaci strategie, že vytváří předpoklady pro zpětnou vazbu a pro možnost přizpůsobovat cíle organizačních jednotek i jednotlivců cílům podniku. To podniku umožní strategické a efektivní řízení procesů, zvyšování výkonnosti procesů, včetně hodnocení skutečně dosažené efektivnosti investic.

Doufám, že získané znalosti v oblasti měření výkonu a strategického rozvoje firmy budu moci uplatnit ve své následující praxi.

## Seznam literatury

### Citovaná literatura

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck., 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] DOLEŽAL, J.; MÁCHAL, P.; LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [3] KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha : Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [4] PETŘÍK, T. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací – nákladová technika a komplexní manažerská metoda*. Praha: Linde Praha a.s. – Právnické a ekonomické nakladatelství a knihkupectví Bohumily Hořínkové a Jana Tuláčka, 2007. 910 s. ISBN 978-80-7201-648-8.
- [5] ROLÍNEK, L. a kol. *Procesní management. Vybrané aspekty*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Ekonomická fakulta, 2008. 160 s. ISBN 978-80-7394-148-2.
- [6] ŘEPA, V. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 265 s. ISBN 80-214-3325-6.
- [7] SOLAŘ, J.; BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. přepracované vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
- [8] VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech. Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

[9] Interní materiály podniku

[10] Závěrečná zpráva auditu

## **Bibliografie**

[11] ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPA Publishing, s.r.o., 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.

[12] FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.

[13] HORVATH & Partner (Hrsg.). *Balanced Scorecard umsetzen*. 2. überarb. Stuttgart: Schäffer-Poeschel., 2001. 443 S. ISBN 3-7910-1813-2.

[14] JÁČOVÁ, H.; PRSKAVCOVÁ, M. *Finanční řízení podniku. Sbíрка příkladů*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 122 s. ISBN 978-80-7372-424-5.

[15] JOHNSON, G.; SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

[16] KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *ALIGNMENT systémové vyladění organizace. Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 312 s. ISBN 80-7261-155-0.

[17] KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

[18] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.



- [19] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [20] LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.
- [21] LANDA, M.; POLÁK, M. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s. 2008. 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.
- [22] MRKVIČKA, J.; KOLÁŘ, P. *Finanční analýza*. 2. přepr. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
- [23] NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti – principy, postupy a metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [24] PIVRNEC, J. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1995. 167 s. ISBN 80-85623-92-7.
- [25] REJNUŠ, O. *Finanční trhy*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing, s.r.o., 2008. 559 s. ISBN 978-80-87071-87-8.
- [26] SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [27] STRNAD, P.; DĚDKOVÁ J. *Strategický marketing*. 3. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. 127 s. ISBN 978-80-7372-197-8.
- [28] SŮVOVÁ, H a kol. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vyd. Praha : Bankovní institut, 2000. 622 s. ISBN 80-7265-027-0.
- [29] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktual. a přepr. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

- [30] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [31] VEBER, J. a kol. *Management kvality, enviromentu a bezpečnosti práce*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 358 s. ISBN 80-7261-146-1.
- [32] VEBER, J. a kol. *Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktuální vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

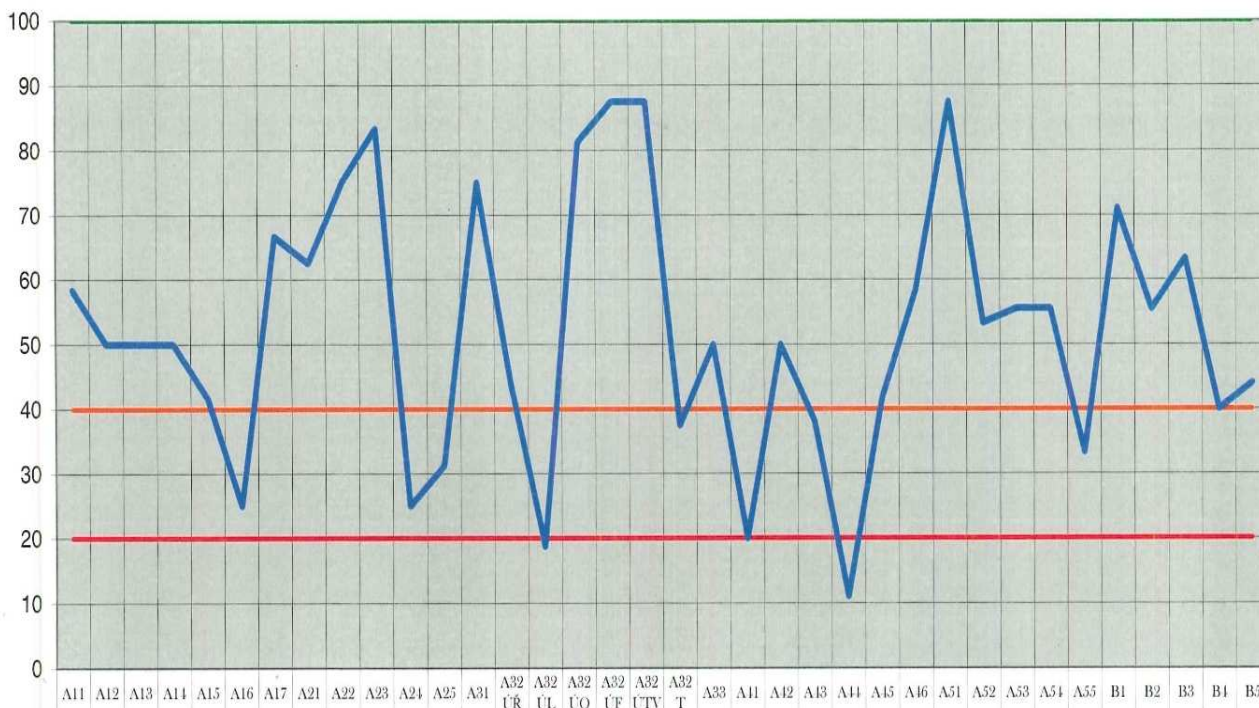
### **Ostatní použité zdroje**

- [33] *Benchmarking CSQ* [online]. 2002 [cit. 2010 – 02 16]. Benchmarking. Dostupné z WWW: <[http://www.benchmarking.cz/o\\_benchmarkingu.asp](http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp)>.
- [34] *Benchmarking* [online]. 2010 [cit. 2010-02-16]. Benchmarking. Dostupné z WWW: <<http://www.csq.cz/cs/benchmarking-efqm.html>>.
- [35] *Target costing definition* [online]. 2010 [cit. 2010-03-10]. BusinessDictionary. Dostupné z WWW: <<http://www.businessdictionary.com/definition/target-costing.html>>.
- [36] Business center [online]. Dostupné z <http://www.business.center.cz>
- [37] Business info [online]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/>

## **Seznam příloh**

Příloha A - Grafické hodnocení výsledků auditu .....	- 1 -
Příloha B - Organizační struktura podniku .....	- 2 -

## Příloha A - Grafické hodnocení výsledků auditu



<b>Klíčové způsobilosti</b>	<b>A1</b> Vůdčovství a řízení	<b>A11</b>	Interní komunikace	<b>Interní procesy</b>	<b>A3</b> Procesy	<b>A31</b>	Systém řízení kvality procesů
		<b>A12</b>	Řízení marketingových procesů			<b>A32</b>	Řízení a efektivita procesů
		<b>A13</b>	Řízení inovačních procesů			<b>A33</b>	Definice klíčových procesů
		<b>A14</b>	Týmová spolupráce uvnitř podniku		<b>A41</b>	Péče o zaměstnance	
		<b>A15</b>	Řídící kompetence nižšího managementu		<b>A42</b>	Firemní kultura	
		<b>A16</b>	Řídící kompetence středního managementu		<b>A43</b>	Vzdělávání a rozvoj schopností zaměstnanců	
		<b>A17</b>	Vůdčovství vrcholového managementu		<b>A44</b>	Motivační proces v návaznosti na cíle	
	<b>A2</b> Strategické řízení	<b>A21</b>	Pravidelná aktualizace strategie		<b>A45</b>	Personální výběr a adaptace pracovníků	
		<b>A22</b>	Delegování strategie dovnitř podniku		<b>A46</b>	Personální plánování	
		<b>A23</b>	Kvalita posláních vize a strategie		<b>A51</b>	Řízení nákladů	
		<b>A24</b>	Strategické řízení		<b>A52</b>	Technologické inovace	
		<b>A25</b>	Kvalita analytických informací		<b>A53</b>	Řízení materiálových vstupů	
					<b>A54</b>	Řízení informačních zdrojů	
					<b>A55</b>	Řízení finančních zdrojů, úvěrová politika	

## Příloha B – Organizační struktura podniku

